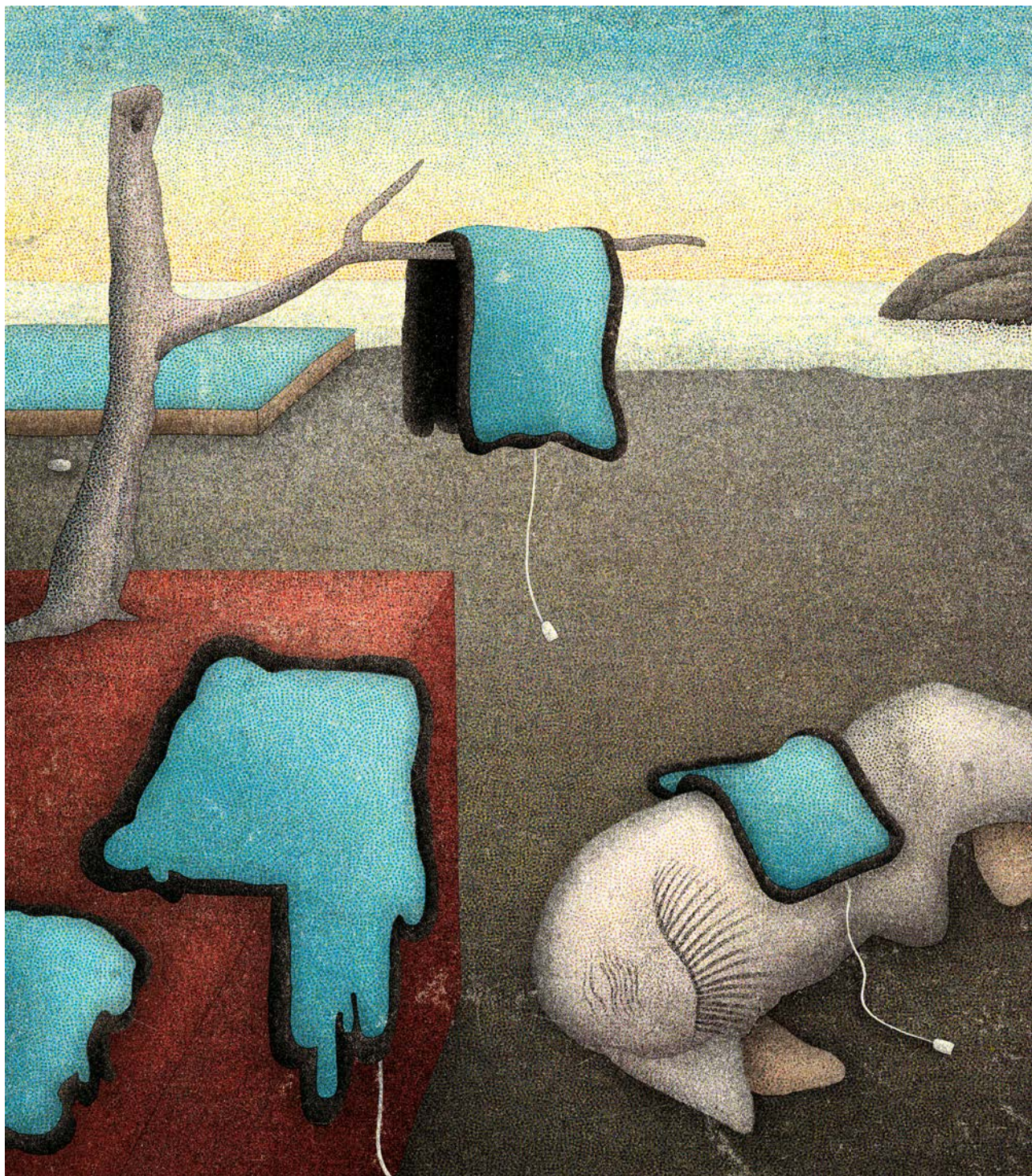


A través del espejo

Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes
y arte contemporáneo 2016

Por María Fernández Sabau y Javier Martín Cavanna



Índice

Presentación	3
Introducción	5
Metodología: principios, indicadores y muestra	8
Análisis	20
Conclusiones	38
Anexos	45

© Fundación Compromiso y Transparencia. Octubre 2017

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones y empresas impulsando el buen gobierno, la transparencia y el compromiso social

Fundación Compromiso y Transparencia

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

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

www.compromisoytransparencia.com

info@compromisoytransparencia.com

CC - Reconocimiento – Compartir Igual



Licencia Creative Commons (bienes comunes creativos) con reconocimiento de autoría y a compartir en idénticas condiciones

Presentación

Es el tercer año consecutivo que la Fundación Compromiso y Transparencia realiza el informe *A través del espejo* sobre transparencia y buen gobierno de museos de bellas artes y arte contemporáneos y, como muestran los resultados, se aprecia una significativa mejoría en la información que proporcionan en las webs corporativas las instituciones analizadas.

La continuidad de los análisis estos tres años permite identificar un grupo relevante de museos, un tercio del total, que han mejorado sus grados de transparencia con respecto al año pasado. El resto de las instituciones se reparte entre las que han descendido ligeramente (10%) y las que han permanecido estables (56%), que es el grupo más numeroso.

Entre las instituciones que han mejorado se encuentran los museos clasificados en la categoría de *transparentes*. Este año el número de museos *transparentes* prácticamente se ha duplicado con respecto al año pasado, incrementándose de cinco a diez. Se trata de un progreso importante en tan solo un año, que constituye una prueba del impacto que tienen los informes a la hora de impulsar la transparencia.

Entre los museos que reciben la calificación de *transparentes* se encuentran entidades de todo tipo atendiendo a su origen y naturaleza. La mayoría de estos museos se gestionan a través de una fundación, salvo los museos de Cataluña que han optado por la figura del consorcio y el Centro Atlántico de Arte Moderno de Gran Canaria que es una sociedad anónima mercantil. No hay ningún museo calificado como *transparente* que dependa orgánicamente de un organismo local, autonómico o nacional. El museo con mayores grados de transparencia adscrito a una consejería es el Museo de Bellas Artes de Asturias que, si bien depende de la Consejería de Educación y Cultura del Principado de Asturias y está financiado por el Principado de Asturias y el Ayuntamiento de Oviedo, se gestiona a través de una fundación pública y cuenta con una junta de gobierno específica.

Estos datos apuntan que existe una correlación positiva entre contar con *ciertos* grados de autonomía en la gestión y alcanzar mayores grados de transparencia. Parece evidente que cuando existe un órgano de gobierno (patronato, junta, consejo, etc.) *ad hoc* el impulso de la transparencia resulta mucho más eficaz.

Sin embargo, no parece que los museos que cuentan con mayores grados de autonomía sean necesariamente los que tienen mejores prácticas de transparencia y rendición de cuentas. Ninguno

de los tres museos estatales que cuentan con mayores grados de autonomía (Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Reina Sofía y Museo Nacional Thyssen-Bornemisza) se encuentran entre los museos *transparentes*.

Esta circunstancia parece sugerir que no existe una preocupación excesiva por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por impulsar la transparencia y el buen gobierno en los museos dependientes del mismo. Contrasta esta actitud con la de instituciones similares en el ámbito europeo y, más concretamente, con la *Secretary of State for Digital, Culture, Media and Sport* de Gran Bretaña.

Dos son las principales herramientas que utiliza el organismo británico para impulsar la rendición de cuentas de los museos financiados con cargo al presupuesto público. El primero de ellos es un “Acuerdo de Entendimiento” (*Memorandum of Understanding*), en virtud del cual la Secretaría de Estado firma con cada museo un convenio en el que se establecen las condiciones y objetivos que cada museo debe cumplir para poder obtener financiación. La segunda es el informe anual de rendición de cuentas que los museos nacionales financiados con fondos públicos deben presentar al Parlamento.

Nuestro Ministerio de Educación, Cultura y Deporte no plantea ninguna exigencia de rendición de cuentas a los museos estatales que se financian con cargo a los presupuestos públicos y disfrutan de autonomía en su gestión (una ley propia en el caso del Museo Nacional del Prado y del Museo Nacional Reina Sofía).

Precisamente esta ausencia generalizada de mecanismos de rendición de cuentas en los museos, no solo en los mencionados anteriormente, nos ha persuadido de la necesidad de incluir un nuevo indicador en los futuros informes con el fin de suplir esta carencia.

En efecto, a partir del año que viene el informe incluirá un nuevo indicador denominado *Informe de responsabilidad social*, cuya formulación será la siguiente: “El museo hará público en un lugar visible de su web su informe de responsabilidad social, memoria de sostenibilidad anual o informe integrado que incluirá un análisis de materialidad, los canales de diálogo con los distintos grupos de interés e información sobre el cumplimiento de objetivos y metas”.

Aprovecho, una vez más, para agradecer la inestimable ayuda y compromiso de María Fernández Sabau, coautora e impulsora de estos informes.

Javier Martín Cavanna

Director

Introducción

El desempeño de los museos en sus prácticas de rendición de cuentas en la web y en sus políticas de buen gobierno ha experimentado una sensible mejoría en esta edición. Como se puede comprobar en la Tabla 1, que recoge la evolución desde el año 2014, todas las áreas se han incrementado, destacando la información relativa al área de información económica, que ha aumentado seis puntos porcentuales, del 24 al 30%. La ligera disminución que presenta el indicador de la *Misión* se debe a que este año no hemos dado por buenas algunas formulaciones de la misión de ediciones anteriores, como se explica en el apartado correspondiente a este indicador, aplicando un criterio más exigente.

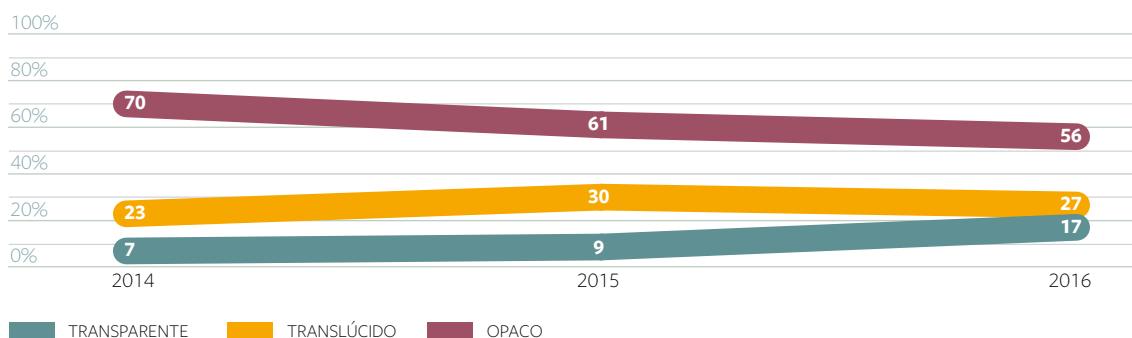
Tabla 1. Evolución de cumplimiento de las áreas e indicadores 2014-2016

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO 2014	CUMPLIMIENTO 2015	CUMPLIMIENTO 2016
1. Misión	50%	50%	48%
2. Plan estratégico	12%	15%	20%
3. Actividades	61%	64%	70%
3.1. Generales	48%	48%	57%
3.2. Educación	73%	80%	83%
4. Gestión de fondos. Actos de disposición	22%	27%	33%
5. Estructura organizativa	43%	48%	49%
5.1. Director	63%	68%	65%
5.2. Directivos	53%	60%	63%
5.3. Organigrama	12%	17%	18%
6. Políticas	10%	17%	21%
6.1. Normativa	20%	33%	40%
6.2. Colección	0%	2%	2%
7. Órgano de gobierno	23%	25%	30%
7.1. Nombre	48%	53%	58%
7.2. Perfil	20%	20%	27%
7.3. Cargo	42%	47%	53%
7.4. Código de buen gobierno	2%	2%	2%
7.5. Actas	2%	3%	8%
8. Información económica	22%	24%	30%
8.1. Presupuesto	18%	8%	22%
8.2. Estados financieros	25%	28%	35%
8.3. Memoria	22%	22%	27%
8.4. Auditoría	20%	25%	30%
8.5. Desglose gastos	25%	30%	33%
8.6. Desglose ingresos	25%	30%	33%
9. Resultados	6%	10%	13%
9.1. Objetivos	2%	3%	3%
9.2. Presupuesto	3%	8%	12%
9.3. Visitas	12%	18%	23%

La mejora se ha traducido también en un aumento de las organizaciones que han obtenido la categoría de *transparentes*, como muestra el Gráfico 1. En concreto, son diez los museos que han obtenido en esta edición la calificación de transparentes: **Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo, Museo Carmen Thyssen, Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM), Museo Es Baluard, Museo Guggenheim Bilbao, Museo ICO, Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM), Museo Lázaro Galdiano, Museo d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) y Museo Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)**. Salvo el Museo Guggenheim Bilbao, el resto de los museos son de titularidad pública o mixta. Cuatro museos repiten en esta categoría (Es Baluard, Museo Guggenheim Bilbao, Museo ICO y MACBA) y seis se incorporan este año. Por vez primera la Comunidad Autónoma de Andalucía (Museo Carmen Thyssen), Canarias (Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM) y la Comunidad Valenciana (IVAM) cuentan con un museo que obtiene en este informe la calificación de *transparente*.

Entre los indicadores relativos al área de *Gobierno* merece destacarse el aumento de los museos que publican las *Actas* de las reuniones de su órgano de gobierno (patronato, consejo, junta directiva, etc.). Se trata de una información cualitativa de gran importancia para evaluar el funcionamiento efectivo y el compromiso de los miembros que forman parte del órgano de gobierno.

Gráfico 1. Evolución de las categorías de transparente, translúcido y opaco 2014-2016



Si cotejamos la puntuación de este año con la del año pasado, comprobaremos que veinte museos (34% de la muestra) han mejorado la misma con respecto al pasado año, seis (10% de la muestra) han empeorado y treinta y cuatro (56% de la muestra) no han variado.

Entre los museos que más han mejorado se encuentran tanto entidades públicas como privadas y mixtas. Aunque los resultados del informe no permiten identificar patrones comunes ni extraer conclusiones muy tajantes, lo cierto es que todos los museos incluidos en la categoría de *transparentes* disfrutaban de amplios márgenes de autonomía en su gestión. Recordemos que del total de los sesenta museos de la muestra, diecisiete son privados y el resto, públicos (dos museos son de gestión mixta). Desde el punto de vista del modelo de gestión, los museos públicos se pueden organizar en dos

grandes categorías: *museos dependientes orgánicamente* y *museos dependientes con autonomía de gestión*. Los *museos dependientes*, como su nombre indica, dependen funcionalmente de un ministerio u organismo de la administración pública. No tienen ninguna autonomía, ni administrativa ni económica. Los *museos dependientes con autonomía de gestión* son todos aquellos que siguen dependiendo de una entidad pública pero esta ha transferido la gestión al propio museo. En estos casos, normalmente, se ha constituido una fundación cuyo patronato se hace responsable de la gestión (estos son los casos de Artium, Carmen Thyssen, Es Baluard, ICO y Lázaro Galdiano), se ha creado un consorcio (MACBA y MNAC) o se ha desarrollado una ley especial (en este supuesto se encuentra el IVAM, que constituye un “Ente de Derecho Público” creado por la Ley 9/1986, de 30 de diciembre).

No es una sorpresa que los *museos dependientes orgánicamente* sean los que presenten, en general, menores grados de transparencia y buen gobierno. El impulso de la transparencia y de las prácticas de buen gobierno requiere contar con facultades y capacidad de iniciativa por parte de los responsables de la gestión y del gobierno de la institución. Como es natural, este impulso resulta más difícil cuando la capacidad de iniciativa está limitada o depende orgánicamente de una institución externa, como puede ser un ministerio o el organismo autonómico o local equivalente.

No obstante, aunque esta sea la regla general, el informe de este año también muestra algunos casos de *museos dependientes orgánicamente* que presentan un índice alto de cumplimiento, como es el caso del **Museo de Bellas Artes de Asturias** y del **Museo de Bellas Artes de Bilbao**. Por otra parte, no necesariamente los museos que tienen más autonomía, como es el caso del **Museo del Prado** y del **Museo Reina Sofía** (ambos cuentan con una ley propia y un patronato con facultades para impulsar estos temas), son los museos con las mejores prácticas de rendición de cuentas y buen gobierno.

Estos datos parecen confirmar que si bien contar con una estructura jurídica que otorgue más autonomía en la gestión puede ser un elemento importante a la hora de facilitar la transparencia y el buen gobierno, no constituye por sí sola una palanca de cambio. Sin la voluntad y el compromiso de la dirección y de sus órganos de gobierno es difícil que se produzca un cambio sustancial en las prácticas de transparencia y buen gobierno.

Metodología: principios, indicadores y muestra

A. Principios

Los principios metodológicos desarrollados por la Fundación Compromiso y Transparencia durante estos últimos ocho años para analizar la transparencia voluntaria en función de la información publicada en Internet no se han modificado. Por transparencia voluntaria entendemos “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola accesible a todos los grupos de interés de manera visible, íntegra y actualizada”. En este sentido, la información publicada *online* debe cumplir con los siguientes cuatro principios *formales*:

1. Una primera condición es la *visibilidad*, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en la página web. En ocasiones el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo es muy complejo.
2. Un segundo elemento importante es la *accesibilidad*: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.
3. La información ha de ser también *actual*. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente. En el caso del presente informe se ha dado por buena solo la información que esté actualizada hasta el ejercicio 2015-2016 y en el caso del presupuesto, como se señala en la formulación del propio indicador, el correspondiente al ejercicio corriente, es decir a 2017.
4. Por último, el cuarto elemento es la *integralidad*. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios. Por ejemplo, no sería suficiente proporcionar información en el área del *Órgano de gobierno* del perfil de algunos miembros. Para dar por cumplido este criterio, los museos deben proporcionar un perfil de todos y cada uno de los miembros integrantes del órgano de gobierno: patronato, consejo, junta directiva, etc.

B. Explicación de las áreas e indicadores

Las áreas e indicadores de este nuevo informe de transparencia en los museos no han sufrido modificación con respecto al año pasado, salvo el cambio del indicador del *Código de buen gobierno*, cuya formulación sigue siendo la misma, pero que hemos incluido en el área del *Órgano de gobierno* en

lugar del área de *Políticas*, donde se encontraba anteriormente. La razón es que, si bien el *Código de buen gobierno* es una de las políticas de la institución, al referirse específicamente al funcionamiento del órgano de gobierno nos ha parecido más coherente incluirlo en el área que evalúa la composición y el desempeño de aquel.

Misión y estrategia

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

1. Misión

La misión expresa la esencia de la organización y proporciona un sentido y dirección a las personas que trabajan y colaboran con la misma. Una misión bien formulada y articulada atrae el interés de los donantes y el compromiso de los voluntarios y trabajadores. La misión está relacionada con la propuesta de valor social –sea espiritual, moral, cultural, estético o medioambiental– que la organización quiere llevar a cabo. La estrategia sirve para hacer efectiva esa propuesta, para transformarla en resultados tangibles. La misión puede tener un significado estricto, limitándose en este caso a comprender la declaración genérica del propósito principal de la organización o un sentido más amplio; en este segundo caso, junto a la declaración de la misión se suele incluir la visión, una declaración formal de cómo le gustaría ser percibida a la organización y los principios y valores de la organización.

2. Plan estratégico

La estrategia describe cómo compite la organización: quiénes son sus clientes, qué servicios o productos proporciona, cuáles son sus principales actividades, cuál es su propuesta única de valor y cómo espera alcanzarla. El plan estratégico es la herramienta gerencial que permite hacer operativa la misión de la organización. Su existencia muestra que el museo se ha preocupado por realizar un diagnóstico del entorno externo e interno, identificando las principales oportunidades y los riesgos. Un plan estratégico no se limita al análisis del entorno, sino que implica activar todo un conjunto de medidas y capacidades organizativas para cumplir los fines que se ha trazado la organización. La publicación del plan estratégico contribuye a lanzar un mensaje de coherencia, tanto al interior como al exterior de la institución, marcando la dirección, facilitando la coordinación de los objetivos y orientándose a la obtención de resultados.

3. Actividades

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

3.1. Actividades generales. La gestión de los fondos museológicos constituye la principal actividad de los museos. El modelo tradicional de los museos, que ponía exclusivamente el acento en la conservación de la colección, se ha enriquecido con un enfoque más amplio que concibe los museos como mediadores culturales en los que se desarrollan diversas actividades entre las que se encuentran la documentación, conservación, investigación y difusión.

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

4. Gestión de los fondos museológicos

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

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

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

5. Estructura directiva

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

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

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

6. Órgano de gobierno

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

6.1, 6.2 y 6.3. Nombre, perfil y cargos. Los museos suelen contar con un patronato integrado por personas a título individual o en representación de alguna institución pública o privada. La información sobre el órgano de gobierno debe mencionar las personas que lo integran (nombre y apellidos), su ocupación profesional (si el cargo se desempeña a título personal o en representación de un organismo público o privado) y el cargo desempeñado en el patronato (vocal, secretario, vicepresidente o presidente) y, en su caso, en las comisiones de las que es integrante.

6.4. Código de buen gobierno. Los códigos de buen gobierno regulan aquellas prácticas de buen gobierno recomendadas a nivel internacional. Surgidos en el ámbito empresarial, se han ido extendiendo estos últimos años a otros sectores. Este tipo de documentos, junto a la regulación de temas relacionados con el funcionamiento de la institución, suelen desarrollar principios éticos de actuación o fijar normas de comportamiento. En estos códigos se suelen abordar temas como los deberes de diligencia y lealtad de los miembros, la regulación de los conflictos de intereses, la separación y limitación de poderes, etc.

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

7. Políticas

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

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

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

8. Información económica

La crisis económica ha puesto en cuestión el actual modelo de financiación de muchos de nuestros museos y ha situado entre las principales prioridades la sostenibilidad de los mismos. Por esa razón, conocer cuáles son sus principales fuentes de financiación, el peso que tienen en el sostenimiento de las actividades del museo e identificar las principales partidas de gasto, constituye una información indispensable para el buen gobierno de la institución, con independencia de su naturaleza pública o privada. Los indicadores relativos al área de información económica son los siguientes:

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

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

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

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

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

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

9. Información sobre resultados

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

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

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

9.3. Información sobre visitas. Los datos sobre el número de visitantes, sus características sociodemográficas y la calidad de la misma (el grado de satisfacción) es una información imprescindible para evaluar el éxito del museo, su compromiso de servicio público y su futura sostenibilidad económica.

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

1. Misión

El museo formula explícitamente su misión.

2. Estrategia

El museo publica su plan estratégico.

3. Actividades

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

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

4. Gestión de los fondos museológicos

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

5. Estructura organizativa

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

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

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

6. Órgano de gobierno

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

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

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

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

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

7. Políticas

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

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

8. Información económica

8.1. El museo hace público su presupuesto aprobado para el año en curso y el presupuesto anual de ingresos.

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

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

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

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

8.6. El museo proporciona información desglosada de sus gastos según su aplicación: gas-

tos de personal, inversión en infraestructuras, gastos corrientes de bienes y servicios, etc.

9. Evaluación de resultados

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

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

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

Un nuevo indicador: Informe de responsabilidad social

Los museos son instituciones públicas, que tienen su origen y fundamento en la existencia de colecciones, con la misión de preservar y transmitir conocimientos, cultura e historia a las generaciones presentes y futuras. Esta circunstancia les obliga a mantener y cultivar una especial relación de confianza con sus visitantes, comunidades locales, donantes, organizaciones asociadas, patrocinadores, etc. Con el fin cultivar la confianza con sus grupos de interés, los museos deben establecer un diálogo continuo con los mismos para conocer sus expectativas y poder darles respuestas adecuadas.

La identificación y diálogo con los grupos de interés y la rendición de cuentas a los mismos constituye, por tanto, un elemento imprescindible en los objetivos y gobernanza de los museos. Este compromiso, habitualmente, se concreta en la práctica mediante la elaboración de un informe anual

(*reporting*), que es la herramienta a través de la cual el museo comunica cómo está atendiendo y respondiendo a las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Ahora bien, para que el informe anual pueda cumplir los objetivos de rendición de cuentas debe incluir una serie de condiciones. La primera de ellas es que se haya realizado un *análisis de materialidad*. Es decir, que el museo haya identificado y ponderado, previamente, las cuestiones más relevantes de cara a la rendición de cuentas a la sociedad. Se trata así de evitar que el contenido de los informes eluda las cuestiones más espinosas y polémicas y se convierta en una herramienta de relaciones públicas.

El segundo elemento es que ese análisis se haya llevado a cabo mediante un *diálogo con los principales grupos de interés*. Lo cual significa que el museo debe identificar cuáles son sus principales

grupos de interés y desarrollar canales de comunicación permanentes con ellos. Solo así podrá mostrar que existe un diálogo abierto con la sociedad, evitando que el informe se convierta en un documento autorreferencial.

El tercer requisito consiste en que el informe incluya los *avances en los objetivos* que se hayan marcado. Este elemento previene que el informe se limite a describir un conjunto de actividades dispersas e inconexas omitiendo la información sobre los compromisos adquiridos y el cumplimiento de las metas.

Estos tres elementos forman parte de la metodología de los informes de sostenibilidad o responsabilidad social elaborados por gran número de organizaciones: empresas, organismos públicos, universidades, ONG, etc. Especialmente en el mundo empresarial se ha avanzado mucho en las metodologías del reporte o informe anual gracias a iniciativas como el *Global Reporting Initiative (GRI)* o el Informe Integrado. Estas metodologías, sin embargo, no son exclusivas de la empresa sino extensibles, con las necesarias adaptaciones, a todas las organizaciones y sectores.

Ecosistemas cerrados

La metodología de los informes de responsabilidad social, sin embargo, no se ha extendido al sector museístico español. El único museo que elabora un informe de responsabilidad social es el **Museo Nacional d'Art de Catalunya**. El que corresponde al año 2015 reúne los elementos metodológicos mencionados anteriormente: identificación de los grupos de interés y canales de diálogo, identifica-

ción de los temas relevantes y cuantificación del grado de cumplimiento de los objetivos.

Si bien es cierto que todos los museos suelen elaborar un informe anual, este sigue respondiendo a modelos de reporte tradicional, con canales unidireccionales, sin identificación de los principales grupos de interés y con contenidos centrados en la enumeración de actividades y eventos que orillan la información sobre impactos, metas y resultados.

No es de extrañar que los informes de nuestros museos respondan a estas características cuando el contexto en el que se elaboran reproduce condiciones propias de un *ecosistema cerrado*. Se denomina *ecosistema cerrado* a todo aquel que no intercambia materia con elementos fuera del propio sistema. El ejemplo más característico de un *ecosistema cerrado* es el de un acuario o los sistemas desarrollados para facilitar la vida en las estaciones espaciales.

La realidad es que el *ecosistema* de los museos en España no incentiva la rendición de cuentas. A diferencia del Reino Unido, en donde los museos nacionales que reciben financiación pública deben firmar primero un acuerdo de compromiso con el organismo público responsable (*Museum Management Agreement with the Secretary of State for Culture, Media and Sport*) y, posteriormente, presentar un informe al Parlamento (*Report and accounts for the year ended presented to Parliament pursuant to Section 9(8) of the Museums and Galleries Act 1992*), nuestros gobernantes y legisladores no han aprobado ningún sistema de rendición de cuentas a los museos que reciben financiación pública.

Tampoco existe en nuestro país, hoy por hoy, una organización sectorial que haya impulsado la autorregulación y la adopción en el sector museístico de buenas prácticas en la rendición de cuentas, a diferencia de otros países¹. Este tipo de iniciativas de autorregulación es más frecuente en los países donde los museos se financian con donativos privados, como es el caso de los Estados Unidos o Gran Bretaña. La necesidad de ser transparentes y rendir cuentas a los donantes actúa como incentivo para impulsar mejores prácticas en el sector.

En cuanto a los órganos de gobierno (patronatos, consejos, consorcios, juntas directivas, etc.), que es la instancia competente para asegurar la rendición de cuentas a la sociedad, en la práctica constituyen órganos muy irrelevantes, con funciones, en el mejor de los casos, puramente representativas, procesos de selección poco rigurosos y sin mecanismos de autoevaluación.

Al no contar con un marco legal que exija la presentación de un informe de rendición de cuentas y no existir en ninguna iniciativa, colectiva o individual, que impulse de manera voluntaria la autorregulación, solo queda como alternativa impulsarla a través de una instancia externa.

La Fundación Compromiso y Transparencia ha considerado conveniente incluir un nuevo indicador en las futuras ediciones de su informe-ranking

¹ En el Reino Unido existe la Museums Association (MA) desde el año 1889 que cuenta con 7.500 socios individuales, 600 socios institucionales y 260 socios corporativos. Parte de los objetivos de la MA es impulsar estándares éticos en la actuación de los museos, lo que se ha concretado en el *Code of Ethics for Museums*. En los Estados Unidos la organización de referencia es la American Alliance of Museums (AAM). La AAM tiene un programa de certificación de sus afiliados, *Continuum of Excellence*, cuya finalidad es impulsar la excelencia y las buenas prácticas en los museos.

A través del espejo con el fin de estimular las metodologías de reporte basadas en el diálogo con la sociedad y la comunicación de metas y resultados.

Estamos convencidos de que se trata de una práctica que contribuirá a impulsar el diálogo con la sociedad y a mejorar el desempeño interno del propio museo. En efecto, sin menospreciar la importancia de contar con un instrumento que comunique a la sociedad las principales actividades y resultados, los informes constituyen, también, una poderosa herramienta para impulsar procesos internos de cambio en la organización. La necesidad de cumplir con los elementos metodológicos del informe fuerza a la organización a abrir canales permanentes de diálogo con la sociedad, a marcar prioridades desde el punto de vista de la información relevante y a fijar objetivos de mejora. El informe de responsabilidad social o de sostenibilidad constituye así una importante herramienta para reforzar el vínculo con la sociedad e impulsar procesos internos de mejora.

El área de Políticas pasará a denominarse en los futuros informes área de Políticas e informes e incluirá un nuevo indicador, denominado *Informe de responsabilidad social*, cuya formulación será la siguiente: **“El museo hará público en un lugar visible de su web su informe de responsabilidad social, memoria de sostenibilidad anual o informe integrado, que incluirá un análisis de materialidad, los canales de diálogo con los distintos grupos de interés e información sobre el cumplimiento de objetivos y metas”**.

C. Muestra

La muestra del informe-ranking de transparencia y buen gobierno en la web de los museos españoles 2016 no ha sufrido ninguna modificación desde el informe-ranking de 2014. Sigue incluyendo los sesenta museos de bellas artes y arte contemporáneo iniciales, que representan un 22% del total de museos de bellas artes y arte contemporáneo y un 4% de los museos y colecciones de España.

La justificación de las instituciones analizadas, sin embargo, requiere una explicación más detallada pues en estos dos últimos años hemos rechazado la petición de varias organizaciones culturales que nos han escrito solicitando ser incluidas en la muestra. Aunque esas peticiones constituyan un motivo de satisfacción y una prueba de la aceptación e impacto del informe-ranking, nos hemos visto obligados a rechazarlas al no ajustarse el perfil de las organizaciones solicitantes a la muestra elegida: museos de bellas artes y museos de arte contemporáneo.

En unos casos la solicitud procedía de museos arqueológicos y en otros de centros que realizaban distintas actividades culturales pero que no eran depositarios de ninguna colección. Aceptar la petición del museo arqueológico habría requerido incluir otros museos españoles para que la muestra fuese significativa. Circunstancia que no descartamos en el futuro, pero que de momento preferimos dilatar hasta que el informe-ranking se haya consolidado entre los museos de bellas artes y arte contemporáneo. Incluir a instituciones culturales que no gestionan colecciones propias, por su parte, nos habría obligado a modificar los indicadores relativos a las políticas sobre la gestión de la colección para que las exigencias fueran iguales para todas las instituciones o no aplicar dichos indicadores a las instituciones solicitantes. El rechazo en este caso obedece a la necesidad de ser rigurosos con la metodología, manteniendo un estándar común para todas las instituciones con el fin de obtener unos resultados más homogéneos y comparables.

Para la selección de la muestra de museos de bellas artes y museos de arte contemporáneo, como hemos venido explicando en informes anteriores, nos hemos basado el *Directorio de Museos y Colecciones de España*, publicado por la **Subdirección General de Museos** dependiente de la **Dirección General de Bellas Artes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**. El *Directorio de Museos y Colecciones de España* es la mayor base de datos de los museos y colecciones de nuestro país, desarrollada en colaboración con todas las comunidades autónomas, e incluye la gran mayoría de instituciones y colecciones museográficas existentes. El *Directorio* recoge los museos y colecciones oficialmente reconocidos en cada una de las comunidades autónomas en que se encuentran, de acuerdo con la legislación vigente y los requisitos establecidos. Cada institución es responsable de la actualización de los datos que figuran en el *Directorio*; la información facilitada es de carácter público y puede ser consultada a través de la web: <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaGeneral.do>.

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

Excepcionalmente se incluyó en la muestra un museo que está clasificado como Especializado² por el *Directorio* pero que se consideró como museo representativo y ajustado a los criterios de la muestra, como es el caso del **Museo Picasso de Málaga**.

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

En términos cuantitativos, en la selección de la muestra se ha tenido especialmente en cuenta la representación de todas las comunidades autónomas y la relevancia de los museos seleccionados, teniendo como referencia la ponderación geográfica que cada tipología de museo presenta en el *Directorio de Museos y Colecciones de España*. Es decir, si los museos de bellas artes y arte contemporáneo de Galicia recogidos en el *Directorio* son un 6% del total de museos de bellas artes y arte contemporáneo de España, su representatividad en la muestra del estudio se ha ajustado al máximo a este valor (5%); si en el Principado de Asturias suponen un 3% se ha aplicado el mismo criterio, y así sucesivamente (y esta es la razón por la cual no se han incorporado museos de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, ya que no cuentan con museos de estas tipologías representados en el *Directorio*). Igualmente, en términos de titularidad y gestión, también se han tenido en cuenta las distintas posibilidades, buscando la máxima representatividad de la muestra en términos de titularidad pública o privada y de gestión pública, privada o mixta. En igualdad de condiciones entre dos museos en el cumplimiento de los criterios de ponderación, se ha seleccionado aquel que ayudara a guardar el equilibrio en términos de dimensión en el conjunto de la muestra.

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

² Especializado. Profundiza en una parcela del patrimonio cultural no cubierta en otra categoría.

Análisis

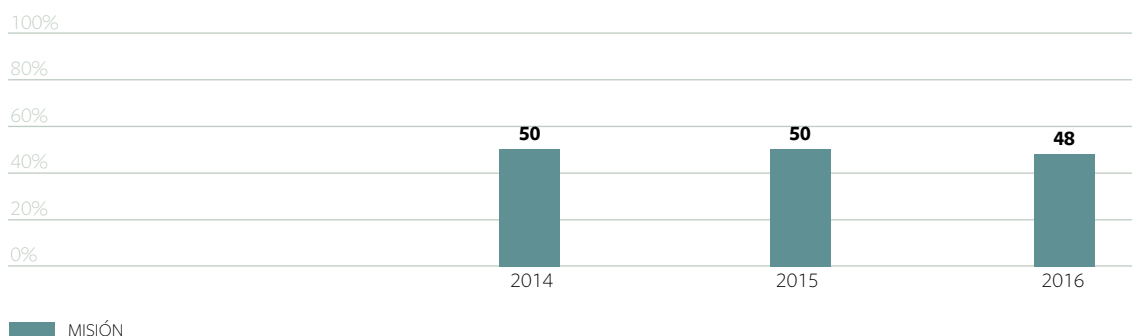
1. Misión. El porcentaje de cumplimiento del indicador sobre la misión ha experimentado un ligero retroceso con respecto a los años anteriores (48%) pese a que dos nuevas instituciones han formulado explícitamente la misión por vez primera: **Museo de Arte Contemporáneo Castillo de San José (MIAC)** y **Museo Jorge Oteiza**. La razón se debe a que este año no hemos dado por bueno este indicador en el **Museo del Greco**, en el **Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo** y en el **Centro de Artes Visuales de Cáceres. Fundación Helga de Alvear**. Aunque en todos estos casos podemos encontrar algunos elementos que mencionan los fines del museo, no está claro que esas declaraciones hayan surgido con la finalidad explícita de dotar de foco estratégico a la institución y fijar su ámbito de actuación. Es conveniente recordar en este punto que la declaración misión (*misión statement*) no puede confundirse con una enumeración de objetivos o fines de la institución. Constituye un aspecto esencial y vinculante en la estrategia de la organización. Es muy difícil, por no decir imposible, que la misión tenga consecuencias prácticas en la vida de la institución si no es conocida por todos sus miembros, de ahí que su formulación clara y explícita sea un elemento crítico para fijar el rumbo de la organización.

El año pasado ya anticipamos que en los futuros informes solo daríamos por buenas aquellas declaraciones del propósito general de la institución que sean claramente distinguibles en la web. Como señalamos: “No se trata de una exigencia puramente formalista. No exageramos al decir que la formulación y revisión de la misión es la tarea más importante del órgano de gobierno (patronato, consejo, consorcio, etc.). La omisión de este término no es un detalle anecdótico, sino un síntoma, junto con otros que detallamos en este informe, del escaso peso que estos órganos tienen actualmente en la vida de los museos”.

Las instituciones parecen haberse hecho eco de esta exigencia y en este año se han incrementado los museos que utilizan el término misión en su web para describir el propósito general de la institución. En concreto, el número de museos que, actualmente, utilizan el término misión es de dieciocho: Museo Carmen Thyssen, Museo Bellas Artes de Asturias, Es Baluard, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC), Museo Colegio San Gregorio, Museo de Arte Contemporáneo Castillo de San José, Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), Museo Dalí (Fundación), Museo Lázaro Galdiano (Fundación), Museo del Prado, CA2M, Museo de Arte Contemporáneo de Alicante, Museo Jorge Oteiza, Museo de la Universidad de Navarra, Museo Guggenheim Bilbao, Museo de Bellas Artes de Bilbao (Fundación) y Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo.

Si bien diez museos no utilizan el término misión, hemos optado por dar por cumplido el indicador y no aplicar un criterio muy formalista, pues se trata de museos que explicitan de forma clara el propósito general de la institución a diferencia de los tres mencionados anteriormente. Se trata del Museo Picasso de Málaga, del Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAAC), del Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (CDAN), de la Fundació Pilar y Joan Miró a Mallorca, del Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM), del Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria (MAS), de la Fundación Díaz Caneja, del Museo de la Universidad de Alicante (MUA), del Centro Galego de Arte Contemporáneo (CGAC) y del Museo Würt La Rioja.

Gráfico 2. Evolución del cumplimiento



Cuestión de valores

En un entorno cada vez más cambiante y en el que definir el papel que los museos juegan en la sociedad es cada vez más relevante, encontramos cómo cada vez más museos optan por definir sus valores, es decir la filosofía o principios sobre los que establecen sus relaciones con el mundo exterior.

Si la misión indica la razón de ser de la institución y la visión articula sus aspiraciones en el largo plazo, los valores definen la forma en que se organizará y actuará para alcanzar su misión y visión. Misión, visión y valores son los tres elementos de lo que se conoce como misión institucional extensa. Los tres elementos son útiles, además de importantes, ya que facilitan la toma de decisiones. Los valores

son importantes porque describen la cultura de la organización, su filosofía y prioridades.

Los valores de los museos, como los de las personas, definen la personalidad y el carácter. Son relevantes en la medida en que indican los principios por los que se rige –al menos en intención– la organización en su operativa diaria para el cumplimiento de su misión. Nos indican cómo se relaciona con otras instituciones y personas, tanto dentro como fuera. Los valores son relevantes para saber sobre qué bases se asienta y articula la relación con sus grupos de interés. Son además elemento de diferenciación: para un museo no es lo mismo decir que celebra la creatividad, la apertura, la tolerancia

y la generosidad (MoMA); que aspira a ser valiente, abierto y relevante (Moderna Museet); que su trabajo se basa en la excelencia, integridad, respeto y diversidad (Smithsonian); o que es líder, excelente e inspirador (Museo Van Gogh).

Al reflejar la cultura institucional, los valores son fundamentales tanto para los empleados y como para el órgano de gobierno, ya que definen las prioridades y pueden ser elementos de decisión a la hora de que una persona, colaborador, patrono o *sponsor* elija formar parte de la organización, ya que la pertenencia a ella implica trabajar en base a los valores establecidos.

Los museos compiten por la atención, apoyo y recursos de patronos, donantes y *sponsors* con numerosas causas sociales y deportivas. En estos sectores es más que habitual explicitar y comunicar los valores sociales que se fomentan a través de sus proyectos. Gracias a ello, a menudo resulta más sencillo a los mecenas identificarse con esas iniciativas, especialmente si ellos también cuentan con una declaración de valores como parte de su política de responsabilidad social.

En España, aunque el número de museos que define sus valores es aún reducido, poco a poco va aumentando. En nuestra muestra hemos encontrado cinco (**Artium, Es Baluard, Museo ICO, Museo Guggenheim Bilbao y Museo Thyssen de Málaga**). Con diferentes formulaciones, todos ellos destacan la importancia de la creatividad y la sensibilidad artística y se trata sin duda del valor que diferencia a los museos de otros sectores. Al com-

ponente artístico se añade un doble compromiso con la comunidad/sociedad y una amplia vocación educativa: son elementos clave para los museos que definen su componente social y que establecen la importancia de reconocer las necesidades de los distintos tipos de públicos. En términos de organización, en nuestros museos se trabaja en equipo, confiando en las personas, con un enfoque participativo y de cooperación; y además se rigen por criterios de excelencia y calidad. Siendo declaraciones de valores bastante conservadoras en general, los museos más atrevidos apuestan por la apertura, el dinamismo y el entusiasmo.

Poner por escrito los valores del museo ayuda a que recordemos qué es lo que como instituciones consideramos importante, para que ese entusiasmo o dinamismo no se nos olvide o se pierda entre las prisas y las batallas del día a día. Por tanto, no se trata de tener declaraciones de valores genéricas, sino de identificar aquellos valores específicos que son vitales para nuestro trabajo en la práctica. Si no significan nada para cada una de las personas que forman nuestra organización, si no los comparten y los viven, no pasarán de ser una declaración de intenciones.

Animamos a los museos españoles a trabajar en la definición de sus valores como herramienta en la toma de decisiones, identificación de prioridades y sobre todo como forma de definir su personalidad la hora de relacionarse con la sociedad, ofreciendo espacios de encuentro en base a la creatividad, el arte y la educación como elementos diferenciadores.

2. Plan estratégico. El indicador de *Plan estratégico* ha presentado una evolución positiva, incrementándose en tres el número de museos que cumplen este indicador por primera vez, lo que nos indica un compromiso creciente con la planificación institucional a medio plazo.

Museo ICO, Museo Nacional de Escultura e IVAM se unen a los nueve museos que ya publicaban sus líneas estratégicas en la edición anterior: **Es Baluard. Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma, Museo Guggenheim Bilbao, Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS), Museo Nacional del Prado, el Museo de Bellas Artes de Asturias, Artium, MACBA y Museo Lázaro Galdiano.**

El indicador de plan estratégico en 2016 supera por tanto los resultados obtenidos en 2014 y 2015, elevándose de nueve a doce el número de museos que publican los documentos estratégicos que fijan sus líneas de actuación a medio plazo, lo que supone una tercera parte de los museos analizados (20% del total).

En línea con las ediciones anteriores, los museos que han incluido información en sus webs sobre sus estrategias de futuro lo han hecho en diversos formatos, todos ellos considerados válidos en tanto que facilitan información sobre las reflexiones estratégicas que han realizado para asegurar el cumplimiento de su misión institucional a medio y largo plazo. **Museo ICO y Museo Nacional de Escultura** han optado por la inclusión de las principales líneas y directrices de actuación estratégicas en sus webs, mientras que el **IVAM** hace público íntegramente el documento *Proyecto Museológico* presentado por su director en 2014, en el que se fijan los ejes de actuación del museo para los seis años siguientes en términos artísticos en lo que se refiere a la colección y las exposiciones temporales, investigación y didáctica, y trabajo en red. Se echan en falta en el documento un análisis de contexto externo y la reflexión sobre los objetivos institucionales relativos a audiencias y gestión institucional que permitan evaluar la actividad del museo a lo largo de los seis años del plan.

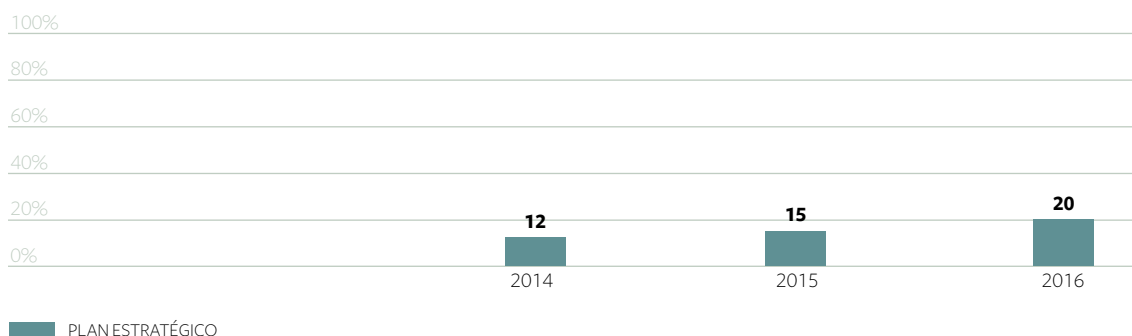
Como un avance interesante destacamos el **Museo Lázaro Galdiano**, que en un paso más hacia las buenas prácticas en transparencia y buen gobierno ha colgado íntegro su *Plan Estratégico 2014-2018*. El año pasado únicamente publicaba las líneas estratégicas de actuación. A través de su plan completo podemos comprobar cómo el museo ha identificado sus fortalezas y debilidades, el mapa de sus grupos de interés y sus objetivos y líneas estratégicas para el periodo fijado.

De entre los museos que también publican sus planes estratégicos de forma íntegra, el carácter temporal de los documentos hace que encontremos dos grupos de museos: aquellos cuyos planes están próximos a finalizar y que han de ser actualizados en 2018 –**Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), Museo Guggenheim Bilbao y Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)**–, y aquellos que están iniciando o en mitad del periodo estratégico y por tanto cuentan con un mayor

recorrido –**Es Baluard** (2018), **Museo Lázaro Galdiano** (2018), **Artium** (2020) y **Museo Nacional del Prado** (2020)–.

Siguiendo con el criterio estricto fijado en la edición anterior de este informe de transparencia y buen gobierno, no se han considerado como válidos para el cumplimiento del indicador los planes de actuación anuales, ya que entendemos que si bien son documentos interesantes para la planificación operativa, carecen de un carácter estratégico a la hora de definir oportunidades y riesgos para la organización a nivel externo e interno en un documento plurianual que sirva de herramienta gerencial a la hora de hacer operativa la misión de la organización.

Gráfico 3. Evolución del cumplimiento



3. Actividades. La información relativa a las *Actividades* incluye dos indicadores, el relativo a las actividades generales del museo y el específico sobre actividades educativas.

En conjunto, esta área es la que mejor resultados presenta del informe, con un 70% de cumplimiento. El 57% de los museos informan sobre sus actividades generales, un 83% de los museos informan sobre sus actividades educativas y tan solo el 12% de los museos (7 del total de 60 analizados) no ofrecen ninguna información sobre sus actividades.

En esta edición ambos indicadores presentan avances respecto al año anterior:

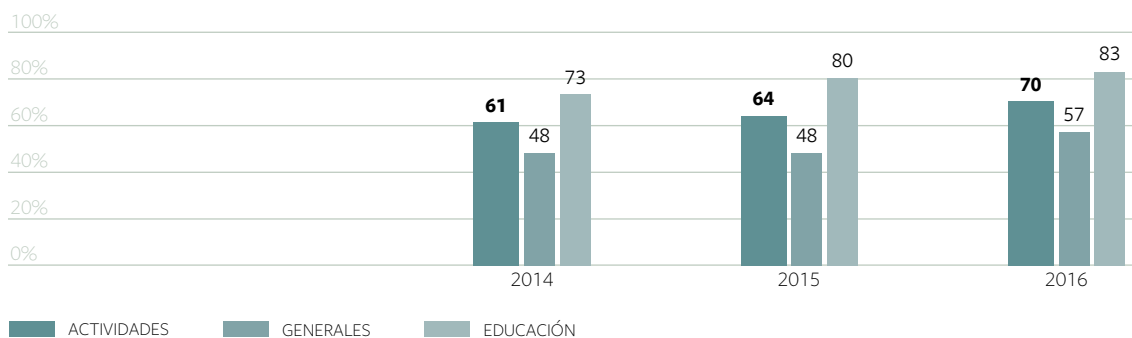
El indicador de *Actividades generales* avanza respecto a 2015, pasando de 29 a 34 el número de museos que facilitan en su web información sobre al menos dos de las funciones esenciales de un museo según indica ICOM: documentación, conservación, investigación y difusión. Recordamos que este indicador considera la información publicada directamente en la web del museo; incluye dentro de las actividades de difusión las exposiciones y excluye las actividades educativas, que cuentan con un indicador propio.

Los cinco museos han comenzado a incluir este detalle son: **Museo de Bellas Artes de Asturias, Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM), Museo Internacional de Arte Contemporáneo Castillo de San José (MIAC), Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC) y Museo ICO**, lo que supone un avance del 17% respecto a los resultados de 2015, en los que no se había producido ninguna variación en el indicador. Gracias a estas incorporaciones se reducen a 18 los museos que informando sobre sus actividades educativas, sin embargo, no ofrecen información sobre sus actividades generales.

El indicador de *Actividades educativas* también presenta avances respecto a la edición anterior y, como ya ocurría en 2015, se trata del indicador que muestra mejores resultados del estudio, cumpliéndolo el 83% de los museos analizados. En la edición 2016 se ha pasado de 48 a 50 los museos que cumplen este indicador, lo que supone un incremento del 4% respecto al año anterior.

Los dos museos nuevos que lo cumplen son: el **Museo Internacional de Arte Contemporáneo Castillo de San José (MIAC)** y el **Museo de Arte Contemporáneo de Alicante (MACA)**. El primero cumple así por primera vez los dos indicadores del área de actividades, mientras que el segundo se estrena en los indicadores del área a través de la parte educativa.

Gráfico 4. Evolución del cumplimiento



¿Hay algo que hacer aquí?

Los museos son las instituciones que juegan un precioso papel de mediación entre el pasado y el futuro, haciendo accesible el patrimonio que custodian a los públicos del presente, contribuyendo a crear una sociedad mejor en el futuro.

Un repaso de las misiones de los principales museos del mundo constata cómo colecciones, conservación y público son los elementos sobre los que pivota la esencia de la mayoría de los museos, incluidos los analizados. En los últimos tiempos se

ha incorporado, además, el componente de educación o aprendizaje y, en algunos casos, también el de disfrute –aunque teóricamente, pasarlo bien aprendiendo no debería ser un concepto ajeno o extraño–.

El cumplimiento de la misión –mejor o peor formulada y con una estrategia más o menos clara– únicamente se hace posible a través de sus actividades, que responden a las funciones esenciales de un museo definidas por ICOM. Es decir, las actividades, concretan y cristalizan lo que un museo es y quiere llegar a ser en su esencia. De ahí que comunicar lo que se hace (Actividades) y como se hace (Políticas y Resultados) sea una parte fundamental del buen gobierno y la transparencia.

En un momento en el que la tecnología nos permite estar constantemente conectados con nuestros públicos cercanos y lejanos a un mínimo coste a través de la web, es difícil explicar cómo un museo puede optar por no comunicar sus actividades fundamentales, aunque sea a título enunciativo. Como instituciones de vocación pública (independientemente de la titularidad), no podemos mantener la presunción de que por el hecho de denominarnos museo o centro de arte, el visitante ya sabe a lo que va a venir: “a ver cosas”. El visitante, cada vez más complejo e informado, valora su tiempo y el trato que recibe antes, durante y después de la visita.

Sí, se trata de un tema de transparencia y también de buen gobierno: ¿permite mi órgano de gobierno que no explique públicamente mis actividades?, ¿están satisfechos mis grupos de interés al no saber cómo pueden acercarse y relacionarse

conmigo?, ¿cómo justifico la gestión de las colecciones que custodio y los recursos que manejo, si no explico mi actividad?

Pero es, además, una cuestión de diferenciación, de competitividad y de comunicación. ¿Por qué van a venir a visitarme si no cuento lo que hago ni lo que ofrezco?; y si lo cuento, ¿lo hago con el detalle suficiente para que merezca la pena la visita?

Pocas cosas superan el poder de atracción de una colección de objetos reales, auténticos y de carácter único, como muchas de las que custodian nuestros museos. Es cierto, los humanos somos así. ¿No debería ser este un motivo de orgullo y compromiso institucional, además de una oportunidad para fortalecer los vínculos con la sociedad y las personas que nos visitan?

Los resultados de nuestro análisis para este informe muestran que aproximadamente la mitad de los museos analizados comunican a través de su web tanto sus actividades generales como educativas. Para valorar las actividades generales, la definición del indicador utiliza un criterio amplio, dándose por bueno en los casos en los que el museo facilita información sobre un mínimo de dos de las funciones esenciales (documentación, conservación, investigación y difusión).

Lo que resulta aún más chocante es que un tercio de la muestra analizada únicamente informe sobre sus actividades educativas. Teniendo colección propia y siendo reconocidos oficialmente como museos, ¿no realizan algún tipo de exposición de la colección? y ¿no la documentan, conservan o investigan?. Si estas funciones se realizan y no se

cuentan estamos ante un problema de comunicación y transparencia en la web; si estas funciones

no se llevan a cabo, estamos ante un problema de buen gobierno mucho más amplio.

INFORMA SOBRE ACTIVIDADES	MUSEOS	%
Generales y educativas	33	55%
Solo generales	2	2%
Solo educativas	18	30%
Ninguna	7	12%

4. Gestión de fondos museológicos. El indicador de gestión de fondos museológicos se concreta en la información facilitada por los museos acerca de al menos una de las decisiones relacionadas con los actos de disposición de las piezas que forman parte de sus colecciones.

El cumplimiento de este indicador continúa su mejora progresiva desde 2014. Al igual que en 2015, en 2016 tres nuevos museos comienzan a publicar información sobre la gestión de sus colecciones, de manera que ya son veinte los museos que cumplen el indicador, lo que equivale a un 33% del total. Los tres museos que se incorporan son: **Museo de Bellas Artes de Asturias**, **Museo de la Universidad de Navarra** y **Museo Guggenheim Bilbao**.

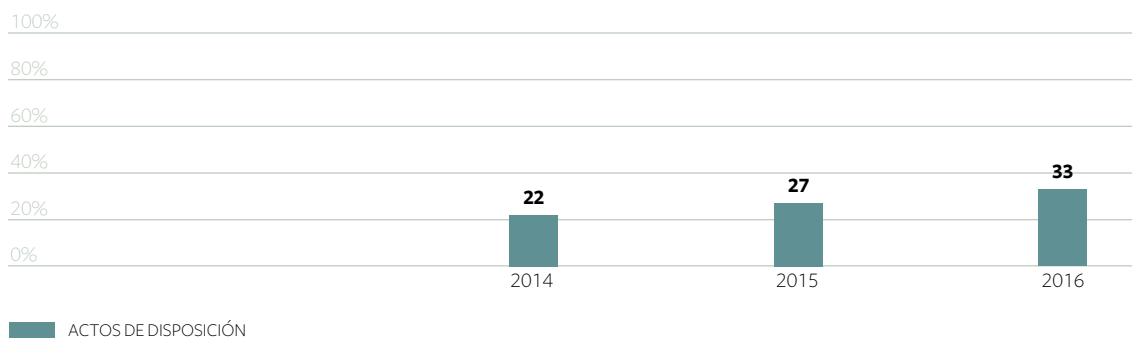
Museo de Bellas Artes de Asturias y **Museo Guggenheim Bilbao** siguen un formato similar a la hora de informar sobre la gestión de los fondos de sus colecciones, diferenciando entre adquisiciones y préstamos. El museo asturiano ha creado dos secciones dentro del área de *Colección* de su web en las que detalla de forma diferenciadas las incorporaciones de obras a su colección (sección *Ingresos*) y los préstamos (sección *Préstamos*). En los *Ingresos* da la opción de identificar de manera individualizada los depósitos, donaciones y legados. En los *Préstamos* indica de forma concreta las fechas del préstamo incluso en los casos de préstamos en curso. Mientras, el museo vasco detalla esta información a través de un único informe de *Prestamos y Adquisiciones* en la sección de *Memorias de Actividad* de su web corporativa.

Museo de la Universidad de Navarra ha creado una sección específica en su web dedicada a la *Transparencia* y en ella dos secciones relativas a su colección: *Actos de disposición* y *Políticas*. Por su título esperaríamos encontrar la información sobre las entradas y salidas de los fondos del museo en el primero de los apartados, si bien esta información se facilita en el segundo.

En términos de titularidad, son los museos públicos quienes más comunican la gestión que realizan de sus fondos museológicos: dieciséis de los veinte museos que informan sobre los actos de disposi-

ción (85%) son de carácter público. En cuanto a la calidad de la información, todas las instituciones presentan un rigor y nivel de detalle similar en la comunicación, con independencia de su titularidad.

Gráfico 5. Evolución del cumplimiento



5. Estructura organizativa. La información relativa a la estructura organizativa ha mejorado ligeramente este año a pesar de que la información correspondiente al indicador del *Director* del museo ha descendido. Dos son los museos que han dejado de proporcionar información sobre el director: el **Museo Patio Herreriano** y el **Museo del Greco**. El incumplimiento del Museo Patio Herreriano se debe a que el puesto de director se encuentra vacante desde el pasado mes de octubre, prácticamente un año. Aunque existe una sección de *Relación de puestos de trabajo* en su web en la que se incluye el cargo de director, no hemos dado por cumplido este indicador al no ofrecerse una explicación de a qué órgano se ha atribuido la gestión del museo provisionalmente mientras se nombra al nuevo director/a.

Los museos que, sin embargo, destacan por la información sobre el principal responsable de la gestión siguen siendo el **Museo Lázaro Galdiano** y el **Museo Nacional d'Art de Catalunya**, que publican una breve biografía del director/a y la retribución que recibe, el **Museo Artium**, que también publica la retribución del director, y el **Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA)** que publica un currículum bastante extenso del director, así como las bases generales para la selección de este cargo y el acta de la comisión de expertos que resolvió la convocatoria pública para la provisión del puesto de director.

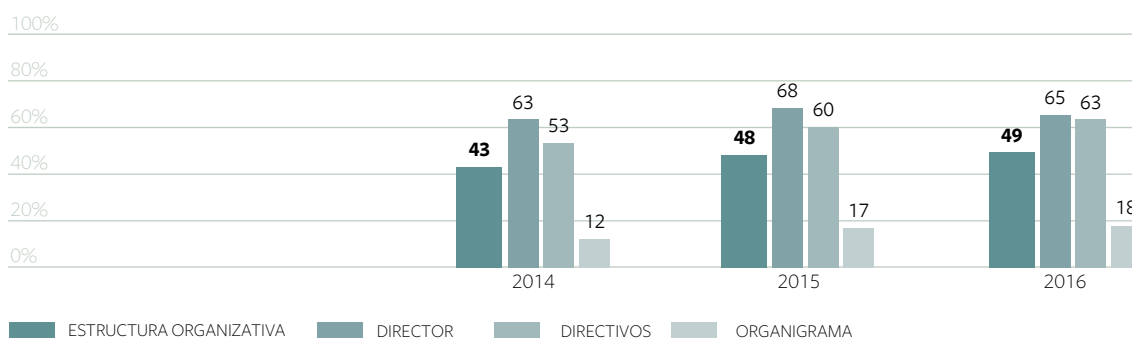
Aplicando el mismo criterio que en anteriores ediciones, no hemos dado por cumplido el indicador del *Director* en los casos del **Museo Fundación Juan March de Palma**, del **Centro de Artes Visuales de Cáceres**, **Fundación Helga de Alvear** y del **Museo de la Universidad de Alicante** al no quedar claro qué persona asume las funciones de la dirección general. Si bien, los dos primeros identifican a un *coordinador general* y el Museo de la Universidad de Alicante a un *jefe de servicio*, aun admitiendo que los cargos pueden adoptar diversa terminología, ha de quedar claro quién es la persona investida con la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la institución.

El indicador relativo a la información sobre el resto del *personal directivo* ha mejorado (incrementándose del 60% el año pasado hasta al 63% este año) gracias a la información proporcionada por primera vez por el **Museo Lázaro Galdiano** y del **Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo**.

En relación con el indicador del organigrama, dos nuevos museos: el **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía** y el **Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo** proporcionan esta información por primera vez y un museo, el **Museo Picasso** de Barcelona, ha dejado de hacerlo.

No hemos dado por bueno el organigrama del **Museo Nacional del Prado**, **Museo de Bellas Artes de Bilbao** y el del **Centro Atlántico de Arte Moderno** al no mostrarse de manera clara en la información presentada las relaciones de dependencia entre las diferentes áreas funcionales.

Gráfico 6. Evolución del cumplimiento



6. Políticas. El apartado de **Políticas** cuenta con dos indicadores: *Normativa* y *Política de colecciones*. En ambos se han producido avances en el último año, aunque en términos generales esta área y la de *Resultados* siguen siendo las que peores porcentajes de cumplimiento obtienen

El indicador de *Normativa* sigue su evolución positiva tras ser el indicador que más mejoró en todo el estudio en 2015. En 2016 se ha incrementado su cumplimiento, aumentando de 20 a 24 los museos que incluyen información sobre la normativa por la que se rigen, lo que supone un 40% del total.

Los museos que cumplen por primera vez este indicador son: **Museo Carmen Thyssen**, **Museo Picasso de Barcelona**, **Museo Fundación Eugenio Granell** y **Museo de la Universidad de Navarra**. Se trata de un museo de titularidad privada y tres de titularidad pública, lo que nos indica que no existen diferencias en cuanto a la titularidad a la hora de publicar la normativa por la que se rigen. Es preciso destacar la mejoría, ya que desde la primera edición de este informe el número de museos que hacen pública esta información prácticamente se ha duplicado.

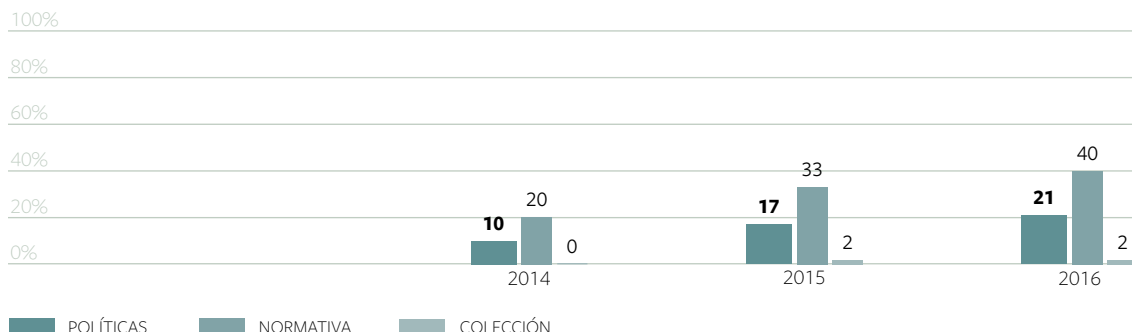
Como en ediciones anteriores, y siguiendo con los criterios de accesibilidad y visibilidad que vertebran este informe de transparencia, únicamente se han tenido en cuenta aquellos museos que han publicado la normativa aplicable de forma accesible, descartando aquellos que se han limitado a hacer referencia a la misma pero sin facilitar su acceso y consulta, como son los casos del **Museo Picasso de Barcelona**, la **Fundación Joan Miró** y el **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**.

El indicador de *Política de colecciones* es, en la edición 2016 de este informe el que presenta peores resultados, ya que únicamente un museo –el **Museo Guggenheim Bilbao**– publica de forma íntegra su política de colecciones.

El **Museo Guggenheim Bilbao**, único museo que ya cumplía este indicador en 2015, publicó su política de colecciones en la web como parte del *Código ético y de buenas prácticas* que fue aprobado por su patronato en diciembre 2015. El museo, en este documento, establece con claridad los principios de actuación y procedimientos internos de los que se dota para velar por las obras de arte que custodia o exhibe permanente o temporalmente en cumplimiento de su misión institucional. Además, establece los criterios para la adquisición y baja, el registro, documentación y gestión, su conservación y protección e investigación y archivo; y se indican los principios de actuación de los *curators* y la exposición de obras de arte, de tal manera que abarca por completo la relación entre el patrimonio artístico, los profesionales y la institución.

Como ocurría anteriormente, hay otros museos que han ido publicando información relativa a la gestión de sus colecciones. En 2015 lo hacían **Es Baluard** y **Museo ICO**, y en 2016 se ha incorporado el **MUSAC**. Este último museo indica en la descripción de su colección que los parámetros conceptuales y cronológicos, así como la decisión de las piezas que pasan a integrar la colección, los establece el comité de adquisiciones del museo, ofreciendo únicamente un breve marco cronológico y geográfico, sin que se indiquen cuáles son los criterios objetivos sobre los que se tomarán cada una de las decisiones. Sin embargo, es destacable la información que facilita sobre su política de préstamos y procedimientos. De forma muy detallada establece los criterios y disposiciones en lo referente a partidas como la seguridad, seguros, cancelaciones, recogidas, correos, aduanas, devoluciones y daños, entre otras.

A pesar de ser iniciativas interesantes enfocadas a mejorar la transparencia y buen gobierno de las colecciones, en los tres casos se trata de documentos parciales, que centran la atención exclusivamente en las políticas de préstamos y carecen del grado de detalle y extensión necesarios para poder considerarlos una política de colección.

Gráfico 7. Evolución del cumplimiento

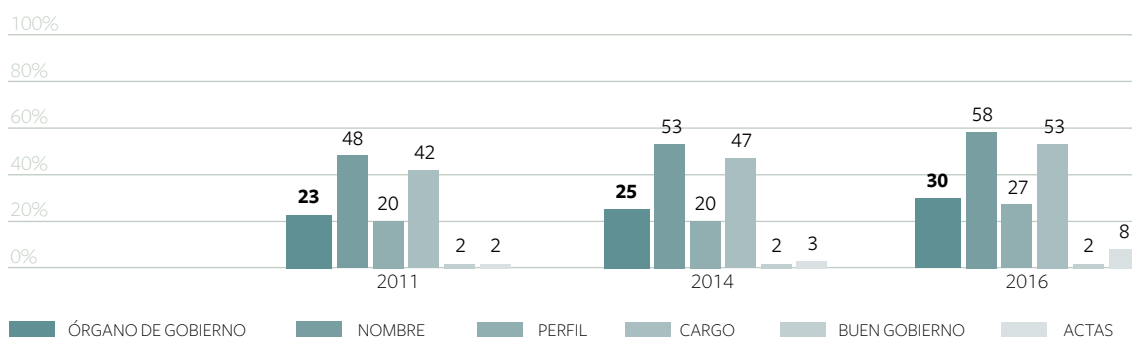
7. Órgano de gobierno. Como ya explicamos en la pasada edición, los cinco indicadores correspondientes a esta área se pueden agrupar en dos grandes grupos. Los tres primeros (nombre, perfil y cargo) tienen por finalidad ofrecer información sobre los miembros del órgano de gobierno y los dos restantes (actas y códigos de buen gobierno) sobre el desempeño del órgano.

En relación con el primer grupo, la evolución ha seguido siendo positiva este año, con un ligero incremento respecto al año anterior, pasando del 53 al 58% de la muestra (35 museos) las instituciones que proporcionan información sobre los nombres de sus integrantes y del 47 al 53% las que incluyen también los cargos de los mismos. En cuanto al indicador sobre perfil de los miembros de los órganos de gobierno, aunque sigue siendo el más bajo, este año se ha producido una mejora de cinco puntos porcentuales pasando de 13 a 16 museos que cumplen esta exigencia (un 27% de la muestra). Los tres nuevos museos que proporcionan esta información son: **Museo Carmen Thyssen, Museo Picasso de Barcelona, Museo Lázaro Galdiano y Museo de Bellas Artes de Bilbao.**

En cuanto al indicador relativo al código de buen gobierno, sigue sin haber avances en esta área respecto a las anteriores ediciones. El **Museo ICO** es la única institución que cuenta con un código de buen gobierno del patronato de su fundación. Se trata del indicador que presenta un cumplimiento más bajo junto con el relativo a las *Políticas de la colección*. En los dos casos nos encontramos con carencias muy significativas que ponen de manifiesto la escasa relevancia que hoy por hoy tienen los órganos de gobierno de los museos (patronatos, consejos, juntas directivas, consorcios, etc.). Como se explica en *¿Por qué es importante un código de buen gobierno?* la ausencia de un código de gobierno en nuestros museos es un síntoma grave que pone de manifiesto la falta de interés por mejorar el desempeño de los órganos de gobierno y desarrollar políticas para gestionar los posibles conflictos de interés.

Por último, el indicador relativo a la publicación de las actas ha mejorado con el cumplimiento de cuatro nuevos museos: **Museo Carmen Thyssen, Museo Lázaro Galdiano, Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca y Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo**. No hemos dado por bueno el indicador de la **Fundación Díaz Caneja**, pues aunque su web tiene una sección con la denominación de “actas de reuniones del patronato” la información que se hace pública resulta confusa al contener una documentación muy heterogénea que no viene acompañada de un orden del día ni se recoge de forma explícita los acuerdos adoptados.

Gráfico 8. Evolución del cumplimiento



¿Por qué es importante un código de buen gobierno?

La dirección de la mayoría de los museos se fundamenta en la clásica distinción entre gobierno y gestión. El gobierno, como su propio nombre indica, corresponde al órgano de gobierno, que puede adoptar la forma jurídica de un patronato, consejo, junta directiva o consorcio. La gestión, sin embargo, corresponde al director del museo del que dependen jerárquicamente el resto de los directivos. El código de buen gobierno ayuda, en primer lugar, a clarificar las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos: órgano de gobierno y dirección ejecutiva. El órgano de gobierno es responsable de aprobar y revisar la estrategia, desarrollar las políticas generales y aprobar los mecanismos de control. La responsabilidad del director ejecutivo, con la ayuda de su *staff*, se centra en ejecutar la

estrategia y gestionar las actividades del día a día. Sin un código de buen gobierno que clarifique las responsabilidades de cada uno es muy difícil, por no decir imposible, que el órgano de gobierno pueda cumplir correctamente sus funciones. Pero además de concretar las responsabilidades y los deberes de diligencia y lealtad que deben cumplir los integrantes del órgano de gobierno, el código de buen gobierno también sirve para fijar un proceso de selección riguroso y desarrollar los mecanismos de evaluación del desempeño de los miembros del órgano de gobierno. Sin procesos de selección rigurosos se corre el peligro de que las personas seleccionadas para formar parte del órgano de gobierno no reúnan las condiciones y cualificaciones necesarias para desempeñar su función con efica-

cia. Por su parte, la evaluación, además de ayudar a analizar si se cuenta con las personas idóneas para abordar los retos futuros, le ayuda al órgano de gobierno a la hora de acometer posibles renovaciones de los cargos. Otro aspecto importante que abordan los códigos de buen gobierno es el mecanismo para gestionar los posibles conflictos de intereses que pueden surgir entre los miembros del órgano de gobierno y la institución. Los códigos

de buen gobierno, como se puede comprobar, son políticas que ayudan a reforzar la eficacia del órgano de gobierno y contribuyen a minimizar los riesgos y conflictos éticos que eventualmente puedan surgir. No contar con un código de buen gobierno, por tanto, aumenta la probabilidad de que la aportación del órgano de gobierno sea ineficaz y a que la reputación del museo pueda verse dañada por posibles conflictos de interés.

8. Información económica. El área de información económica ha aumentado sensiblemente con respecto al pasado año (el porcentaje de cumplimiento se sitúa en el 30% frente al 24% de la pasada edición). Como nota especialmente positiva hay que mencionar el incremento del indicador del presupuesto, que se ha aumentado hasta el 22%, con un total de doce museos que hacen pública esta información frente a los cinco de la pasada edición. Los ocho nuevos museos son los siguientes: **Museo de Bellas Artes de Asturias, Museo Picasso de Barcelona, Museo d'Art Contemporani de Catalunya (MACBA), Museo Lázaro Galdiano, Instituto Valenciano de Arte Moderno, Fundación Museo Jorge Oteiza, Museo de Bellas Artes de Bilbao y Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo.** Por el contrario, la **Fundación Díaz Caneja** que si publicaba los presupuestos del año en curso el pasado año lo ha dejado de hacer este.

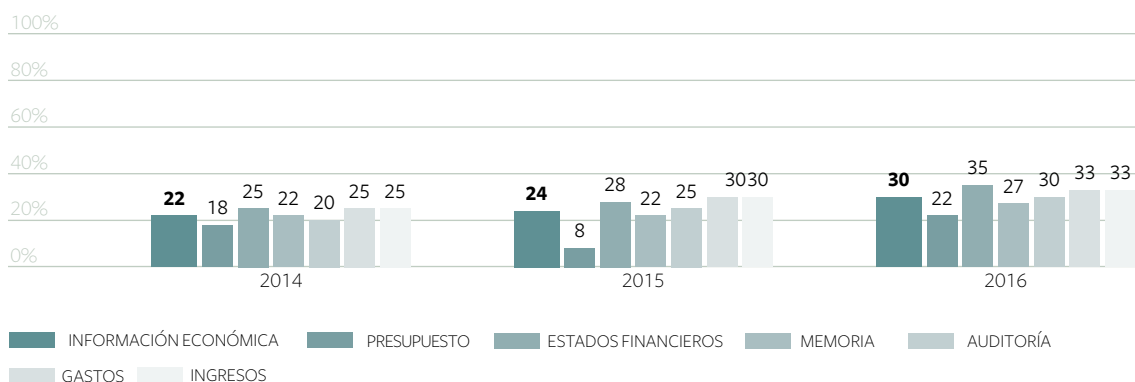
Resulta oportuno volver a recordar, que además de constituir una herramienta de planificación y gestión muy importante, la no publicación del presupuesto, en el caso de las instituciones públicas, contraviene el artículo 8 de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, que exige informar sobre “los presupuestos, con descripción de las principales partidas presupuestarias e información actualizada y comprensible sobre su estado de ejecución y sobre el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de las Administraciones Públicas”.

El resto de los indicadores del área económica (estados financieros, memoria de las cuentas generales e informe de auditoría) también presentan incrementos en relación con el pasado año.

Entre los museos que publican la información económica actualizada hay que destacar a cinco: al **Museo Carmen Thyssen, Museo de Bellas Artes de Asturias, Es Baluard, Centro Atlántico de Arte Moderno, Museo de Arte Contemporáneo de Cataluña (MACBA), Museo**

Thyssen-Bornemisza, Museo Lázaro Galdiano, Museo ICO, Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM), Museo Guggenheim Bilbao, Museo de Bellas Artes de Bilbao y Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo por el esfuerzo de publicar la información económica del ejercicio 2016.

Gráfico 9. Evolución del cumplimiento



9. Resultados. Los museos españoles continúan suspendiendo en evaluación. No podremos hablar de buen gobierno y transparencia en la red mientras los museos no se comprometan de forma activa con la medición de resultados. Resulta insuficiente que el órgano de gobierno apruebe estrategias, se dote de una estructura organizativa y de unos órganos de gobierno adecuados o se comunique con los grupos de interés y beneficiarios si, en último término, carece de herramientas y voluntad para valorar si se han empleado las energías, tiempos y recursos en la dirección prevista para cumplir la misión institucional.

Un año más el grupo de indicadores del área de *Resultados* es el que presenta un peor comportamiento global y, aunque ha mejorado ligeramente respecto al año anterior (creciendo del 11 al 13%), continúa evolucionando muy lentamente y de manera dispar.

De sus tres indicadores, el de *Objetivos* no ha presentado ninguna variación en el último año. Siguen siendo dos el número de museos que lo cumple. Los indicadores de *Presupuesto* y *Visitas*, sin embargo, muestran nuevos avances que hacen que su cumplimiento suba al 12 y 23%, desde el 8 y 18%, respectivamente.

Dentro del área de resultados, el indicador de *Objetivos* sirve para conocer si las actividades que lleva a cabo un museo contribuyen o no al cumplimiento de su misión institucional. Además, permite valorar junto con el indicador de *Presupuesto*, si los recursos se han aplicado de manera eficiente.

La evaluación de los objetivos cierra el ciclo que se inicia con la misión y se desarrolla a través del plan estratégico de la institución. Si no se realiza una evaluación del cumplimiento de los objetivos, su identificación no pasa de ser una declaración de intenciones, ya que no es posible saber si las actividades que se ponen en marcha están alineadas y contribuyen al cumplimiento de la misión o, por el contrario, se limitan a ser un conjunto de actividades dispersas sin foco alguno.

El indicador de los *Objetivos* es el que peores resultados presenta en esta edición del estudio. En 2016 se mantienen los mismos dos museos que ya facilitaban información en sus webs sobre el cumplimiento de sus objetivos: el **Museo Guggenheim Bilbao** y el **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**.

El indicador de *Presupuesto* ha avanzado respecto al año anterior, pasando de cinco museos (8% del total) a siete museos (12%). El grupo de museos que cumple este indicador ha variado en el último año ya que a pesar de que hay nuevos museos que cumplen el indicador, también hay otros que han dejado de hacerlos por no actualizar la información correspondiente. Los cuatro nuevos museos que han comenzado a publicar el grado de cumplimiento de sus presupuestos son: el **Museo Lázaro Galdiano**, el **Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)**, el **Museo Guggenheim Bilbao** y **Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo**.

Los museos que mantienen su puntuación en el indicador son tres: el **Museo Carmen Thyssen**, el **Centro Atlántico de Arte Moderno** y la **Fundación Joan Miró** (Barcelona). Y los que los bajan son dos: el **Museo Thyssen-Bornemisza** y el **Centro de Artes Visuales de Cáceres Helga Alvear**, ya que han dejado de ofrecer esta información actualizada. Tal y como se indica en el apartado *Metodología: principios, indicadores y muestra*, la información debe ser actual, lo que requiere que corresponda al último ejercicio terminado (2016). Los cuatro nuevos museos que incorporan esta información utilizan distintos formatos para presentarla, todos ellos acertados en la medida en que diferencian entre importes previstos y realizados, permitiendo identificar las desviaciones y nivel de cumplimiento presupuestario, contribuyendo por una parte a una mayor transparencia institucional y, por otra, generar herramientas de gestión que permitan al órgano de gobierno conocer las discrepancias entre las partidas inicialmente presupuestadas y las que son finalmente ejecutadas por la institución.

El **Museo Lázaro Galdiano** incluye dentro de la memoria económica del presupuesto del ejercicio 2016 el detalle de la ejecución presupuestaria de las partidas de ingresos y gastos de manera que permite comparar el presupuesto estimado para el ejercicio en cada una de las partidas y las cantidades ejecutadas en cada concepto. El **IVAM** ofrece esta misma información en el anexo de liquidación del presupuesto en el anexo de cuentas anuales del ejercicio 2016. Los dos museos

vascos optan por incluir esta información en sus cuentas anuales, con dos formatos diferentes: **Museo Guggenheim Bilbao** incluye la información relativa al indicador como ejecución presupuestaria para el ejercicio –recursos económicos totales empleados– en el documento de información económico-financiera del ejercicio, que incluye además el informe de auditoría, balances y cuenta de resultados. **Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo** incluye la información sobre el grado de cumplimiento de sus presupuestos dentro de sus cuentas anuales en una sección en la que identifica la liquidación del presupuesto comparando el presupuesto del ejercicio con su liquidación real.

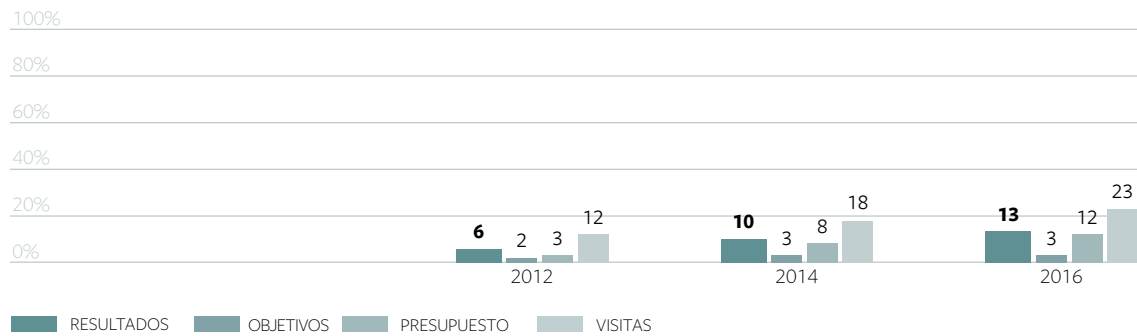
Por último, el indicador de *Visitas* avanza del 18 al 23%, lo que supone un total de catorce museos que publican información sobre el número de visitas recibidas y/o datos sobre el perfil de sus visitantes. Al igual que en el indicador anterior, el grupo de museos ha sufrido oscilaciones, más allá de las nuevas incorporaciones, ya que algunos museos han dejado de facilitar las cifras de visitas en el último año, incrementándose en un total de tres los museos que cumplen el indicador este año. El **Museo Carmen Thyssen**, **Museo de Bellas Artes de Asturias**, **Museo del Greco**, **Teatro-Museo Dalí**, **Museo Lázaro Galdiano**, **Museo Refundación Jorge Oteiza** y **Museo Universidad de Navarra** son los siete nuevos museos que cumplen por primera vez el indicador. **Es Baluard**, **MACBA**, **Fundación Díaz Caneja**, **MNAC**, **Museo Nacional del Prado**, **MNCARS** y **Museo Guggenheim Bilbao** son los siete museos que mantiene la puntuación. **MUSAC**, **Museo Picasso de Barcelona**, **MACA** y **Centro de Artes Visuales de Cáceres Helga Alvear**, sin embargo, incumplen este año el indicador por falta de actualización.

Entre los nuevos museos que cumplen el indicador, conviene destacar como buena práctica la información sobre visitas que ofrecen el **Museo Carmen Thyssen** y la **Fundación Jorge Oteiza**, ya que se ha apostado por formatos gráficos accesibles, que permiten la comparación con el ejercicio anterior y acercan la información al lector de forma rigurosa y visual. El **Museo Lázaro Galdiano** complementa la información sobre visitantes presenciales al museo con información sobre visitantes *online*. Destaca por ofrecer en su memoria una información muy detallada de su actividad *online* en el epígrafe *Estadísticas actividad online*. El museo diferencia las visitas a sus diferentes webs (web principal y blog museo y blog biblioteca) aportando información sobre usos y usuarios. En redes sociales presenta una doble perspectiva interesante, ya que por una parte especifica sus seguidores/suscriptores en los distintos canales y, por otra, explica la actividad generada por el museo en los distintos medios/aplicaciones.

Por último, el **Museo Universidad de Navarra** da un paso más allá en la reflexión sobre las visitas recibidas en el museo al poner sus cifras de visitas en contexto en la *Memoria de Impacto Social de Universidad de Navarra*. Este planteamiento, aun estando enfocado a la Universidad de Navarra en

su conjunto, resulta relevante en la medida en que el museo se plantea su relación con la sociedad y el papel que juega su actividad en la promoción de la cultura, desde un enfoque de acercamiento a la sociedad, el impulso de redes de colaboración y la participación activa.

Gráfico 10. Evolución del cumplimiento



Conclusiones

1 Sin una misión bien formulada y operativa no puede haber dirección.

Aunque, como se señala en el informe, ha aumentado el número y la calidad de las misiones formuladas por los museos en estos años, la realidad es que esta herramienta de dirección sigue siendo muy ignorada. No exageramos al afirmar que contar con una misión bien formulada y operativa es el mejor termómetro para medir la calidad de la gestión y de los órganos de gobierno. La misión es indispensable para marcar el rumbo de la institución, alinear las distintas actividades, facilitar la medición de resultados, mejorar en la eficiencia de los recursos asignados y motivar al personal. La declaración de la misión presupone un ejercicio de reflexión en el que han participado todos los miembros claves de la organización y que ha servido para explicitar el posicionamiento del museo en el entorno en el que opera. Son variadas las ventajas que se derivan de una misión correctamente formulada e interiorizada. Una de las más importantes es que facilita la posterior formulación de la estrategia.

No es infrecuente que los museos confundan la misión con una descripción de sus principales actividades o fines o con una reflexión teórica sobre el papel de los museos en la actualidad. Una misión no es ni una cosa ni la otra, aunque para formularla sean necesarias ambas. La declaración de la misión no es algo intercambiable con otras instituciones que pueden compartir fines similares o reflexiones comunes sobre su papel en la sociedad. La declaración de la misión es lo más distintivo del museo, al formularla se expresa la razón de su existencia, el propósito principal que le anima frente a otras iniciativas semejantes. Requiere, por tanto, un análisis interno y externo sobre el aporte concreto que la institución pretende hacer a la sociedad.

La declaración de la misión es, por tanto, un marco a partir del cual orientar el rumbo de la institución. Tiene que ser lo suficientemente amplia para incluir la riqueza de actividades que lleva a cabo la institución, pero con unos rasgos distintivos que le permitan dotarla de foco.

El foco es importante en este tipo de instituciones que, por su propia naturaleza, tienen una cierta tendencia a la dispersión. A diferencia de las empresas lucrativas que cuentan con indicadores económicos para evaluar su desempeño, las instituciones no lucrativas no se crean para obtener beneficios sino para impulsar fines de interés general. Ese propósito tan generalista requiere, sin embargo, una mayor concreción que se realiza mediante la formulación de la misión.

2 Los órganos de gobierno no pueden ser figuras decorativas. El órgano de gobierno de una institución es el máximo responsable de todas las decisiones éticas, financieras y de política que guían a la institución, independientemente del estatuto jurídico. La mayoría de los museos españoles cuenta con órganos de gobierno (patronatos en el caso de las fundaciones o consejos y juntas directivas en el resto de las configuraciones jurídicas) constituidos con la finalidad de “gobernar” estas instituciones en colaboración con la dirección o gerencia. Este sistema de distribución del poder en las organizaciones se fundamenta en la distinción entre el gobierno y la gestión. El director o gerente se ocupa de la gestión del día a día y el órgano de gobierno se centra en la aprobación y supervisión de las políticas generales y la identificación de las oportunidades y posibles riesgos. El gobierno comprende, principalmente, la supervisión de los museos por medio de políticas generales, los objetivos estratégicos, directrices éticas y las prácticas de transparencia que cumplen con las regulaciones legales y/o voluntarias. Las responsabilidades básicas del órgano de gobierno se pueden concretar en tres áreas principales: orientar la política de la institución, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con la sociedad.

En la práctica, los órganos de gobierno de los museos españoles están muy lejos de cumplir estas responsabilidades. Se trata de órganos puramente formales que se limitan a cumplir funciones representativas.

La falta de lineamientos estratégicos en la mayoría de los museos (tan solo un 20% de los museos analizados en el informe cuenta con un plan o unos objetivos estratégicos) es una clara manifestación del poco peso de los órganos de gobierno. Pero quizás donde se aprecia más su falta de impulso es en la ausencia total de políticas generales. En la actualidad, solo un museo (Museo Guggenheim de Bilbao) cuenta con unas políticas que desarrollan criterios y recogen buenas prácticas sobre las diferentes actividades del museo (Cfr. Código ético y de buenas prácticas, 2005).

Basta con echar un vistazo a la sección de *Management and governance* de la web del British Museum para comparar el nivel de compromiso y profesionalidad de los órganos de gobierno en los museos británicos. El British Museum cuenta con un total de 18 políticas aprobadas sobre distintos aspectos concernientes a la gestión del museo. No se trata de un exceso de celo sino del cumplimiento de un deber por parte de un órgano (*board of trustees*) que se sabe administrador de bienes de naturaleza pública que deben ser protegidos y administrados en beneficio de los intereses públicos.

Difícilmente se puede decir también que los órganos de gobierno cumplan la responsabilidad de supervisar la gestión del museo. Hoy por hoy los directores de los museos españoles gozan de un margen de maniobra amplísimo y desconocido en otras latitudes. Esta falta de equilibrio se debe, en gran parte, a la falta de miembros en los actuales órganos de gobierno con el conocimiento y la *expertise* necesaria para hacer de contrapeso al director. La ausencia de mecanismos rigurosos de selección y de políticas de evaluación de los órganos de gobierno constituye un caldo de cultivo para el amateurismo.

3 La memoria anual no puede ser un repositorio de actividades. El informe o memoria anual constituye una de las principales herramientas de rendición de cuentas de las instituciones. En las dos últimas décadas las metodologías de reporte (*reporting*) han evolucionado mucho, integrando progresivamente información cada vez más relevante que responde a las expectativas de los diferentes grupos de interés.

La práctica de presentar un informe o memoria anual no se ha extendido a la mayoría de los museos españoles, y aquellos que lo hacen, como el Museo del Prado o el Museo Nacional Reina Sofía, siguen elaborando un formato muy anticuado, centrado en la descripción minuciosa de las actividades (exposiciones, actividades educativas, restauración, investigación, etc.) que llevan a cabo, pero sin mostrar con claridad qué valor generan esas actividades a la sociedad, en qué medida son coherentes con la misión de la institución o cómo se integran en la estrategia.

Está claro que el actual informe o memoria anual de los museos tiene que ir evolucionando para recoger los avances que se han producido en las metodologías de reporte. Los museos deben transitar gradualmente de la memoria de actividades a las metodologías aplicables a los actuales informes de responsabilidad social. Es preciso percatarse que la transparencia y la rendición de cuentas no guardan relación con el volumen de información que se pone a disposición de los demás, sino con la relevancia y objetividad a la hora de seleccionar e informar de aquellos contenidos que tienen más relevancia porque tienen el potencial de afectar, positiva o negativamente, al entorno.

Ahora bien, para conocer cómo impacta la actividad de una institución en la sociedad lo primero que hay que hacer es preguntar. La transparencia se puede interpretar de muchas maneras. Para mucha gente el concepto de transparencia coincide con lo que la Ley de Transparencia española denomina “publicidad activa”, es decir, la práctica, voluntaria o legal, de hacer públicos determinados contenidos en la web. Existe una interpretación más dinámica y amplia que incluye, dentro del concepto de transparencia, la capacidad y voluntad de responder a las diferentes demandas de información de los grupos de interés. Se puede decir, simplificando mucho, que el primer concepto tiene que ver con la capacidad y voluntad de comunicar y el segundo con la capacidad y voluntad de escuchar y responder. Y se puede adelantar que donde se encuentran los verdaderos problemas de los museos es en la capacidad de escuchar y responder a sus grupos de interés.

Para que ese salto cualitativo se produzca es necesario que el órgano de gobierno tome conciencia que, entre sus responsabilidades básicas, se encuentra la rendición de cuentas a la sociedad. La exigencia de profundizar en la rendición de cuentas mediante la memoria o informe anual es especialmente necesaria en nuestro país donde los museos, a diferencia de otros países como el Reino Unido, no están obligados a rendir cuentas a un organismo público nacional o territorial.

Por esa razón hemos incluido el nuevo indicador del informe de responsabilidad social que exigiremos en las próximas ediciones de estos informes, que deberá incluir un análisis de materialidad, la identificación de los canales de diálogo con los distintos grupos de interés e información sobre el cumplimiento de objetivos y metas.

4 ¿En qué nos gastamos el dinero? Si bien es cierto que la información económico-financiera resulta insuficiente para dar cuenta de los numerosos intangibles que incluye la gestión de un museo, esta información siempre tendrá un peso específico muy grande en la rendición de cuentas.

Aunque la información económica que proporcionan los museos a través de la web ha mejorado (el porcentaje de cumplimiento de esta área ha aumentado del 22 al 30% en estos tres años), las cifras de cumplimiento siguen siendo muy bajas. Sobre todo si se tiene en cuenta que la inmensa mayoría de los museos están financiados con dinero público y, por tanto, sujetos a la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Sorprende, en este sentido, que todavía un número importante de instituciones incumplan la mencionada ley que les obliga a publicar en la web algunos de los contenidos exigidos por este informe, como: “los presupuestos, con descripción de las principales partidas presupuestarias e información actualizada y comprensible sobre su estado de ejecución”, “las cuentas anuales que deban rendirse y los informes de auditoría de cuentas y de fiscalización por parte de los órganos de control externo que sobre ellos se emitan”, así como “las retribuciones percibidas anualmente por los altos cargos y máximos responsables de las entidades” (Vid. *Artículo 8 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*).

Igualmente llamativo resulta que ciertos museos de relieve no cumplan o cumplan parcialmente las exigencias legales. En este caso se encuentran el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía que apenas proporciona información financiera, omitiendo el presupuesto del año en curso, los estados financieros y el informe de auditoría y fiscalización. En menor grado se encuentra el Museo Nacional del Prado que omite la publicación completa del informe de auditoría y el Museo Guggenheim de Bilbao que no publica la memoria de las cuentas generales. Es preciso recordar, en este sentido, que la Ley de Auditoría en su artículo 5, establece que “el informe de auditoría de cuentas anuales deberá ir acompañado de la totalidad de documentos que componen las cuentas objeto de auditoría y, en su caso, del informe de gestión”, añadiendo que “en ningún caso el informe de auditoría de cuentas anuales podrá ser publicado parcialmente o en extracto, ni de forma separada a las cuentas anuales auditadas”.

Ninguna de estas omisiones resulta baladí y confirma la falta de diligencia de los órganos de gobierno en su labor de supervisión que hemos venido mencionando a lo largo de este informe.

5 Sin estrategia, recursos, gestión y energías se dispersan. A pesar de que el número de museos que se comprometen con la planificación estratégica va aumentando, aún siguen siendo una minoría los museos que elaboran y actualizan sus planes estratégicos de forma periódica. Resulta difícil poder hablar de avances en el buen gobierno de nuestros museos si se carece del sentido de dirección que aporta un plan estratégico a la hora de desarrollar e implementar los compromisos que se establecen en la misión institucional. Sin un plan estratégico claro y definido es inevitable que las energías se dispersen y, los ya de por sí habitualmente escasos los recursos, en lugar de sumar y amplificarse, queden empobrecidos al atender a múltiples actividades que, por no estar alienadas con la misión y entre sí, acaban por perder impacto y efectividad. La elaboración de un plan estratégico no debería considerarse como una complejidad adicional en términos de gestión, sino todo lo contrario: es una herramienta que, una vez fijados los objetivos, permite a la dirección del museo y su equipo trabajar con mayor agilidad y fluidez, ya que las principales líneas de actuación han sido valoradas y acordadas por el órgano de gobierno, teniendo en cuenta los retos existentes. Sin embargo, la mayoría de los museos españoles continúan careciendo de visión y compromiso estratégico en el medio plazo. Nuestra recomendación a los museos españoles es poner en práctica esta importante y al mismo tiempo interesante herramienta de gestión. Por una parte, les permitirá establecer un mayor diálogo y coordinación entre el órgano de gobierno y la dirección del museo, lo que alineará objetivos y voluntades. Por otra, permitirá fijar las prioridades institucionales para los 3-5 años siguientes, de manera que facilitará la toma de decisiones en el día a día, centrando la atención y las energías en las acciones que realmente contribuirán al desarrollo de la misión institucional. Al mismo tiempo animamos a los tres museos que finalizan sus planes estratégicos actuales en 2017 a poner en marcha los análisis de contexto interno y externo que les lleven a iniciar nuevos planes en 2018.

6 La falta de políticas sobre la colección incrementa el riesgo de arbitrariedades. La publicación de la política de colecciones en un análisis de transparencia resulta fundamental a la hora de dar a conocer qué colecciona cada museo y qué criterios se utilizan. En términos de transparencia se trata de informar de cómo se gestiona el patrimonio cultural que se custodia y que dota de identidad propia a cada museo. Además, especialmente en el caso de los museos públicos, informar de la política de colecciones permite conocer cómo se invierten los recursos económicos

dedicados a la colección. No olvidemos que las colecciones de los museos son los activos que más recursos consumen tanto en adquisición, como mantenimiento, como por los espacios que ocupan. Contar con una política de colecciones claramente definida permite al museo seleccionar de forma justificada las piezas que incorpora y que aportan valor a su identidad institucional. Y al mismo tiempo, es importante recordar que, como herramienta de gestión, permite rechazar la incorporación a la colección de piezas o legados que sean inconexos y que pueden terminar ocupando valiosos metros cuadrados de almacén de por vida.

La política de colecciones no solo proporciona criterio sobre cómo mantener y aumentar el valor de la colección sino que establece principios de comportamiento ético en relación con las decisiones de compra, cesión o venta de las obras, así como en la programación de las exposiciones. Cualquier decisión de un museo sobre la compra de una obra de arte o la exposición de un artista contribuye a revalorizar esa obra o artista. Es importante asegurarse de que esas decisiones se toman con el objetivo de aumentar el valor de la colección del museo y no respondiendo a intereses privados de un consejero, patrono o directivo. La política sobre la colección sirve para gestionar adecuadamente los conflictos de intereses que puedan surgir.

Por todas estas razones sorprende que los museos españoles no informen sobre sus políticas de colecciones, siendo este el indicador que presenta peores resultados en las tres ediciones de este estudio, ya que tan solo uno de los museos analizados publica su política de colecciones.

7 ¿Cómo sabemos si lo estamos haciendo bien? Medir y evaluar los resultados resulta fundamental para saber si el museo está trabajando en línea con su misión. Un museo, por su definición y capacidad de acercar el público al patrimonio que custodia, cuenta con el potencial de realizar muchas actividades de carácter muy diverso. Sin embargo, después de invertir tiempo, energías y recursos en realizar estas actividades, la mayoría de los museos españoles no se paran a valorar los resultados obtenidos. ¿Cómo sabemos entonces si lo estamos haciendo bien? ¿Cómo saber si hemos de continuar, adaptar o finalizar un programa si nos paramos a pensar si contribuye o no a nuestros objetivos institucionales?

Y en términos de recursos, tanto económicos, como humanos e incluso de instalaciones, ¿se han utilizado los recursos de los que disponíamos sin sobrepasarlos? ¿Se han visto comprometidas actividades o programas en beneficio de otros porque no llegábamos a todo? ¿Teniendo en cuenta nuestra misión, era realmente necesario llegar a todo?

Dando un paso más, sin evaluar resultados ¿cómo saber si hemos tenido la respuesta de público esperada? ¿Por qué ha venido más o menos gente de la que esperábamos? ¿Qué ha gustado y que ha fallado?

El temor habitual a la hora medir resultados es no haber llegado al objetivo fijado. “Si no nos marcamos objetivos nadie podrá decir que no hemos cumplido”, sin embargo esta lógica a menudo se vuelve en contra de los museos, que mayoritariamente hacen mucho y bien su trabajo, ¿por qué no mostrarlo abiertamente entonces?

Es muy difícil mejorar sin medir nuestros resultados. Y es aún más difícil identificar y justificar la necesidad de más recursos o de nuevas necesidades ante el órgano de gobierno si no se cuentan con los datos y herramientas que expliquen la trayectoria que nos lleva a solicitar un mayor apoyo.

Además, la evaluación de resultados debería ir ligada a la definición de la estrategia, de manera que los museos fueran capaces no solo de evaluar su actividad, si no también de relacionarla con los objetivos inicialmente fijados para un periodo determinado. Así no es de extrañar que el único museo que cumple con los tres indicadores de resultados en esta edición del informe es el Museo Guggenheim Bilbao, que lleva elaborando planes estratégicos desde sus inicios hace ya veinte años. Otros museos, como el Lázaro Galdiano que cumple ya con dos de los indicadores, en su caso los de *Presupuesto* y *Visitantes*, y además ha elaborado su plan estratégico recientemente, se hallan en una muy buena posición para valorar también el cumplimiento de sus objetivos a lo largo del periodo del plan y completar así el cumplimiento del indicador.

ANEXOS

Ranking de transparencia y buen gobierno de los museos

MUSEOS		PUNTOS
TRANSPARENTES Este grupo lo integran aquellos museos que cumplen los siguientes criterios: 1) criterio cuantitativo: deben cumplir al menos dieciséis de los veinticuatro indicadores de transparencia; 2) criterio cualitativo: entre los indicadores cumplidos deben incluirse dos relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría.		
1	Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo	20
	Museo Guggenheim Bilbao	20
	Museo Lázaro Galdiano	20
2	Museo Carmen Thyssen	19
	Museo d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	19
3	Museo Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	18
	Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	18
4	Museo ICO	17
5	Centro Atlántico de Arte Moderno	16
	Es Baluard. Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma	16
TRANSLÚCIDOS Este grupo está formado por aquellos museos que cumplen al menos ocho de los veinticuatro indicadores de transparencia		
6	Museo de Bellas Artes de Asturias (1)	16
7	Museo Nacional del Prado	15
	Museo Patio Herreriano	15
8	Museo de Bellas Artes de Bilbao	14
9	Fundació Pilar y Joan Miró	13
	Museo Jorge Oteiza	13
	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	13
	Museo-Teatro Dalí	13
	Museo Thyssen Bornemisza	13
10	Museo Picasso de Barcelona	12
11	Fundación Joan Miró	10
12	Museo de la Universidad de Navarra	9
	Museo Nacional Colegio de San Gregorio	9
13	Centro de Artes Visuales de Cáceres. F. Helga de Alvear	8
	Fundación Díaz Caneja	8
	Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria	8
OPACOS Este grupo lo integran los museos que cumplen menos de ocho indicadores		
14	Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC)	7
	Museo Picasso de Málaga	7

MUSEOS		PUNTOS
15	Centro de Arte Dos de Mayo (CA2M)	6
	Fundación Antoni Tàpies	6
	Museu d'Art Contemporani Vicente Aguilera Cerni (MACVAC)	6
	Museo de Arte Contemporáneo de Alicante (MACA)	6
	Museo de Bellas Artes de Valencia	6
	Museo Eugenio Granell	6
16	Tenerife Espacio de las Artes	5
17	Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (CDAN)	4
	Museo de Bellas Artes da Coruña	4
	Museo de la Universidad de Alicante (MUA)	4
	Museo de Zaragoza	4
18	Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC)	3
	Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC)	3
	Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	3
	Museo de Bellas Artes de Sevilla	3
	Museo del Greco	3
	Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo	3
	Museo Fundación Juan March Palma	3
	Museo Internacional de Arte Contemporáneo Castillo de San José	3
19	Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC)	2
	Museo de Bellas Artes de Córdoba	2
	Museo Würt La Rioja	2
20	Museo de Arte Abstracto Español	1
	Museo de Bellas Artes de Murcia	1
	Museo Goya Colección Ibercaja	1
	Museo Regional de Arte Moderno de Cartagena (MURAM)	1
	Museo Vostell Malpartida	1
21	Daz Domus Artium 2002	0
	Espacio Torner	0
	Museo de Arte Contemporáneo de Madrid	0
	Museo de Burgos	0
	Museo Gregorio Prieto	0

1. Aunque el museo cumple dieciséis de los veinticuatro indicadores, no cumple el criterio cualitativo de informar sobre los estados financieros y el informe de auditoría.

A TRAVÉS DEL ESPEJO

COMUNIDAD AUTÓNOMA	TITULARIDAD*	MUSEOS	MISIÓN	PLAN ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES		ACTOS DE DISPOSICIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			POLÍTICAS		ORGANO DE GOBIERNO						INFORMACIÓN ECONÓMICA					RESULTADOS		
					GENERAL	EDUCACIÓN		DIRECTOR/A	DIRECTIVOS/AS	ORGANIGRAMA	NORMATIVA	COLECCIÓN	NOMBRE	PERFIL	CARGO	BUEN GOBIERNO	ACTAS	PRESUPUESTO	E.FINANCIEROS	MEMORIA	AUDITORÍA	INGRESOS	GASTOS	OBJETIVOS	PRESUPUESTO	VISTAS
Andalucía	P	Museo de Bellas Artes de Córdoba	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Andalucía	M	Museo Picasso de Málaga	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Andalucía	P	Museo Carmen Thyssen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Andalucía	P	CAC Málaga. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Andalucía	P	Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Andalucía	P	Museo de Bellas Artes de Sevilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aragón	PR	Museo Goya Colección Ibercaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aragón	P	Museo de Zaragoza	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aragón	PR	Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (CDAN)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asturias	P	Museo de Bellas Artes de Asturias	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Baleares	PR	Museu Fundació Juan March Palma	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Baleares	M	Es Baluard. Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Baleares	P	Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Canarias	P	Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Canarias	P	TEA Tenerife Espacio de las Artes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Canarias	P	Museo Intern de Arte Contemp. Castillo de San José (MIAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cantabria	P	MAS Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla y León	P	Museo de Burgos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla y León	P	MUSAC Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla y León	P	Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla y León	P	Daz Domus Artium 2002	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla y León	P	Museo Nacional Colegio de San Gregorio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla y León	P	Museo Patio Herreriano	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

A TRAVÉS DEL ESPEJO

COMUNIDAD AUTÓNOMA	TITULARIDAD*	MUSEOS	MISIÓN	PLAN ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES		ACTOS DE DISPOSICIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			POLÍTICAS		ORGANO DE GOBIERNO					INFORMACIÓN ECONÓMICA					RESULTADOS		
					GENERAL	EDUCACIÓN		DIRECTORA	DIRECTIVOS/AS	ORGANIGRAMA	NORMATIVA	COLECCIÓN	NOMBRE	PERFIL	CARGO	BUEN GOBIERNO	ACTAS	PRESUPUESTO	E FINANCIEROS	MEMORIA	AUDITORÍA	INGRESOS	GASTOS	OBJETIVOS	PRESUPUESTO
Castilla y León	PR	Fundacion Díaz Caneja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla-La Mancha	PR	Museo de Arte Abstracto Español	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla-La Mancha	P	Museo del Greco	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla La Mancha	PR	Fundación Gregorio Prieto	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Castilla La Mancha	PR	Espacio Torner	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cataluña	P	Museo Picasso de Barcelona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cataluña	P	Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cataluña	PR	Fundació Joan Miró	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cataluña	P	Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cataluña	P	Fundació Antoni Tàpies	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cataluña	PR	Teatro-Museo Dalí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	P	Museo Nacional del Prado	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	P	Museo Thyssen-Bornemisza	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	P	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	M	Museo Lázaro Galdiano	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	P	CA2M Centro de Arte Dos de Mayo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	P	Museo de Arte Contemporáneo de Madrid (MAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. de Madrid	P	Museo ICO	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. Valenciana	PR	Museu d'Art Contemporani Vicente Aguilera Cerni (MACVAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. Valenciana	P	Museo de Bellas Artes de Valencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. Valenciana	P	Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C. Valenciana	P	Museo de Arte Contemporáneo de Alicante (MACA)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

A TRAVÉS DEL ESPEJO

COMUNIDAD AUTÓNOMA	TITULARIDAD*	MUSEOS	MISIÓN	PLAN ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES		ACTOS DE DISPOSICIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			POLÍTICAS		ORGANO DE GOBIERNO					INFORMACIÓN ECONÓMICA					RESULTADOS		
					GENERAL	EDUCACIÓN		DIRECTOR/A	DIRECTIVOS/AS	ORGANIGRAMA	NORMATIVA	COLECCIÓN	NOMBRE	PERFIL	CARGO	BUEN GOBIERNO	ACTAS	PRESUPUESTO	E FINANCIEROS	MEMORIA	AUDITORÍA	INGRESOS	GASTOS	OBJETIVOS	PRESUPUESTO
C. Valenciana	P	Museo de la Universidad de Alicante (MUA)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Extremadura	P	Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Extremadura	PR	Centro de Artes Visuales de Cáceres. Fundación Helga de Alvear	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Extremadura	P	Museo Vostell Malpartida	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Galicia	P	Museo de Belas Artes da Coruña	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Galicia	P	Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Galicia	PR	Museo-Fundación Eugenio Granell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
La Rioja	PR	Museo Würt La Rioja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Murcia	P	Museo de Bellas Artes de Murcia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Murcia	P	Museo Regional de Arte Moderno de Cartagena (MURAM)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Navarra	PR	Fundación Museo Jorge Oteiza	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Navarra	PR	Museo de la Universidad de Navarra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
País Vasco	PR	Museo Guggenheim-Bilbao	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
País Vasco	M	Museo de Bellas Artes de Bilbao	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
País Vasco	P	Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Titularidad. P: Pública. PR: Privada. M: Mixta

Nota: fecha de cierre del análisis 1 septiembre 2017