

UN MUSEO. ¿QUÉ ES DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA Y DESDE LA LÓGICA DE ACCIÓN PÚBLICA.?

Pau Rausell Köster

Material preparado para el Seminario Internacional sobre
Economía Inducida por los Museos. Valencia 22 y 23 Febr
Documento sujeto a revisiones. No citar

1. Introducción: la actualidad de los museos

Sin duda los museos han sido objeto, en los últimos años, de un interés difícil de imaginar unas pocas décadas atrás. El museo moderno se muestra como una institución renovada y en constante crecimiento, perfectamente capaz de competir no ya con otras alternativas culturales, sino con otras formas de ocio. Es tema obligado de las políticas culturales, tópico de rigor en las publicaciones relacionadas a la cultura, y espina dorsal de una nueva forma de turismo, como es el turismo cultural. Desde la actividad académica, el museo como institución ha sido abordado desde diversas disciplinas y por ende, considerando diversos aspectos, lo que ha propiciado un incremento exponencial en el número de publicaciones académicas que, desde diversos enfoques, versan sobre museos, o incorporan con frecuencia artículos sobre museos¹, y, la perspectiva económica ha penetrado también sin ambages. Revistas como *Curator*, *Museums News Revue*, *Museums Journal*, *Journal of Conservation and Museum Studies*, *Museum Management and Curatorship*, *Museo.es* así como la revista del ICOM, incorporan artículos no sólo de conservadores, historiadores de arte sino que la presencia de trabajos de economistas cada vez es más frecuente. Pero también es perceptible los análisis económicos de los museos en muchas otras revistas dedicadas a la gestión (*Journal of Management Development*), las ciudades (*Urban Affairs Review*) y su planificación (*Urban Planning*), las dedicadas a la gestión cultural y a la Economía de la cultura o las políticas culturales; *Journal of Cultural heritage*, *Journal of Cultural Economics*, *Journal of Cultural Management*, *Journal of Cultural Policies* e incluso aquellas orientadas a la contabilidad o la auditoría como *Accounting Auditing and Accountability Journal* o *La Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*.

La prensa diaria, especialmente en España, también ha incorporado entre los temas noticiables las cuestiones relativas a los museos, sus efectos y sus modelos de gestión.

La Economía, no ha quedado ajena a la proliferación del interés en los museos y ya en 1974 Peacock y Godfrey (Peacock y Godfrey, 1974) hicieron de los museos objetos susceptibles de ser estudiados con los instrumentos del

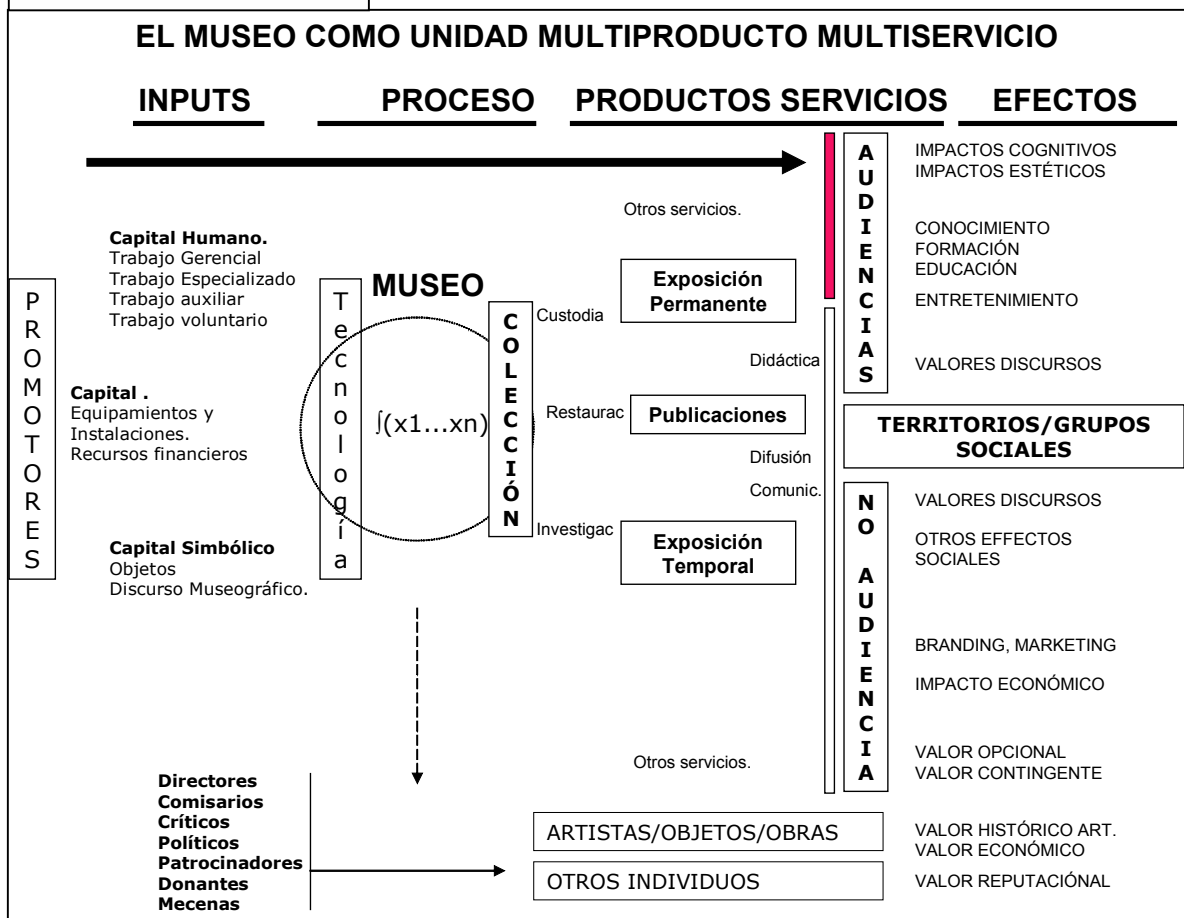
¹ Véase al final del documento un listado sobre referencias en prensa y en revistas académicas.

análisis económico, dando lugar a la aparición de un área denominada Economía de los Museos. Aproximadamente hace 15 años, a principios de los años 90, en USA, el National Bureau of Economic Research organizó un proyecto para explorar cuáles eran los aspectos económicos a los que se enfrentan unas instituciones peculiares como son los museos. El resultado de aquellas indagaciones fueron una serie de documentos que finalmente aparecieron en la monografía compilada por Martin Feldstein *The Economics of art museums*. Desde entonces tanto en Europa como en Estados Unidos se ha hablado y escrito con profusión sobre la economía de los museos.

2. Museos y perspectiva económica

Un museo desde la perspectiva económica, puede entenderse como una factoría que transforma, como cualquier otra, un conjunto de inputs a través de una serie de procesos de transformación en otro conjunto diverso de outputs, tal como queda representado en la Fig.1

Fig.1:



Desde esta disciplina, la aproximación al fenómeno de los museos ha sido diversa, pero básicamente es posible resumirlas en cuatro grandes perspectivas que se derivan de cuatro grandes relaciones (Asuaga C. y Rausell, 2006): la relación del museo con sus promotores, con el territorio, con los objetos / sujetos del museo y con su función de producción.

2.1 La relación de la institución con sus promotores.

Esta primera dimensión, especialmente en el vector de la Economía Pública y desde el ámbito normativo, tiene que dar respuestas a si el sector público debe o no proveer servicios museísticos y qué bienes públicos debe proveer, así como a que fallos de mercado da respuesta (Frey, 2005). Una vez resuelta esta cuestión, se constata la circunstancia que en los museos, al igual que en otros sectores artísticos, los intercambios entre los agentes (públicos o privados) se articulan a partir de niveles de información asimétricos y con conflictos evidentes entre objetivos. Los intereses de gerentes de museos, comisarios de exposiciones, certificadores artísticos, responsables políticos de las instituciones, donantes, patronos o visitantes y ciudadanos muestran la complejidad de las relaciones y los conflictos del principal-agente (Trimarchi, 2005). El dilema mayor se presenta ante la voluntad del principal de evaluar y controlar si se cumplen los objetivos (habitualmente poco definidos) para los que provee los fondos públicos sin interferir en la libertad creativa, artística o cultural de los agentes, al mismo tiempo evitando que los museos se mantengan cautivos de los intereses de determinados agentes (sean estos los creadores, los directores, los comisarios, o grupos de influyentes de usuarios). Estos problemas se plantean tanto en las instituciones públicas, en las privadas o en las semipúblicas. Los mecanismos y los modelos de incentivos se convierten por tanto en las herramientas adecuadas para tratar de minimizar los efectos negativos y maximizar los positivos de las relaciones principal agente y se convierten en elementos esenciales en las estrategias de gestión.

Inciendo en las características de los museos públicos, la Economía como ciencia social ha aportado un conjunto de argumentos que pueden listar razones por las que el Estado asume la función de proveer servicios museísticos y que provienen de la Economía Pública. En Europa se ha interiorizado un consenso (que no queda tan claro y nítido en Estados Unidos) que convierte a los museos en parte de los servicios que debe ofrecer el Estado del Bienestar.

La Economía como Ciencia Social ha recogido estos argumentos a partir de la teoría de los “fallos de mercado”. En nuestro caso se da un “fallo de mercado”, cuando por determinadas circunstancias, los que soportan los costes de la provisión de los museos no son los mismos que los que reciben los beneficios y no hay manera de compensaciones entre unos y otros y por lo tanto en caso de que funcionara únicamente el mercado, la producción sería inferior a la socialmente óptima (Frey, B, 2005, pág 74). Esto sucede así en el caso de los museos por:

i. La existencia de economías externas en la provisión de museos. Es decir la existencia de los museos tiene efectos económicos tangibles e intangibles sobre los territorios o los espacios en que se asientan y que no son bien recogidos por los mecanismos de mercado. Estos efectos pueden ser desde la mejora de la atractividad de una ciudad (o la preferencia por las artes plásticas y el diseño por parte de la población) y por tanto su impacto sobre otras actividades económicas, hasta el reforzamiento de la cohesión social o la identidad colectiva que también tiene implicaciones sobre la prosperidad de un territorio

ii. La incapacidad de detectar las expresiones de todo las demandas posibles. Los museos recogen un conjunto de elementos patrimoniales, que puede que no respondan a las demandas de las generaciones presentes, pero podría ser que sí de las generaciones futuras. En segundo lugar los museos, por su papel de iconos emblemáticos, responden también a las demandas de “no usuarios” de los mismos, que aunque no los visiten valoran positivamente la existencia de los mismos.

iii. La incapacidad del mercado de registra el efecto educación. Los museos registran menor demanda que la socialmente óptima, porque los “no usuarios”, no saben que si fueran más a los museos, demandarían mayor cantidad de servicios de museos. Es decir un usuario no habituado no es capaz de valorar los servicios del museo (y por tanto adecuar su demanda a su verdadero valor).

iv. Algunos museos (p.e. museos abiertos), ofrecen bienes y servicios que tienen características de “bienes público”, en le sentido que suponen consumos no rivales y no excluyentes por lo que la provisión pública supone el modelo más adecuado

Junto a los argumentos de los fallos de mercado, se pueden encontrar a otro tipo de argumentos que apoyan la intervención del Estado y que tienen que ver en primer lugar con la consideración de que los servicios de los museos o son bienes preferentes (merits goods) y por tanto los políticos consideran que los ciudadanos demandan menos de lo que debieran o bien se considera el consumo cultural como un derecho ciudadano que no debe ser limitado por ninguna barrera acceso económica (la democratización del acceso a la cultura).

2.2 El impacto económico de los museos.

La relación del museo con el territorio o el espacio donde se ubica el museo, dando lugar a estudios relativos al Impacto Económico de los Museo, estudios que en los últimos años han tenido una importante relevancia mediática. El caso del museo Guggenheim de Bilbao (Guggenheim Bilbao, 2003) y su efecto sobre esa ciudad española ha constituido, sin duda, uno de los hitos de esta nueva atención sobre los efectos que un determinado evento, o equipamiento cultural, tienen sobre el

espacio. Los primeros estudios sobre impacto cultural surgen a finales de los años 60 en Estados Unidos, y se utilizan como argumento de defensa de la intervención pública sobre la cultura. Dichos estudios estuvieron su pico de interés en los años 70 y 80, y en 1987 aparece una especie de manual de la National Conference of State Legislature de USA, en el que se recogían algunas de las experiencias más significativas. Una década más tarde, en 1996, Frank van Puffelen (Puffelen, 1996) publicaba un artículo en el European Journal of Cultural Policies donde evidenciaba algunos de los abusos de este tipo de estudios. Actualmente, desde la perspectiva académica hay menos entusiasmo (en la Conferencia Internacional en Economía de la Cultura celebrada en Róterdam en 2003, sólo 3 de los 177

REPRESENTACIÓN DE IMPACTO DIRECTO E INDIRECTO DE LOS MUSEOS



The European Task Force on Culture and Development, (1997)

Fuente: citado en AAVC(2007), pág 198

trabajos presentaban estudios de impacto económico), aunque se ha convertido en unos de los argumentos más utilizados ante la opinión pública para la legitimación de los equipamientos culturales, y entre ellos los equipamientos en los museos. Ya en 1997 la European Task Force on Cultura and Development, representaba los impactos directos e indirectos de los museos con el siguiente diagrama.

En el caso de los proyectos emblemáticos de las ciudades, el museo actúa como factor de exportación “de atención” y por tanto compite por los flujos turísticos nacionales o internacionales que finalmente arribaran, y con sus gastos complementarios en la hostelería, y otros servicios generarán un efecto multiplicador sobre la economía urbana. En este caso el museo sólo será eficaz si es capaz de atraer “visitantes exteriores”. Y si el museo es la buena nueva de dicha estrategia la arquitectura rutilante su mensajero. Como cita Beatriz Plaza, y ilustrándolo con el recorte de la página siguiente, algunos aseguran que la arquitectura de autor (entre otros, Ghery, Foster, Renzo Piano, Koolhaas, Nouvelle, Calatrava, Zaha Hadid) por sí misma ya garantiza el desarrollo urbano, a pesar de que son también notables los fracasos, frente a las previsiones de visitantes de algunos proyectos, defendidos bajo el argumento del “efecto Guggenheim”. Estos anhelos – es decir que se conviertan en la pieza

clave de la regeneración urbana- se reservan, no para todos los museos, sino especialmente para los museos de arte moderno/contemporáneo. Parte del continente del museo –el arte moderno o el arte contemporáneo- a pesar de

que no es del gusto de la mayoría, condensa el espíritu de los procesos de modernización: una vanguardia vital para el desarrollo de la sociedad en su conjunto, y en consecuencia para los intereses – en último término – de todo el mundo. Esta funcionalidad de los museos queda reforzada por la fuerte competencia internacional entre museos de arte como vectores de atracción de los flujos turísticos, que desde los años 90 parece que han cambiado las relaciones entre los museos y sus público, concibiendo a estos últimos como consumidores (Baniotopoulou, E., 2001).

Básicamente los problemas de los estudios de impacto económico son de dos tipos: o técnicos o de instrumentalización. Entre los técnicos cabe recoger, y la no distinción entre efectos netos y brutos, la no consideración de los efectos desplazamiento y sustitución, el excesivo optimismo en la estimación de los efectos positivos, las dobles contabilidades y problemas de agregación, la no consideración de los costes de oportunidad y la no consideración de los efectos redistributivos.

Un estudio de impacto económico sólo dice lo que dice: a partir de una concreta metodología, determina cuál es el impacto económico de un determinado proyecto, pero en ningún caso puede entenderse como un certificado de idoneidad sobre dicho proyecto. Los estudios de impacto económico, dependiendo de lo que cuenten, pueden desvirtuar la necesaria multidimensionalidad de los proyectos. Un paso previo para realizar un EIE es dedicar tiempos y recursos a tratar de determinar “qué” y “cómo” contar. Y este “qué” y “cómo” debe estar orientado a las necesidades y las aspiraciones de las sociedades sobre las que se formula la evaluación.

No tenemos ninguna duda de que los EIE son herramientas muy útiles para que los ciudadanos podamos ordenar y otorgar consistencia lógica a nuestras preferencias y que además nos aportan información muy valiosa para posicionarnos. Pero no olvidemos que los EIE, al final y en sociedades democráticas, deben servir para nutrir el debate social y no para sustituirlo. Un EIE, y de acuerdo con las nuevas propuestas, es mucho menos un ejercicio técnico y mucho más uno de concertación social. (Rausell, 2004)

Y así, también los museos se han analizado, por la Economía, como elementos de transformación del territorio desde una perspectiva más amplia de los efectos estrictamente de impacto económico para hablar de la transformación socioeconómica o simbólica del espacio. Y aquí cabe destacar los postulados de la nueva museología que ya desde principios de los años 70 considera que *“el museo tiene que estar al servicio del hombre y no viceversa, tiempo y espacio difícilmente pueden estar constreñidos dentro de muros y puertas, el arte no es la única expresión de la humanidad, los profesionales de los museos son agentes sociales al servicio de la comunidad en la que se asientan y deben tener voluntad de transformación social”* Esta funcionalidad social de los museos la recoge plenamente el concepto de ecomuseo, que desarrolla en estas mismas jornadas Maurizio Maggi y que por tanto remitimos a su ponencia

También se podría hablar de transformaciones sociales más particulares, cuando hablamos de museos que cuentan con programas específicos orientados a colectivos sociales determinados con el objetivo de propiciar proceso de inclusión social. Sobre alguno de estos programas hará referencia la ponencia de Carolina Jaramillo

2.3 Las interacciones del museo con los objetos/individuos

La relación con sus objetos o contenidos, especialmente en el caso de los museos de arte, dando lugar a la Economía del Arte, entendida como una disciplina que analiza, habitualmente en un enfoque microeconómico, todos aquellos aspectos relacionados con los bienes artísticos: el precios de las obras de arte, su rentabilidad financiera y los procesos de conformación de la demanda y la oferta. El funcionamiento del mercado del arte, y la utilización – histórica y presente- de objetos artísticos como activos financieros o depósitos de valor muestra las suficientes singularidades para resultar atractivo al análisis económico. Numerosos autores y abundante bibliografía se han dedicado con atención a la cuestión, y deberá considerarse que el rendimiento de la posesión de objetos de arte no consiste sólo en beneficiarse de las subidas de precio, sino también en obtener una rentabilidad psicológica, siendo este aspecto psicológico el que básicamente distingue el mercado del arte de los mercados puramente financieros (Frey, 2000, pág. 166). La ubicación de los museos en este contexto, se debe precisamente a que los museos se convierten en agentes relevantes en los procesos de creación de valor de las obras artísticas, así como también en algunos casos en certificadores de su autenticidad.

Pero también desde esta perspectiva y desde la Economía cabe considerar los efectos de los museos sobre las carreras profesionales de los individuos que se relacionan con ellos como directores, comisarios, artistas.

2.4 El museo como proceso productivo y modelo de gestión.

Desde la microeconomía, la cuestión fundamental implica determinar qué es lo que producen los museos, y por tanto identificar si la combinación de factores de producción, en un entorno tecnológico determinado se realiza con eficiencia (p.e Bishop, y Brand 2003) . La peculiaridad de la institución hace que la mirada se oriente hacia las particularidades de las instituciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, y finalmente a las características de las instituciones culturales. Lo más habitual es considerar la función de producción omitiendo considerar dos factores de costes fundamentales, como los son los recursos financieros y las propias obras de arte. Con respecto a los recursos financieros, y aunque al nivel de la doctrina de costos la cuestión se encuentra debidamente zanjada, en la bibliografía de la Economía de los Museos se encuentran escasas menciones al tema, con excepción de la posición sostenida por Frey, y Frey y Meier (Frey, 2000; Frey y Meier, 2003) quienes defienden la inclusión del coste de oportunidad del capital. Si se piensa en el

valor que el mercado determina para las obras de arte, y se considera el gran número de obras que se encuentran en los museos, en especial en los grandes museos de bellas artes, el capital inmovilizado que suelen poseer estas instituciones es exorbitante, y sin ningún tipo de duda, el coste financiero que conlleva la manutención de estos activos es un costo que no debería ser minimizado.

Una vez considerado el modelo de producción de museos aparecen desde el abordaje de los modelos de gestión, así como de sus herramientas un creciente número de aportaciones algunas de las cuales serán tratadas por la profesora Carolina Asuaga en el presente seminario

3. Algunas consideraciones sobre los museos a partir de a lógica de la acción pública

Siguiendo la aproximación de Asuaga (Asuaga,2005), la configuración del que se ha venido a categorizar como primer museo, el de Paolo Giovio, en la primera mitad del siglo XVI, nada tiene que ver con la de los museos actuales. Los cambios han sido evidentes en muchas de las dimensiones del museo, desde la disposición de las piezas expuestas, a los modelos de gestión o las estructuras institucionales. La dimensión sobre la que queremos acentuar nuestra atención es la que tiene que ver con su inserción en la lógica de la acción pública. El museo en este sentido ha pasado de ser de un subproducto del coleccionismo de las monarquías europeas a una demanda más o menos implícita de las clases medias ilustradas en el marco de las políticas culturales. Es decir, especialmente en Europa, ha pasado de ser un capricho de las élites del poder a un “derecho” exigible de la ciudadanía en el extendido estado del bienestar.

El primer museo público nace en el siglo XVII (el Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford), y con él las primeras prácticas de gestión museística: a los treinta años de su fundación se elabora un reglamento de funcionamiento que incluye aspectos como la administración, la catalogación de piezas, los horarios, la vigilancia y un sistema tarifario particular. Pero los museos públicos irán extendiéndose hasta llegar a la Revolución Francesa, que será el verdadero revulsivo de la titularidad pública de los museos a partir de la nacionalización de las colecciones de la nobleza, Iglesia y monarquía y la creación del Musée du Louvre.

En términos contemporáneos y de acuerdo con la lógica pública, la definición de un museo podríamos ajustarla a la siguiente; “aquella institución, que a partir de una escala de valores determinada, que cuenta con un elevado consenso en la sociedad o en la comunidad en que se inserta, pretende proveer un conjunto de productos y servicios financiados total o parcialmente con recursos colectivos, que por sus características no pueden ser provistos de manera adecuada por los mecanismos de asignación de mercado. Dichos productos y servicios definidos alrededor de la custodia, conservación estudio y difusión de cualquier referencia material o inmaterial que interese a los mujeres

y hombres, deben entenderse como instrumentos para conseguir efectos psicológicos, sociales, materiales, cognitivos, estéticos o lúdicos que finalmente mejoren la utilidad, el bienestar o la felicidad de la comunidad que los financia”.

Es evidente que podemos encontrar otras definiciones que simplemente refieren la titularidad de una institución museística, de manera que podríamos definir acertadamente como museo público aquella institución o organización cuya titularidad corresponde en más del 50% a algún organismo de los que componen la organización general del Estado. Sin embargo la primera definición nos lleva a varias consideraciones que merecen ser tenidas en consideración y que obligan a los responsables públicos a esforzarse más en justificar, y en consecuencia legitimar, la existencia de los museos.

3.1 La correlación entre los efectos del museo y los objetivos finales.

Desde la aproximación de la responsabilidad pública la correlación entre los efectos del museo y el objetivo final debe ser explicitada con un mayor esfuerzo.

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) es un Organismo autónomo dependiente del Ministerio de Cultura.

Su objetivo básico es **promover el conocimiento, el acceso y la formación** del público en relación con el arte moderno y contemporáneo en sus diversas manifestaciones y **favorecer la comunicación** social de las artes plásticas.

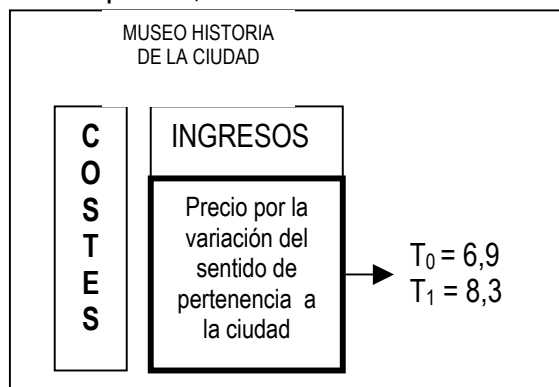
Si utilizamos, a modo de ejemplo, la definición de objetivos del MNCARS, hay que demostrar que dado el origen colectivo de los recursos que financian al museo, la promoción del conocimiento, el acceso y la formación y el favorecimiento de la comunicación social de las artes plásticas tiene un efecto neto positivo sobre la utilidad social. Hay que pensar que los impuestos suponen “desutilidad” para aquellos que los pagan y en consecuencia el proceso sólo generaría efectos netos positivos si:

$$U(\text{museo}) > U^-(\text{impuestos})$$

Naturalmente existen técnicas que desde la economía (e incluso otras ciencias sociales) pueden determinar el valor de los efectos sobre la utilidad, pero requieren del conocimiento de muchas otras ciencias sociales para determinar que variaciones y en que sentido son positivos los efectos de un mayor conocimiento un mayor acceso y una mayor formación en relación con el arte moderno. Y en este sentido cabe hablar de Ciencias como la Sociología, la Psicología, la Antropología, la Neurociencia, la Estética, la Pedagogía, etc.... En el mundo occidental damos por supuesto, con excesiva ligereza, esas correlaciones entre los efectos de los museos y los objetivos finales que en muchos casos no ha sido demostrados con cierto rigor científico.

3.2 La identificación del precio que estamos pagando por conseguir el efecto.

En el ámbito de los museos públicos, suponiendo la correlación entre los efectos y los objetivos finales, hay que tener conciencia y constancia de cuál es el precio colectivo que estamos pagando por el efecto perseguido. Si fuéramos capaces de determinar con precisión que efectos perseguimos, la obtención del precio, a nivel teórico resulta bastante sencillo. Para ilustrar con un ejemplo



podemos suponer que el objetivo principal de un museo de historia de la ciudad es reforzar el sentimiento de pertenencia a la ciudad, en consecuencia la diferencia entre ingresos y gastos del museo es el precio de obtener ese objetivo. Y ese objetivo podría ser mensurable en un escala del 1 al 10 a partir de una encuesta previa al proyecto entre los ciudadanos y otra posterior al desarrollo de la propuesta museística. La explicitación de “los precios

de los objetivos” nos induce en primer lugar a ajustar adecuadamente cuáles son los efectos perseguidos y en segundo lugar a visualizar y evaluar, por otra parte la proporcionalidad de dichos precios. Es evidente que la variedad y multiplicidad de los objetivos dificulta este proceso y que resulta complicado establecer estándares que permitan la comparabilidad, pero de alguna manera este ejercicio, por parte de los gestores, profundiza en la responsabilidad social de los museos y su sentido de responsabilidad fiscal.

Si observamos a modo de ejemplo los datos del complejo de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, sociedad anónima, en la cual la Generalitat Valenciana, posee el 100% de su capital, podemos comprobar, a partir de su cuenta de pérdidas y ganancias, que según los datos publicados por la Sindicatura de Cuentas hasta el último informe disponible de 2005², el precio de los objetivos que persigue, no sólo es considerable en términos absolutos sino también creciente a lo largo del tiempo

² El resultado negativo del ejercicio para 2005 asciende a 44.132.708 Euros. Fuente Sindicatura de Comptes

Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de CACSA 1998-2004 (Euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos							
De actividades Ordinarias	2.019.401	2.031.421	3.816.427	18.045.402	22.235.995	41.102.873	31.543.575
Subvenciones de Capital y de explotación	5.174.714	432.729	342.577	1.100.976	1.218.693	803.107	776.333
Financieros	90.152	30.051	42.071	60.768	144.438	262.640	36.242
Resto de Ingresos	252.425	114.192	156.263	102.179	239.231	564.769	116.441
Total	7.536.692	2.608.393	4.357.338	19.309.325	23.838.357	42.733.389	32.472.591
Gastos							
Gastos de personal	1.099.852	1.628.743	2.920.919	3.429.569	2.845.458	6.949.093	7.413.609
Amortizaciones	2.031.421	3.155.314	4.928.299	12.194.889	12.510.658	16.117.913	17.868.021
Financieros	4.952.340	5.499.261	13.889.390	22.780.948	25.179.133	25.697.175	24.655.537
Resto	6.689.265	8.137.704	12.537.112	17.242.074	30.293.257	36.309.939	34.099.514
Total	14.772.878	18.421.021	34.275.720	55.647.480	70.828.506	85.074.120	84.036.681
Resultado	7.236.186	15.812.628	29.918.383	36.338.155	46.990.149	42.340.731	51.379.644

Ante esta perspectiva que se sucede en numerosos museos, parece exigible que los responsables públicos de los museos han de ser capaces de comunicar y legitimar que la diferencia entre los costes y los ingresos responde al precio de uno o varios de los objetivos en el diseño del proyecto.

3.3 Evaluación de la eficacia. ¿Estamos consiguiendo el efecto?

La siguiente consideración hace referencia al grado de eficacia de los museos, ya que el mero enunciado de los objetivos no garantiza, que finalmente con las herramientas implementadas, se consigan efectivamente. La mayoría de los museos no sólo no cuentan con ningún mecanismo establecido para evaluar el grado de consecución de los objetivos, más allá de algunos protocolos de evaluación de la gestión interna, sino que ni siquiera cuentan con una definición concisa de cuáles son los efectos buscados en término más o menos mensurables. Ni en el ámbito de los objetivos intrínsecos ni en el marco de los objetivos extrínsecos (Asuaga, Rausell, 2006).

Objetivos intrínsecos.

Los objetivos intrínsecos son aquellos objetivos básicos que todo museo ha de cumplir de acuerdo con aquellas definiciones más institucionalizadas del ICOM. Esas misiones son las que orientan la acción del museo a cumplir con las actividades más esenciales de la propia naturaleza del museo de conservar, adquirir, investigar, exponer y difundir.

Objetivos extrínsecos.

El concepto de objetivos extrínsecos, parte de la consideración del museo como instrumento para obtener resultados más allá de la dimensión del museo (y esta concepción explica que dichos resultados podrían conseguirse con otras herramientas) y por tanto la deseabilidad de dichas misiones responden a lógicas externas al funcionamiento del propio museo. Este tipo de objetivos tiene como destinatarios por un lado, al usuario individual, por otro lado a la dimensión simbólica colectiva y finalmente al territorio y, en este contexto, podemos incluir dentro del concepto de territorio al municipio, el barrio o la zona donde se ubica el museo, en el sentido de que el museo puede funcionar como transformador de recursos de diversa índole.

Objetivos intrínsecos	
Objetivo	Acciones/objetivos intermedios
Custodia	Garantizar la seguridad de las piezas. Posibilitar la conservación y recuperación de piezas/obras que de otra manera se perderían. Maximizar la cantidad de piezas en estado de conservación ideal. Restaurar y recuperar la máxima cantidad de piezas que lo requieran. Obtener las condiciones ideales de conservación. Tener una colección completa y bien catalogada y clasificada. Tener una colección amplia/singular. Tener una colección significativa. Tener una colección lo más reconocida posible. Incrementar la investigación sobre los hechos/artefactos/piezas obras que se exponen en el museo. Publicar y promover la publicación de estudios, investigaciones, reseñas sobre hechos, artefactos, piezas u obras contenidas o relacionadas en el museo. Generar impacto en publicaciones especializadas. Producir exposiciones. Exhibir exposiciones. Mostrar el mayor número de piezas. Mostrar las piezas durante el máximo tiempo posible. Mostrar las piezas en las mejores condiciones posibles.
Conservación/ Restauración	
Colección	
Valorización /Interpretación	
Exhibición	
Difusión	
Objetivos extrínsecos	
Formación	Maximizar el número de visitantes (reales, virtuales). Maximizar el tiempo de las visitas. Maximizar el número de actividades. Maximizar el número de impactos en medios de comunicación. Generar modificaciones en las condiciones cognitivas de los visitantes. Maximizar el número de visitas con didácticas pedagógicas específicas. Formar a los visitantes y ciudadanos. Provocar diversión. Mostrar cosas de forma amena y entretenida a los visitantes. Competir con otras formas de ocupación del tiempo de ocio. Conseguir visitas de colectivos desfavorecidos específicos (jóvenes, de renta baja, amas de casa, con problemas de inclusión social, inmigrantes, etc...). Difundir un mensaje determinado sobre algún aspecto histórico, historiográfico, científico artístico que merece ser reforzado. Crear un determinado sentido/significado en el colectivo que visita el museo. Difundir un mensaje determinado sobre la comunidad en la que se asienta el museo. Asociar al nombre de la ciudad/barrio el prestigio de la institución. Favorecer y mejorar la imagen de la ciudad/barrio/municipio. Mejorar la capacidad de atracción de la ciudad/barrio/municipio/zona. Regenerar el barrio/ciudad/municipio sobre el que se ubica el museo. Evitar la degradación de la ciudad/barrio/zona/municipio sobre el que se ubica el museo. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la ciudad/barrio/zona/municipio sobre el que se ubica el museo. Crear riqueza a través de turismo. Provocar impacto económico sobre la ciudad/barrio/municipio/zona sobre la que se ubica el museo.
Entretimiento	
Democratización acceso	
Creación/ Reforzamiento valores simbólicos	
Branding/City Marqueting	
Regeneración Urbana	
Impacto económico	

Ante la ausencia de indicadores, finalmente, el número de visitantes se convierte en el “certificador” de la eficacia de los museos, lo que en algunas ocasiones nos lleva a simples y burdas falsificaciones de los resultados de las

taquillas (véase, Rausell, 2005). El número de visitantes es algo más que una posible fuente de ingresos. Se convierte en un indicador de audiencia que refuerza o debilita el poder de negociación con promotores y patrocinadores. Por la facilidad de obtención y su comparabilidad, se trata del indicador más utilizado para evaluar la calidad, eficacia (cumple su misión) y la eficiencia (lo hace de la forma comparativamente mejor) de la institución.

Los visitantes estimados a los museos españoles han pasado en los últimos años de los 42.455.484 del año 2000 a 43.026.073 en el año 2002 y 49.727.694 en el año 2004³, y los museos más visitados son los de las grandes capitales y los de Bellas Artes.

Sin embargo esta aproximación, desde la lógica de la acción pública resulta altamente limitativa, no sólo por estrecha visión de los museos que trasluce y por la escasa información que nos proporciona sino porque finalmente, en un entorno, como el actual en España, de creciente competencia entre los museos, incluso genera distorsiones en las estrategias de los museos⁴

De nuevo a modo de ejemplo podríamos ilustrar con el caso global de la Comunidad Valenciana en el que desde los inicios de la definición de la política cultural hay una apuesta diferenciada (frente a otras Comunidades Autónomas) en términos de atención presupuestaria hacia el ámbito de los museos (Rausell, 2002)⁵ sin embargo el conjunto de los ciudadanos valencianos muestra un interés menor por los museos que la media nacional y además asiste también menos que la media nacional

		De dos a						
		Total suelen visitar	Más de tres veces al año	tres veces al año	Una vez al año	Con menos frecuencia	Nunca o casi nunca	NS/NC
Total España	%	37,1	9,7	9,9	7,8	9,7	62,7	0,3
Comunidad Valenciana	%	28	7,7	7,8	6,1	6,4	71,8	0,2

Fuente: Encuestas de Prácticas y Hábitos culturales en España. 2002-2003 (MCU)

Personas según el grado de interés por los museos (escala 1=poco, 10=mucho)

		10-9	8-7	6-5	4-3	2-1	NS/NC	Media
		Total España	%	11,8	25,5	29,3	11,7	21,6
Comunidad Valenciana	%	14,5	23,6	23,8	7,6	30,0	0,4	4,9

Fuente: Encuestas de Prácticas y Hábitos culturales en España. 2002-2003 (MCU)

Es evidente que a pesar del esfuerzo adicional de recursos destinados a los museos tanto el interés como los hábitos de los ciudadanos valencianos está por debajo de la media española, circunstancia que nos lleva a reflexionar sobre los niveles de eficacia de las políticas. Y esta falta de eficacia, que se manifiesta tanto a nivel macro (para el conjunto de la formulación de las políticas orientadas a la promoción de los museos) como a nivel micro (para cada uno de los objetivos de los museos en concreto), proviene de la

³ Última encuesta realizada por el ministerio de cultura.

⁴ Por ejemplo, programar una exposición permanente “más popular” que aunque no coincide con la estrategia de la política expositiva, salva los indicadores de visitantes

⁵ En términos comparativos con otras CCAA y atendiendo a la atención presupuestaria recibida por cada sector, podríamos decir que el modelo valenciano muestra una querencia mayor hacia los museos (especialmente por el peso del IVAM) y el teatro y un menor interés relativo por la Arqueología y el Patrimonio y la promoción del libro (Rausell, 1999, pág 361).

conjunción de dos factores con orígenes diversos. Por una parte desde la oferta asistimos a una orientación del “hacer por hacer” sin reflexionar sobre los efectos perseguidos y en consecuencia sin cuestionar la idoneidad de las herramientas provistas ni dedicar recursos a los procesos de evaluación y desde la perspectiva de los ciudadanos individuales o los agentes sociales articulados persiste cierta sensación de legítima “inescrutabilidad” en la articulación de las políticas culturales en general a partir de la idea falsa de que no se pueden medir los intangibles. La solución pasa por la interiorización de todo un conjunto de teorías e instrumentos que desde las distintas ciencias sociales se han desarrollado, especialmente en los últimos años, y que nos otorgan un amplio y cada vez más contrastado corpus teórico y casos prácticos que permiten un ajuste mucho más fino en la intervención de las políticas museísticas. Los museos se han de convertir en demandantes proactivos de investigación, ya que realmente desde las Ciencias Sociales sabemos, cada vez más, pero aún muy poco, sobre el comportamiento de los individuos frente al hecho cultural, y sobre las relaciones causales entre cultura y economía, cultura y bienestar individual, cultura y relaciones sociales, etc... Si queremos aprovechar las posibilidades del tiempo de la cultura hay que ahondar mucho más en el conocimiento.

3.4 Evaluación de la eficiencia. ¿Conseguimos los productos y servicios con la mejor combinación de factores y al mejor precio?

La eficiencia tiene que ver, tal como nos muestra Luis Cesar Herrero en su ponencia, con la relación entre los “inputs” empleados en el proceso y los productos y servicios obtenidos. En este sentido la evaluación de la eficiencia sólo puede medirse en términos comparativos entre distintas instituciones o en la misma institución en momentos del tiempo distintos. La eficiencia discurre en mayor medida a nivel técnico pero la persecución de la misma significa dar respuesta a una de las más importantes responsabilidades políticas de los administradores frente a los administrados. La utilización óptima de los recursos se convierte en uno de los instrumentos de legitimación del contrato colectivo alrededor de la acción de gestión del interés público. En general, tanto las instituciones culturales como los museos en particular se escudan o en la heterogeneidad de los servicios y productos ofrecidos o en la excelencia para evitar las comparaciones en términos de eficiencia. Sin embargo en un reciente estudio realizado por encargo de la Avocación de Artistas Visuales de Cataluña, para museos de arte contemporáneo mostraba estos datos:

Tabla 3.9 Ratios de funcionamiento de los museos*. 2003

	MACBA*	IVAM	PATIO HERRERIANO	GUG- GENHEIM	MNCARS	ARTIUM	FUND. CESAR MANRIQUE	TOTALES
Total gastos corrientes + inversiones	9.048.696,59	15.951.230,80	2.309.031,42	15.888.412,00	22.841.600,36	5.997.655,00	3.282.132,19	75.318.758,36
Total aportaciones	4.912.214,00	8.926.447,00	851.593,00	0,00	14.609.838,42	3.372.619,00	34.330,00	32.707.041,42
Total ingresos corrientes	2.268.659,63	2.663.282,68	344.282,00	7.172.122,00	2.921.690,14	1.033.326,00	3.130.090,29	19.533.452,74
Visitantes	386.086	220.242	46.803	874.807	1.444.300	75.800	306.769	3.354.807
RATIO								
Gasto corriente + inversiones/visitante	23,44	72,43	49,34	18,16	15,81	79,12	10,70	22,45
Aportaciones públicas/visitante	12,72	40,53	18,20	0,00	10,12	44,49	0,11	9,75
Ingresos corrientes/visitante	5,88	12,09	7,36	8,20	2,02	13,63	10,20	5,82

El resultado es que las diferencias entre el coste de obtener un visitante varían notablemente entre instituciones relativamente similares. Así, suponiendo que los datos sobre visitantes son fiables, pasamos de los 10 Euros que les cuesta a la Fundación cesar Manrique, los 16 del MNCARS o los 18 del Guggenheim a los más de 70 del IVAM o los casi 80 del Artium. Es cierto que estas diferencias responden en parte a que se trata de productos y servicios heterogéneos en entornos diferenciados y en fases temporales de los proyectos museísticos distintas. Aún así estas diferencia exigen algún esfuerzo por aclarar, y en su caso justificar con argumentos razonables porque un visitante de un museos de arte contemporáneo cuesta más en un sitio que en otro y en el extremo obliga a reflexionar sobre cuáles han de ser los límites en términos de coste del esfuerzo por promover el acceso del público.

3.5 Evaluación de la equidad. ¿Es justa la redistribución de recursos que implica la provisión pública de museos? .

	% De la población que ha ido en el último trimestre a un museo
Total	11,8
Sin completar escolarización básica	1,9
Escolarización básica sin título	5,8
Escolarización básica con título	7,8
Bachillerato	16,7
Formación profesional	14,6
Enseñanza universitaria	32,2

Fuente: Encuesta de prácticas y hábitos culturales 2002-2003. MCU

Como la mayoría de las políticas culturales, la provisión pública de los museos resulta altamente regresiva desde el punto de vista fiscal. Si observamos los datos sobre los asistentes a los museos podemos comprobar sin mucha dificultad y tal y como pasa en otros ámbitos de la cultura, que

la mayoría de los asistentes son gente formada y de rentas medio-altas. Estos usuarios de los museos “consumen” productos y servicios museísticos a precio cero o próxima a cero, financiados por impuestos de todos los que pagan. En definitiva la política museística, en el extremo no es mucho más que una transferencia de recursos desde el conjunto de la población hacia segmentos de elevada formación y renta. Y esto es especialmente así en los “grandes museos emblema”. La solución a esta situación regresiva pasa por una parte por cargar a los usuarios de los servicios unos precios que se aproximen mejor

a los costes, y por otra parte, dado el argumento de la democratización de la cultura, desarrollar planes específicos para que también la tipología de las audiencias se democratice. Por analogía y respecto a el falaz argumento de que el precio es una barrera de acceso a la cultura, podemos comprobar que a pesar de los precios de una entrada de fútbol, nadie arguye problemas de democratización del acceso y sería fácil comprobar que las audiencias del fútbol son comparativamente mucho más transversales socialmente que las de los museos.

3.6 Transparencia, participación, debate y responsabilidad política

En lineamiento con la creciente demanda de mayor gobernanza, los museos no pueden seguir siendo cajas opacas que sólo pueden entender técnicos y especialistas. Las carencias en términos de transparencia de los museos públicos españoles resultan ilustrativas de ese temor al escrutinio y al debate. Hasta el punto de que por ejemplo se ha aprobado una reciente Ley de Museos en el Parlamento Vasco en la que “se obliga” a informar anualmente el precio de las obras adquiridas con dinero público para sus colecciones⁶. Tal y como relata el economista Bruno Frey en Suiza, en algunas ocasiones, no sólo se informa del precio de las obras de arte sino que los ciudadanos deciden en referéndum si se compra o no una determinada obra (Frey, 2003).

En la misma tesitura se plantean las recientes propuestas del documento de Buenas Prácticas en Museos y Centros de Arte, refrendada por el Ministerio de Cultura y los “profesionales del sector de las artes”, donde se plantea la necesidad de apertura de los Patronatos al conjunto de la sociedad civil, instando la incorporación de los usuarios en los órganos de gestión de los museos de arte públicos. Más aún nosotros defendemos que en el marco de esas buenas prácticas, los “no usuarios” deberían estar también representados.

En definitiva se trata de profundizar en el calado democrático de las instituciones museísticas sobre aspectos que tienen que ver y pueden afectar, como hemos comprobado en los puntos anteriores, a aspectos fundamentales de la vida de los ciudadanos y que como cualquier intervención pública tienen efectos en términos de equidad. Si incorporamos los museos en mayor medida en la centralidad de las estrategias de transformación de los espacios también hemos de ser más escrupulosos en la dimensión democrática de los mismos. Los museos españoles, sufren en estos momentos de una profunda insuficiencia democrática.

⁶ *Los precios que el Museo Guggenheim Bilbao paga por las obras que compra dejarán de ser opacos. El Parlamento aprobó ayer por unanimidad en comisión una proposición no de ley que insta a Cultura a informar sobre el precio de cada adquisición de los museos en cuya gestión participa el Gobierno y no sólo sobre las cantidades que anualmente se destinan a ese fin. EL PAÍS 24/11/2006*

4. A modo de conclusiones.

La cultura puede ser una estrategia adecuada, por los razonamientos expresados anteriormente, para promover el desarrollo de una comunidad. Desde esta consideración, la política cultural deja de ser entendida como mera intervención ornamental de la acción de gobierno o como respuesta para satisfacer requerimientos específicos de determinados grupos de creadores o demandantes de cultura para devenir en un elemento sustancial en la política pública.

Estamos hablando de una política cultural proyectiva que puede vehiculizar a través de su articulación las posibilidades de desarrollo en aspectos tan relevantes como la vertebración simbólica del territorio, el impacto económico de un sector con tasas de crecimiento muy superiores a la media del resto de los sectores económicos y -lo que es más importante- la dimensión de la calidad de vida de los ciudadanos en aspectos tan vitales como sus posibilidades de desarrollo integral personal a través de las capacidades expresivas o estéticas de la práctica o el consumo cultural.

Es esta nueva centralidad, derivada de una aproximación integral al fenómeno cultural la que otorga una mayor responsabilidad, y exige una mayor precisión y certeza a todos aquellos agentes que actúan, reflexionan o teorizan sobre los museos. Desde esta perspectiva ya no valen sólo declaraciones grandilocuentes, lugares comunes y consenso vacíos de contenido. La escasez de investigación en los ámbitos de los impactos, la eficacia o la eficiencia de los museos, vislumbra la oportunidad que la Economía como Ciencia, aporte su corpus teórico y sus marcos instrumentales al conocimiento de los museos. Realmente desde las Ciencias Sociales sabemos mucho poco del comportamiento de los individuos frente al hecho cultural, y sobre las relaciones causales entre cultura y economía, cultura y bienestar individual, cultura y relaciones sociales, etc... Si volamos aprovechar las posibilidades del tiempo de la cultura hay que ahondar mucho más en el conocimiento.

La gestión de los museos, tanto desde el ámbito público como a privado ha mostrado en los últimos 15 años un profundo proceso de calificación de los recursos humanos. No obstante continúa siendo insuficiente. La formación y profesionalización deviene en un factor estratégico para ajustar mejor las posibilidades de los museos para tener efectos verdaderamente transformadores de la realidad social.

En el ámbito social y atado a los elementos anteriores, se requiere mucha más participación y debate que el que se ha producido hasta ahora. Las políticas culturales tienen efectos relevantes sobre la realidad social, y los ciudadanos, los colectivos sociales, deben posicionarse con mayor precisión sobre sus dimensiones de eficacia, eficiencia y equidad. Para que esto sea posible no nos cabe ninguna duda que uno de los requisitos es la existencia de información y transparencia. Jornadas como la presente son un primer escalón en ese proceso.

Bibliografía Texto.

Asociación de Artistas Visuales de Cataluña (2007): *Las dimensiones económica de las Artes Visuales en España*. Informe disponible en http://www.aavc.net/aavc_net/html/modules.php?name=servicios&file=deave, consultado febrero de 2007

Asuaga C.(2005): El coste de las obras de arte y la gestión de museos. Tesina de Master. Universidad Nacional de la Plata.

Bishop, Paul, Brand Steven (2003): "The Efficiency of Museums. A stochastic frontier production function approach" *Applied Economics*. Nº 35. pp 1853-1858

Frey, Bruno S. (2000): *La Economía del Arte*. Serie Estudios Económicos Nº 18. Servicio de Estudios de La Caixa. Barcelona.
<http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/pbei.php?idioma=esp&llibre=18>

Frey, Bruno y Meier, Stephan (2002): Museums between private and public: the case of the Beyeler Museum in Basile Working Paper Nº 116

Johnson, Peters (2005): "Los museos". En *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.

Puffelen, Frank van, (1996): "Abuses of conventional impact studies in the arts". En: *European Journal of Cultural Policy*, Harwood Academic Publishers. Vol. 2, núm. 2.

Rausell, Pau y Carrasco, Salvador (2002): "Cultura y Producción Simbólica en la Comunidad Valenciana. Un análisis sectorial e implicaciones territoriales." pp 249-273 *Arxius de Ciències Socials*. Nº 7 Noviembre 2002. Edit Afers. Facultat de Ciències Socials. Universitat de València

Rausell, Pau (2004): "Cuentos de Contar Cultura". *EL PAÍS*. 1/12/2004

Rausell, Pau (2005): "Mentiras y Museos". *El País*. 17/11/2005

Trimarchi, M. (2005). "El Análisis Principal-Agente" en Towse R. (2005) *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid

ANEXO. 1. Listado Bibliográfico y referencia en prensa nacional (hasta 2005).

1. Montjuïc cultural (19/10/5 A.D.); *La Vanguardia*,
2. Necesidad de un debate (26/12/1999); *El Mundo.El Cultural*,
3. ¿Qué museos queremos?: Abandonar tópicos (19/7/2000); *El Mundo.El Cultural*,
4. ¿Qué museos queremos?: Un público dispar (19/7/2000); *El Mundo.El Cultural*,
5. ¿Qué museos queremos?: Mantener vivos los fondos (19/7/2000); *El Mundo.El*
6. ¿Qué museos queremos?: Recorridos alternativos (19/7/2000); *El Mundo.El Cultural*,
7. ¿Qué museos queremos? (19/7/2000); *El Mundo.El Cultural*,
8. ¿Qué museos queremos?: El museo didáctico (19/7/2000); *El Mundo.El Cultural*,
9. ¿Qué museos queremos?: La rentabilidad del espacio (19/7/2000); *El Mundo.El*
10. Juan Manuel Bonet, seis meses en el Reina Sofia (22/11/2000); *El Mundo.El Cultural*,
11. ¿Quién debe dirigir los museos? (12/12/2001); *El Mundo.El Cultural*,
12. La hora de los historiadores (12/12/2001); *El Mundo.El Cultural*,
13. El perfecto director de museo (10/10/2002); *El Mundo.El Cultural*,
14. María Jesús Abad dirige el Museo Patio Herreriano (5/6/2002); *El Mundo.El Cultural*,
15. Manuel Borja-Villel: "El arte se encuentra hoy en una posición de extrema fragilidad" (12/9/2002); *El Mundo.El Cultural*,
16. Bienvenidos al nuevo IVAM (10/4/2003); *El Mundo.El Cultural*,
17. Lujos y miserias de los centros autonómicos (11/9/2003); *El Mundo.El Cultural*,

18. Miguel Fernández-Cid: "Los gestores han sustituido a los expertos en la dirección de los museos" (25/9/2003); *El Mundo.El Cultural*,
19. Kevin Power: "Ser contemporáneo"; Enrique Juncosa: "Lo primero, la imaginación" (24/4/2003); *El Mundo.El Cultural*,
20. Vicente Todolí: "No creo en productos nacionales" (16/1/2003); *El Mundo.El Cultural*,
21. La directora del Museo Arqueológico se muestra a favor de subir el precio de las entradas en los museos (28/12/2004); *El Mundo*,
22. Cuatro ejes para el Reina Sofía (20/5/2004); *El Mundo.El Cultural*,
23. ¿Qué hacer con el Reina Sofía? Debate sobre el futuro del museo (20/5/2004); *El Mundo.El Cultural*,
24. Museos y amigos políticos (13/5/2004); *El Mundo.El Cultural*,
25. El Pompidou apuesta por el desorden (16/8/2005); *El País*, p.33. Accesible: .
26. Lisa Dennison: "Los museos se están convirtiendo en simples negocios" (22/10/2005); *El País.Babelia*, p.16. Accesible:
27. Chus Martínez: "Un centro de arte es un espacio político del que no debemos prescindir" (27/8/2005); *El País.Babelia*, p.11. Accesible:
28. Los grandes museos sacan obras de maestros para las subastas de Nueva York (1/11/2005); *El País*, p.44. Accesible:
29. Manuel Borja-Villel: "Debemos desarrollar en el museo una pedagogía de la emancipación" (19/11/2005); *El País.Babelia*, p.16. Accesible:
30. El Museo de las Ciencias atrae 15,7 millones de visitas en cinco años (15/11/2005); *El País.Comunidad Valenciana*, p.8. Accesible:
31. Antonio Franco: "Internet obliga a repensar los museos" (13/8/2005); *El País.Babelia*, p.12. Accesible:
32. Eduard Carbonell: "El modelo Thyssen no es adecuado" (30/9/2005); *El País.Cataluña*, p.13. Accesible:
33. El museo Reina Sofia amplía sus instalaciones (24/9/2005); *El País*, p.32. Accesible:
34. Narcís Serra: "Conviene un director fuerte" (30/9/2005); *El País.Cataluña*, p.13. Accesible:

35. El Reina Sofía duplica sus espacios (24/9/2005); *El País*, p.31. Accesible:
36. Los museos atraen más que los estadios (9/10/2005); *El País*, p.41. Accesible:
37. Guillermo Solana busca fórmulas para hacer más atractivo el Museo Thyssen (2/9/2005); *El País*, p.31. Accesible:
38. Javier González de Durana: "Generamos cultura en Vitoria que se disfruta en otros lugares" (5/9/2005); *El País.País Vasco*, p.4. Accesible:
39. El Macba contará en 2006 con un presupuesto de 10,1 millones (2/12/2005); *El País.Cataluña*, p.12. Accesible:
40. El MNAC presenta las bases para seleccionar a su nuevo director (1/12/2005); *La*
41. Una nueva reforma eleva a 176,5 millones el coste del Reina Sofía (8/6/2005); *La*
42. Un museo del presente (26/3/2005); *El País*,
43. El Reina Sofía, sin rumbo conocido (5/5/2005); *La Vanguardia*,
44. ¿Museos...? Yo paso (13/11/2005); *La Vanguardia*,
45. Los museos abren la noche (11/7/2005); *La Vanguardia*,
46. La ampliación del Prado se retrasa y costará un 84 por ciento más (28/4/2005); *La Vanguardia*, p.,
47. Cómo seleccionar un director de museo (27/10/2005); *El Mundo.El Cultural*,
49. El MNAC convoca un concurso internacional para elegir nuevo director (2/12/2005); *El País*, p.42. Accesible:
50. El modelo MACBA (20/11/2005); *La Vanguardia*,
51. Tomàs Llorens entrega el testigo a Guillermo Solana (5/5/2005); *El Mundo.El Cultural*,
52. Los primeros diez años del MACBA (20/11/2005); *La Vanguardia*,
53. El verano llega a los museos (29/6/2005); *El Mundo*,
54. Los museos de Francia se multiplican (23/7/2005); *El País.Babelia*, p.12. Accesible:

55. Los museos abordan el problema de cómo coleccionar lo incoleccionable (14/2/2005); *El País*, p.46. Accesible:
56. Glenn Lowry: "Si la colección no es buena, el museo perecerá" (30/7/2005); *El País.Babelia*, p.11. Accesible:
57. Tomàs Llorens: "La banalización es el peligro que acecha a los museos" (13/3/2005); *El País*, p.43. Accesible:
58. Arte, relaciones y comisariados (18/5/2005); *El País.Comunidad Valenciana*, p.16. Accesible:
59. El Día de los Museos celebra su papel de 'puente entre culturas' (18/5/2005); *El País*, p.42. Accesible:
60. Anderson, Maxwell L. (1999); "Online museum co-ordination" en *Museum International*, 51,4, pp.25-30. Accesible:
61. Ang, Ien (2005); "The predicament of diversity: Multiculturalism in practice at the art museum" en *Ethnicities* , 5,3, pp.305-320. Accesible:
62. BOLAÑOS, María (1997); *Historia de los museos en España: memoria, cultura y sociedad*. Trea, Gijón.
63. BOLAÑOS, María (2002); *La memoria del mundo: cien años de museología (1900-2000)*. Trea, Gijón.
64. BOURDEAU, Laurent y CHEBAT, Jean-Charles (2001); "An empirical study of the effects of the design of the display galleries of an art gallery on the movement of visitors" en *Museum Management and Curatorship*, 19,1, pp.63-73. Accesible:
65. BRADBURNE, James M. (2001); "A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society" en *Museum Management and Curatorship*, 19,1, pp.75-84. Accesible:
66. BRAVO JUEGA, María Isabel (1982); *Un capítulo fundamental de la museología: la seguridad en los museos*. Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas (ANABAD), Madrid.
67. CARNEGIE, Garry D. y WOLNIZER, Peter W. (1996); "Enabling accountability in museums" en *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 9,5, pp.84-99.
68. Centro Studi Piemontesi (2005); *Rapporti con il pubblico*. Centro Studi Piemontesi, Torino.

69. Centro Studi Piemontesi (2005); *Strutture e sicurezza*. Centro Studi Piemontesi, Torino.
70. CHINCHILLA GÓMEZ, Marina (2005); "Una mirada profesional sobre la creación de museos" en *Museos.es*, 1,48-59.
71. CUNNELL, Deborah y PRENTICE, Richard (2000); "Tourists' recollections of quality in museums: A servicescape without people?" en *Museum Management and Curatorship*, 18,4, pp.369-390.
72. ECONOMOU, Maria (2004); "Evaluation strategies in the cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow" en *Museum and Society*, 2,1, pp.30-46.,
73. FELDSTEIN, Martin ed. (1991); *The economics of arts museums*. The University of Chicago Press, Chicago-London.
74. FONTAL MERILLAS, Olaia (2003); *La educación patrimonial: teoría y práctica para el aula, el museo e Internet*. Trea, Gijón.
75. FREY, Bruno S. y POMMEREHNE, Werner W. (1991); "I musei e le gallerie d'arte" en 1991); *Muse e mercati: indagine sull'economia dell'arte*. Società editrice il Mulino, Bologna. pp.117-144.
76. GILMORE, Audrey y RENTSCHLER, Ruth (2002); "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?" en *Journal of Management Development*, 21,10, pp.745-760.
77. GINSBURGH, Victor y ZANG, Israel (2001); "Sharing the Income of a Museum Pass Program" en *Museum Management and Curatorship*, 19,4, pp.371-383.
78. GOLER, Robert I. (2001); "Interim Directorships in Museums: Their Impact on Individuals and Significance to Institutions" en *Museum Management and Curatorship*, 19,4, pp.385-402.
79. GOULDING, Christina (2000); "The museum environment and the visitor experience" en *European Journal of Marketing*, 34,3-4, pp.261-278. Accesible: <http://disco.uv.es/museos/Bibliografia/ArchivosPDF/31.pdf>,
80. GRIFFIN, Des y ABRAHAM, Morris (2000); "The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming" en *Museum Management and Curatorship*, 18,1, pp.335-368.
81. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca (1998); *El museo como espacio de comunicación*. Trea, Gijón.

82. HOOPER GREENHILL, Eilean (1998); *Los museos y sus visitantes*. Trea, Gijón.
83. Hooper, Keith; Kearins, Kate; y Green, Ruth (2005); "Knowing "the price of everything and the value of nothing": accounting for heritage assets" en *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18,3, pp.410-433.
84. Istituto per i beni artistici, culturali e naturali y Museo degli usi e costumi della gente di Romagna (2001); *Guida all'Interpretazione e all'utilizzo del modello per la gestione totale della qualita' nei musei. Guida all'Autovalutazione per i Musei*. (<http://www.ibc.regione.emilia-romagna.it/pdf/guida.pdf>)
85. Johnson, Peter S. (2005); "Los museos" en Towse, Ruth (2005); *Manual de economía de la cultura*. Fundación Autor, Madrid. pp.541-550.
86. KOTLER, Neil y KOTLER, Philip (2000); "Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role" en *Museum Management and Curatorship*, 18,3, pp.271-287.
87. KOTLER, Neil y KOTLER, Philip (2001); *Estrategias y marketing de museos*. Ariel, Barcelona.
88. KOTLER, Neil (2001); "New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications" en *Museum Management and Curatorship*, 9,4, pp.417-425.
89. LAGROSEN, Stefan (2003); "Online service marketing and delivery: the case of Swedish museums" en *Information Technology & People*, 16,2, pp.132-156.
90. LEÓN, Aurora (1995); *El museo. Teoría, praxis y utopía*. Cátedra, Madrid.
91. Maddison, David (2004); "Causality and Museum Subsidies" en *Journal of Cultural Economics*, 28,2, pp.89-108.
92. Mairesse, François y Vanden Eeckaut, Philippe (2002); "Museum Assessment and FDH Technology: Towards a Global Approach" en *Journal of Cultural Economics*, 26,4, pp.261-286.
93. MARIN TORRES, María Teresa (2002); *Historia de la documentación museológica: la gestión de la memoria artística*. Trea, Gijón.
94. MOORE, Kevin (1998); *La gestión del museo*. Trea, Gijón.
95. MOORE, Kevin (2005); "La planificación estratégica en los museos" en *Museos.es*, 1,32-47.

96. NOWACKI, Marek M. (2005); "Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method" en *Museum Management and Curatorship*, 20,3, pp.235-250. Accesible:
97. PASTOR HOMS, María Inmaculada (2004); *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales* . Ariel, Barcelona.
98. Plaza, Beatriz (2000); "Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism: The Guggenheim Museum Bilbao Case" en *Urban Affairs Review*, 36,2, pp.264-274.
99. Prideaux, Bruce y Kininmont, Lee Jaye (1999); "Tourism and Heritage Are Not Strangers: A Study of Opportunities for Rural Heritage Museums to Maximize Tourism Visitation" en *Journal of Travel Research*, 37,3, pp.299-303.
100. RAUSELL, Pau (2001); "Un análisis de la gestión del Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)" en BONET, Lluís; CASTAÑER, Xavier; y FONT, Josep (2001); *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos*. Ariel, Barcelona. pp.41-64.
101. ROPER, Kathy O. y BEARD, Jeffrey L. (2005); "Strategic facility planning for museums" en *Museum Management and Curatorship*, 20,1, pp.57-68.
102. SANDELL, Richard (2003); "Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change" en *Museum and Society*, 1,1, pp.45-62.
103. Suchy, Sherene (1999); "Emotional intelligence, passion and museum leadership" en *Museum Management and Curatorship*, 18,1, pp.57-71.
104. Suchy, Sherene (2000); "Grooming new millennium museum directors" en *Museum International*, 52,2, pp.59-64.
105. VALDÉS SAGÜÉS, María del Carmen (1999); *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Trea, Gijón.
106. van Aalst, Irina y Boogaarts, I. (2002); "From Museum to Mass Entertainment: The Evolution of the Role of Museums in Cities" en *European Urban and Regional Studies*, 9,3, pp.195-209.
107. WELSH, Peter H. (2005); "Re-configuring museums" en *Museum Management and Curatorship*, 20,2, pp.103-130.