



PROPUESTAS PARA UNA PLAN DE ACCIÓN A MEDIO PLAZO EN EL MUSEO DE BELLAS ARTES SAN PÍO V



PAU RAUSELL KÖSTER
RAÛL ABELEDO SANCHIS

INSTITUTO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO LOCAL. UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
econcult@uv.es. Tel +34 963828645 Fax +34 963828415

INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	1
Objetivos generales	3
Objetivos específicos.....	4
Objetivos específicos.....	5
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MUSEO DE BELLAS ARTES SAN PÍO V.....	7
Algunos apuntes sobre su origen histórico	7
El entorno urbano de referencia	9
3. MISIÓN Y VISIÓN DEL MUSEO SAN PÍO V.....	13
Las Misiones del Museo de BBAA de Valencia	16
Propuesta de nuevas misiones.....	17
4. ÓRGANOS DE GOBIERNO y DISEÑO INSTITUCIONAL.	21
Modelos institucionales.	21
El papel del patronato. Del gobierno a la asesoría	25
El diseño institucional del Museo de Bellas Artes San Pío V.....	28
Propuestas de rediseño institucional para el Museo de Bellas Artes San Pío V de Valencia..	35
5. MODELO ORGANIZATIVO INTERNO DEL MUSEO.....	41
Introducción	41
Análisis del San Pío V	43
Propuestas de actuación:	46
6. ANÁLISIS DEL MODELO PRESUPUESTARIO.....	51
El presupuesto del Museo de Bellas Artes de Valencia.....	54
El presupuesto adecuado para el Museo de Bellas Artes de Valencia.....	56
7. LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	63
La estructura y características del personal del Museo de Bellas Artes de Valencia	64
Propuestas de actuación	69

8. COLECCIÓN E INSTALACIONES	73
Las características de la colección.....	73
Equipamientos e instalaciones.....	77
Zonificación del museo.....	83
Propuestas de actuación.....	87
9. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DEL MUSEO.	90
Desarrollo y evaluación de servicios.....	94
Informatización de las actividades.....	98
Usos de las audiencias.....	99
10. BIBLIOGRAFÍA	103

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

El presente documento supone una respuesta ante la demanda de la Gerencia del Museo de BBAA San Pío V sobre la necesidad de reflexionar alrededor del modelo de museo ante los nuevos marcos contextuales que se han ido imponiendo en los últimos tiempos. Variaciones en las variables de entorno requieren una adecuada respuesta por parte del museo. Algunas de estas variaciones son:

- La necesidad de cerrar definitivamente el museo ante la quinta fase de ampliación.
- Las recientes actuaciones, desde diversas instituciones y territorios en el marco de la gestión de museos que apuntan a una mayor racionalización de los procesos de gestión museística. Desde el Plan estratégico de la red de museos estatales (2004-2008) por parte del Ministerio de Cultura, al Plan de calidad de los Museos Andaluces de 2003 muestran un mayor nivel conceptual sobre las funcionalidades de los museos en los inicios del S. XXI.
- La creciente importancia de los museos como centros de atracción sociocultural y la ingente literatura sobre su impacto económico y territorial. Y en este sentido voluntad de redefinir la posición de la ciudad de Valencia en la jerarquía urbana española y europea. El museo de Bellas Artes San Pío V, desarrolla sus actividades en una ciudad como Valencia que ha apostado decididamente por reordenar su “city marketing” y por tanto, la función del museo juega en un entramado complejo y más amplio en la reconfiguración simbólica de la ciudad.
- Las reflexiones alrededor de la calidad de los servicios públicos.

En conjunto este proyecto trata de contribuir a las reflexiones sobre los procesos necesarios para mejorar el papel y las prestaciones del Museo de BBAA de Valencia San Pío V, como servicio público, contribuyendo a los objetivos de las políticas autonómicas de museos y patrimonio, insertando su actividad en el territorio como proyecto cultural y contribuyendo al desarrollo social, cultural y económico de la sociedad valenciana. Y todo ello con el mayor nivel posible de excelencia y calidad y cumpliendo los criterios de eficiencia, eficacia y equidad que deben perseguir las intervenciones públicas

Este documento destaca la necesidad de innovación, planteando para ello como requerimiento el ajuste del perfil de la institución, (su identidad, discurso, colección museográfica y especialmente su modelo de gestión) a las nuevas funciones sociales que demandan tanto la creciente dimensión económica de la cultura y sus impactos sobre el territorio como los presupuestos de la *nueva museología*, formulada ya hace más de 30 años, donde se manifiesta que el museo tiene que estar al servicio del hombre y no viceversa, que tiempo y espacio difícilmente pueden estar constreñidos dentro de muros y puertas, que el arte no es la única

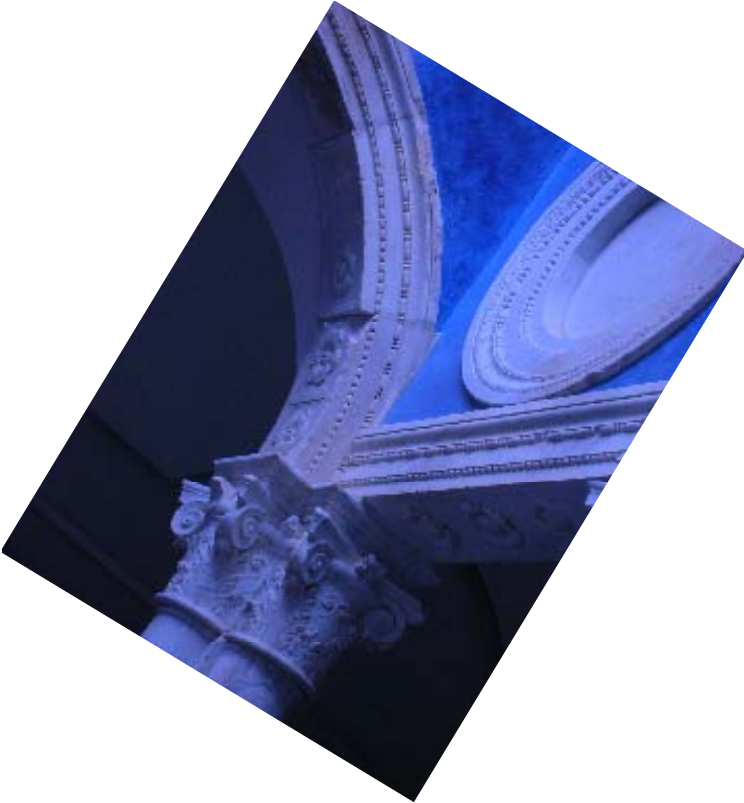
expresión de la humanidad, y que los profesionales de los museos son agentes sociales al servicio de la comunidad en la que se asientan y deben tener voluntad de transformación social. Estos grandes principios además deben combinarse con nuevos marcos que propician aspectos transversales como la accesibilidad, la equidad, la diversidad y otros aspectos que buscan desarrollar nuevos y más profundos vínculos del museo con la ciudadanía y el territorio.

Este fenómeno reclama potenciar la singularidad de la identidad de cada institución individualmente (de acuerdo con una estrategia de diferenciación) al mismo tiempo que se deben impulsar alianzas estratégicas con otros museos, otros agentes y otras instituciones culturales a partir de complementariedades que permitan la puesta en valor plena del museo.

Por otra parte, el documento destaca la trascendencia que, desde la perspectiva señalada, tiene la evaluación del **museo** como servicio público. El establecimiento de prioridades a partir de la definición de criterios específicos resulta imprescindible en este sentido.

Las tendencias de futuro en los museos a nivel internacional señalan tres grandes retos: a) diseñar una misión y una identidad para la institución, b) organizar y gestionar el museo con criterios de calidad y eficiencia y c) atraer recursos financieros. Tales retos reclaman poner en marcha una estrategia de construcción de capacidades (*empowerment* y *capacity building*) que permita afrontarlos con las máximas garantías de éxito.

Algunas cuestiones, que no han sido tratadas en el presente documento resultan cruciales en este sentido. La colaboración con otras instituciones (convenios con otros sectores como turismo, partenariados público-privados, trabajo en red con otros museos, cooperación entre los distintos niveles administrativos implicados...) es una de ellas. Otra línea de trabajo, que si es tratada con detalle, es la que atañe a la propia función de administración del museo y al reto de innovación y modernización que la misma debe asumir.



El museo como elemento de anclaje representación y arrastre de excelencia de las ciudades. (Rausell, 2007)

En esta estrategia de tránsito hacia la “ciudad global”, el museo cumple con varios de los requisitos para condensar y visualizar la dimensión simbólica de una ciudad. El museo como institución económica constituye una unidad multiproducto y multifunción que cumple con un conjunto de objetivos que podemos dividir entre intrínsecos y extrínsecos.

De acuerdo con las reflexiones anteriores, podemos dibujar un mapa más o menos detallado que nos referencia el universo posible de misiones de una institución museística

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 responde 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.

Es evidentemente en este segundo conjunto donde podemos identificar aquellas funciones que tienen que ver con la excelencia de las ciudades. En esa perspectiva de construir la ciudad cultural, el Museo se convierte en uno de los recursos más sencillos para concretar en algo tangible aquellos nuevos requerimientos de la nueva ciudad creativa.

Si nos atenemos a detectar las relaciones entre un museo y la ciudad donde se ubica, de acuerdo con el esquema anterior, podemos detectar tres tipos de relaciones:

- A. El museo como elemento señalizador y vehículo de “city marketing” que colabora con mayor o menor implicación en los procesos de regeneración urbana a través de su impacto económico.
- B. El museo – o el discurso museográfico- como espacio generador de consensos sociales alrededor de mensajes y espacios que redefinen o refuerzan la cohesión social del espacio.
- C. El museo como artefacto de satisfacción de las demandas culturales de la ciudadanía y que en consecuencia afecta a la calidad de vida de los individuos que viven en las ciudades

Objetivos generales

Considerando esta introducción, el objetivo del trabajo es proponer las directrices de un Plan de actuación del Museo de Bellas Artes San Pío V,

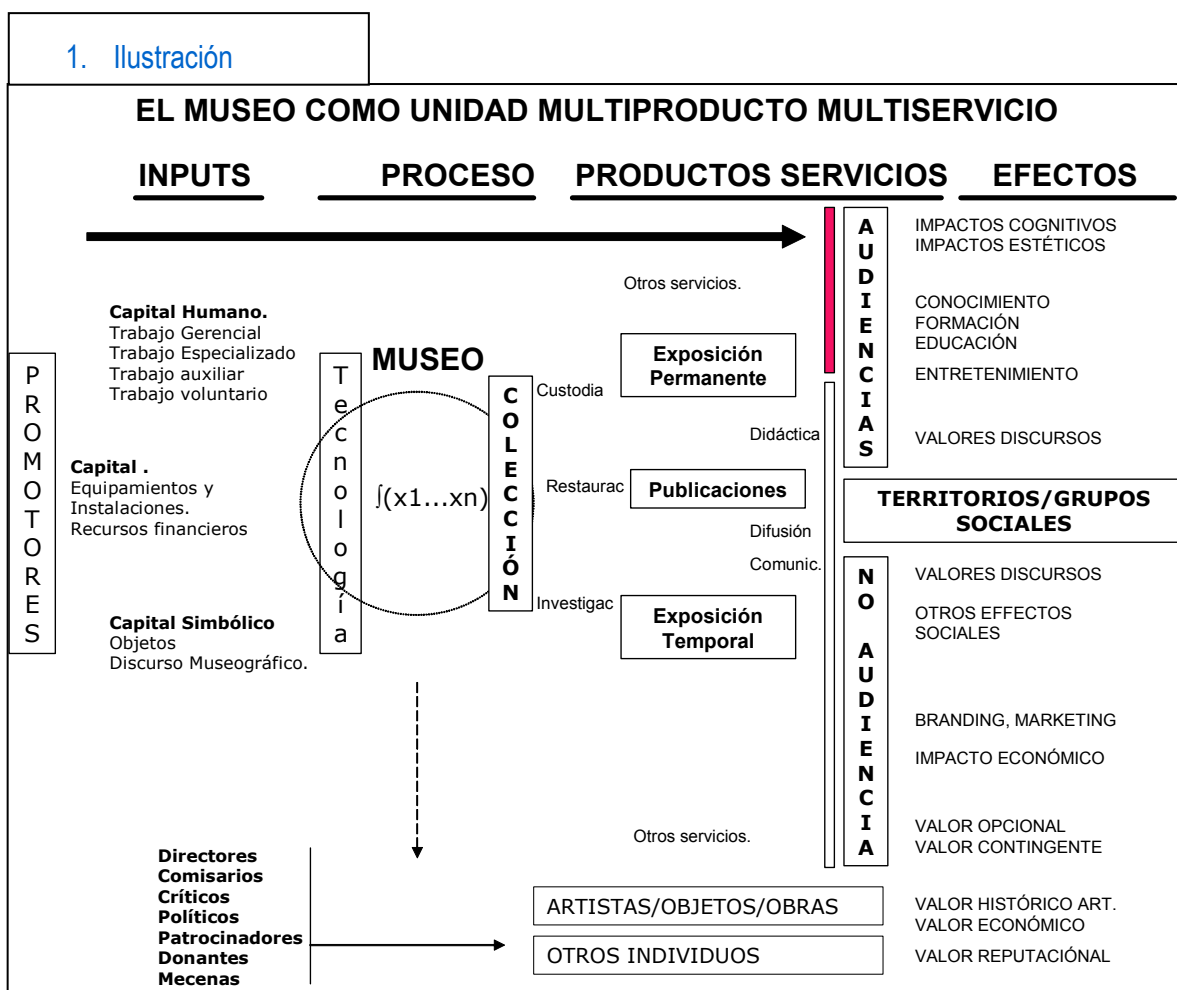
desde la perspectiva de lógica de acción pública, y considerando las posibles restricciones impuestas por su modelo institucional, su estructura organizativa, o su modelo de financiación y teniendo en cuenta las tendencias generales sobre la oferta y demanda de los servicios de los museos, así como de la configuración del ecosistema de museos de la ciudad de Valencia en particular y de la Comunidad Valenciana y España en general y del entorno y las particularidades del modelo tecnológico.

Así se plantea diseñar un recorrido de actuaciones que se adapten y se ajusten a objetivos acordes a la innovación, a actuaciones estratégicas pro-activas y la incorporación de la gestión de calidad, en un escenario de globalización y complejidad al que se enfrenta la función social de los museos en general y el Museo de BBAA de Valencia S. Pío V en particular.



Objetivos específicos

La figura 1 describe el modelo teórico en el que se inserta la perspectiva que adopta el presente trabajo (Asuaga, Rausell, 2006). Desde esta perspectiva el museo debe ser entendido como una unidad multiproducto y multiservicio. Así su “función de producción” consiste en combinar de una determinada manera sus recursos (inputs) en un modelo tecnológico determinado para proveer un conjunto de servicios y productos (outputs) que van de los más concretos y convencionales a otros más intangibles como los impactos sobre las audiencias y los territorios



Considerando el anterior esquema metodológico que identifica el museo como una institución multiproducto y multiservicio y contando con las directrices del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008), pretendemos desarrollar los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar un análisis a modo de diagnóstico que permita:
 - a) Identificar las características, capacidades y las limitaciones del modelo actual de funcionamiento del museo

b) Investigar las restricciones que impone el modelo institucional, el entorno físico y el modelo de financiación en el funcionamiento del museo

2. Elevar desde el diagnóstico anterior propuestas razonadas que esbocen distintos escenarios de futuro, concretando líneas de actuación preferente para los próximos cuatro años que permitan la puesta en valor de la institución, mejoras en los niveles de gestión, y mayor eficacia y eficiencia en la persecución de los efectos y los impactos sobre el entorno, ya sea a través de los visitantes o por otros medios.

Nuestra hipótesis de trabajo señala como elementos cruciales de la función de producción para la modernización del San Pío V los siguientes aspectos:

Del lado de los **inputs**: la capacitación y las habilidades del capital humano, condicionan especialmente las características de los resultados, especialmente en el ámbito de los servicios, ya que básicamente se trata de servicios a las personas o definidos en el ámbito de la gestión del conocimiento, desde su generación (investigación) a su distribución (difusión, comunicación, didáctica). Las capacidades de la dimensión directiva y gerencial resultan también fundamentales ya que finalmente determinan la elección de los modelos tecnológicos y organizativos.

Los atributos y las calidades del capital simbólico están condicionados por procesos históricos y especialmente en el caso de un museo por los atributos y calidades historiográficas de su colección así como del modelo y procesos de construcción de su discurso museográfico que da sentido al conjunto de la colección.

Del lado del **proceso** podemos considerar como aspectos cruciales la persecución de la calidad y el sometimiento a los criterios de eficacia y eficiencia. También aparecen como factor relevante, pero que no ha sido tratado en profundidad en el presente trabajo, la innovación tecnológica y la aplicación de las TIC tanto en los procesos de gestión como en las nuevas posibilidades de relación con usuarios físicos o virtuales.

Del lado de los **outputs** debemos señalar que consideramos clave orientar hacia el usuario las actividades intrínsecas del museo y proyectar los impactos sociales, económicos y culturales hacia las “no audiencias”, tratando de afectar y transformar en la medida de lo posible los efectos sobre los ciudadanos y el territorio

En cada uno de los capítulos siguientes hemos tratado en primer lugar de establecer, para cada tema (el diseño insitucional, el modelo organizativo, el modelo presupuestario, los recursos humanos, la colección, las infraestructuras físicas, los productos y el impacto) un breve marco conceptual que lo contextualice, en segundo lugar hemos pasado a describir el modelo actual del museo, para, finalmente, proponer unos escenarios posibles hacia los que dirigir las intervenciones sobre el museo

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MUSEO DE BELLAS ARTES SAN PÍO V.

Algunos apuntes sobre su origen histórico

PROPUESTA DE PLAN DIRECTOR PARA LA V FASE DEL PROYECTO DE REHABILITACIÓN Y AMPLIACIÓN DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA
(Gerencia Museo de Bellas Artes, 2007)

El Colegio Seminario San Pío V había sido fundado por fray Juan Tomás de Rocaberti (1627 - 1699), arzobispo de Valencia, para albergar monjes Regulares Menores, una orden creada por el papa Pío V para instruir al clero secular en seminarios diocesanos.

Sus trazas, de porte barroco siguiendo modelos preexistentes en Valencia, habían sido encargadas al arquitecto valenciano Juan Bautista Pérez Castiel, durando su construcción de 1683 a 1744. Ese dilatado periodo constructivo no sólo se debió a la crisis económica del reinado de los últimos Austrias y la Guerra de Sucesión en 1700, sino también a la paralización que provocó la muerte del fundador (1699) y poco después la del constructor (1708). La obra se reanudó en 1728, bajo la dirección de José Mínguez y Juan Pérez, sobrino e hijo respectivamente del tracista, los cuales introdujeron algunos cambios.

El edificio está situado frente al margen izquierdo del antiguo cauce del río Turia, entre los puentes de la Trinidad y el Real. La fachada está alineada por ventanales en dos alturas y torres de sección cuadrada en los extremos con dos alturas más, coronándose el conjunto con cornisa de ménsulas pareadas y pretil de bolas y pináculos. Su planta casi cuadrada se articula en torno a un claustro de triple arquería superpuesta, de cinco arcos por lado en cada planta. Originariamente, las galerías altas del claustro no tenían como ahora sus arcos cegados por tabiquería con un pequeño ventanal en cada hueco, pero la falta de espacio aconsejó esta solución para aprovechar las galerías como crujías cerradas iluminadas con cinco balcones por panda.

En el lado oeste del edificio se levantó la iglesia del Colegio entre 1728 y 1744, siguiendo pautas de José Mínguez y mosén Juan Pérez. Esta era de planta central en forma de ochavo, con anillo de capillas, deambulatorio alto con tribunas y cúpula, que desgraciadamente amenazó ruina muy pronto. Por ello, en 1925, el Ministerio de la Guerra ordenó su demolición pese a los informes desestimativos de la Junta de Monumentos y la Academia de San Carlos, que solicitaban su restauración. En la actualidad se halla reconstruida recuperando su volumen, aunque con cambios sustantivos respecto a su alzado.

Con el gobierno liberal de 1819 el Colegio Seminario San Pío V pasó a ser Academia Militar de Cadetes, en 1826 Casa de Beneficencia, en 1835 se dedica a almacén de provisiones del ejército, y en 1843 el Ministerio de la Guerra lo destina a Hospital Militar. Finalmente, en marzo de 1946 fue elegido para reubicar el Museo de Bellas Artes que durante un siglo había permanecido en el exconvento del Carmen, que ya se revelaba deficiente por problemas de humedades y por el deterioro sufrido durante la guerra civil.

Los inconvenientes de la nueva sede, sin embargo, pronto se harían notar, pues se trataba de un edificio de capacidad inferior, que había estado sometido a usos muy diversos hallándose por ello bastante deteriorado. Ello motivó que, entre 1940 y 1946, se iniciaran las reformas oportunas. Por la parte trasera se amplió con una construcción aneja que agrandaba el edificio hacia el noreste con un cuerpo añadido en sentido oblicuo, que perjudicó su sentido ortogonal primitivo. En 1949 Ramón Laporta Girón, gobernador Civil de la provincia, costeaba la salas destinadas a las tablas de los "primitivos valencianos".

En 1950 se terminan de abrir las galerías del segundo piso, y en 1963 el arquitecto Francisco Javier Goerlich costeó la instalación de cuatro salas más para exhibir la

colección artística que el propio Goerlich y su esposa Trinidad Miquel donaron al Museo a través de la Academia. Entre 1968 y 1973 la Caja de Ahorros de Valencia sufragó reformas para crear salas de exposiciones temporales en la planta baja, así como la reestructuración de las salas de Ignacio Pinazo y Muñoz Degraín.

A pesar de todas estas intervenciones, el edificio seguía resultando pequeño e inadecuado. Por otra parte su deterioro paulatino apenas podía ser frenado por falta de medios y dotación. Sus pésimas condiciones para el almacenamiento de obras, falta de seguridad, ausencia de controles de temperatura y humedad, inexistencia de talleres de restauración y servicios mínimos, entre otras carencias, evidenciaban a todas luces que el Museo seguía siendo una asignatura pendiente para Valencia. Así lo entendió el gobierno valenciano desde la implantación del estado de las Autonomías, pues al poco de serle transferidas las competencias en materia de Educación y Cultura plantearía una actuación directa sobre el Museo.

Las obras de reforma y ampliación del edificio San Pío V para reinstalar el Museo de Bellas Artes de Valencia se iniciaron en 1986 sobre el proyecto inicial de los arquitectos Manuel Portaceli y Álvaro Gómez-Ferrer, luego modificado y mejorado, planificándose en varias fases costeadas por el Ministerio de Cultura y la Generalitat Valenciana. En dicho proyecto se contempla la reorganización del espacio arquitectónico, que amplía considerablemente la superficie expositiva, sin interrumpir en ningún momento su actividad.

La primera fase, concluida en 1990, (1986-1991) financiada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, permitió modernizar las instalaciones del lado este del edificio, situando en la planta baja un salón de actos; encima una sala para exposiciones temporales que, en la práctica, se ha revelado más útil para fondos de la colección permanente; y en la planta superior otra sala, de las mismas dimensiones, también para muestras temporales. Asimismo se ha intervenido en la antigua sala Espinosa intercalando un forjado con dos alturas, para departamento de restauración y almacenes. Estas obras fueron costeadas por el Ministerio.

En una segunda fase, realizada entre 1992-1994 a cargo del Ministerio, se reconstruyó la antigua iglesia ochavada con su cúpula, convirtiéndola ahora en zaguán del Museo y distribuidor de los restantes espacios. El proyecto respeta cuanto de original quedaba de la vieja iglesia (arcos de tres capillas con pilastras, capiteles, cornisas, tribunas y adornos barrocos), rehaciendo el resto con formas neutras. Sobre el anillo de capillas, en la tribuna que rodea la cúpula, se ha ubicado la biblioteca, proyectada con sorprendente disposición circular.

La tercera fase, costeada por la Generalitat, ha sido inaugurada en febrero de 1997, (1995-1997) y comprende dos grandes salas para exposiciones temporales, salón de actos, almacenes y muelle de carga, todo ello edificado de nueva planta en el lado oeste. También, en el mismo lado, se ha rehabilitado un viejo edificio dieciochesco para alojar la zona administrativa, tienda librería y cafetería.

La cuarta fase, financiada por el Ministerio, que consistente en la construcción de los pabellones destinados a la colección permanente, en el ala norte, fue inaugurada en mayo de 2003. En grandes líneas el programa ejecutado ha sido el siguiente: Salas de exposición permanentes que constituyen la mayor parte de la ampliación, departamento de restauración y dependencias anexas (taller de dorados, laboratorios...), almacenes (cámara acorazada) y talleres, espacios generales de servicios (lavabos, guardarropa...) y el sótano realizado solamente en estructura y que debe entenderse como una previsión de futuro.. La modificación más sustantiva que se ha hecho en ella sobre su primer proyecto es la inclusión del patio del palacio Vich, planteada por la actual dirección del Museo, así como la conexión del edificio con los Jardines de Viveros.

En tanto se concluya la quinta que se define como rehabilitación del Museo, una parte de la colección permanente sigue sin exhibirse en su totalidad por falta de espacio.

El gran condicionante del futuro del museo es la indefinición sobre las infraestructuras, básicamente la denominada V fase, que no es sólo la rehabilitación de toda la zona del claustro, sino que definirá los criterios de accesibilidad y comunicaciones con las áreas vecinas: el museo está aislado de la ciudad. su integración en el entorno urbano más inmediato pasaría por clarificar las siguientes cuestiones: Expansión hacia la calle Alboraya, peatonalización de San Pío V, Conexión con el Turia, Conexión con Viveros...

LA V FASE por tanto, además de rehabilitar toda la zona del claustro, debería definir los criterios de accesibilidad y comunicaciones con sus áreas vecinas. En tanto se concluya, una parte de la colección permanente sigue sin exhibirse en su totalidad por falta de espacio. Cuando finalicen todas las obras, ya que todavía falta realizar la V fase, la propuesta de peatonalización de la C/ Vuelta del Ruiseñor, establecida en el Plan Especial, podrá llevarse a cabo, así como otras determinaciones del entorno. Será en ese momento cuando podrán perfilarse los criterios de accesibilidad y comunicación del Museo con sus áreas vecinas: viales y Jardines del Real.

El entorno urbano de referencia

Valencia es una ciudad que ha variado notablemente su perfil simbólico y como ciudad turística, especialmente en el último quinquenio y que cuenta con una compleja oferta museística pública en la que participan todos los niveles de gobierno, desde el municipal (ayuntamiento y diputaciones) hasta el gobierno central.

1. Principales museos de la ciudad de Valencia y cifras de visitantes 2005

Museu de les Ciències Príncipe Felipe	n.d.(*)	Museu Taurí	36.507
Llotja	598.488	Museu del Gremi d'Artistes Fallers	35.212
IVAM	275.761	Museu d'Història de València	34.054
MuVim	266.270	Casa-Museu Benlliure	33.171
Museu de Belles Arts	186.794	Casa-Museu Blasco Ibáñez	32.316
San Pius V	145.789	Casa-Museu Concha Piquer	22.327
Centre del Carme	41.005	Cripta San Vicent	18.823
Torres dels Serrans	165.978	Palau de Cervelló	18.313
Museu Ceràmica González Martí	104.596	Històric Militar	17.902
Museu Ciències Naturals	86.459	Museu Històric	16.251
Museu Faller	58.337	Museu Valencià d'Història Natural	13.028
Museu de la Ciutat	40.919	Museu del Patriarca	4.412

Fuente anuario estadístico de la ciudad de Valencia 2006

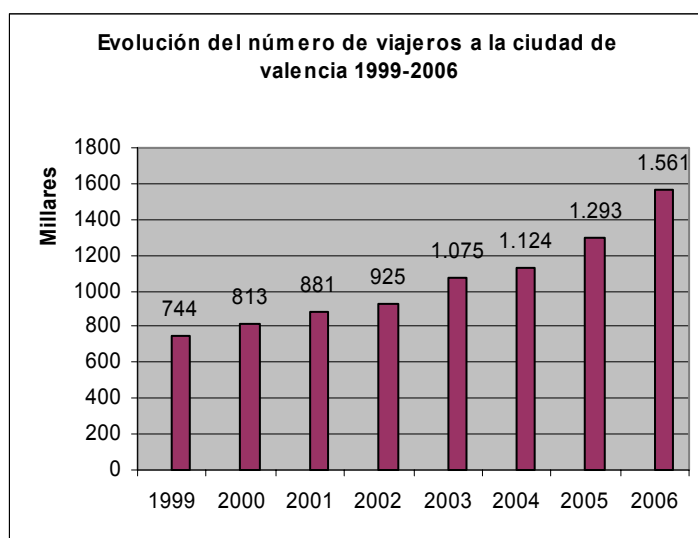
* No consideramos los visitantes del Museo Príncipe Felipe, ya que la contabilidad oficial incorpora a todos los ciudadanos que visitan el edificio y no sólo los que visitan el museo

Un primer aspecto de interés es la situación geográfica del Museo San Pío V y la articulación del antiguo cauce del río Turia como eje cultural de la ciudad. En efecto, siguiendo este pulmón verde (de once kilómetros de longitud y surcado por catorce puentes que narran la historia arquitectónica de la ciudad) el museo se encuentra justo a mitad de camino entre el Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM) y el Museo de las Ciencias Príncipe Felipe. Esto supone una privilegiada situación para el San Pío V, tal y como se comprueba en la siguiente imagen.



El número de visitantes a la ciudad de Valencia ha crecido en los últimos años a tasas superiores a las principales ciudades turísticas españolas y europeas y sigue mostrando una tendencia creciente muy dinámica, estimándose que para 2007 alcance los dos millones de visitantes.

2. Evolución del turismo en Valencia		
Año	Viajeros	Variación interanual
1999	743.859	
2000	813.020	9,30%
2001	880.734	8,33%
2002	924.942	5,02%
2003	1.075.414	16,27%
2004	1.124.441	4,56%
2005	1.293.451	15,03%
2006	1.561.166	20,70%
Crecimiento interanual	medio	11,3%



En este contexto, el museo de BBAA de Valencia San Pío V, resulta relativamente conocido en el marco del ecosistema de museos de la ciudad de Valencia y aunque su grado de notoriedad está en el 32,9% de los turistas, de los que lo conocen una mayoría muy relevante piensa visitarlo (casi el 85% de los visitantes que lo conocen). Aunque la encuesta está formulada en términos intencionales, estas cifras significan, en un horizonte de dos millones de visitantes unas visitas potenciales entre los turistas de casi medio millón.

3. Notoriedad y voluntad de visitar Museos de la ciudad de Valencia por parte de los turistas

	Grado de Conocimiento por parte de los turistas	Lo han visitado o tienen intención de visitarlo
Museo de las Ciencias Príncipe Felipe	86,63%	70,76%
IVAM	43,55%	27,68%
Museo de Bellas Artes	32,29%	23,95%
Muvim	24,42%	17,73%
Museo Taurino	22,40%	17,57%
Museo de Historia de Valencia	21,46%	18,66%
Museo de Cerámica González Martí	14,46%	13,84%
Museo Blasco Ibañez	14,00%	10,58%

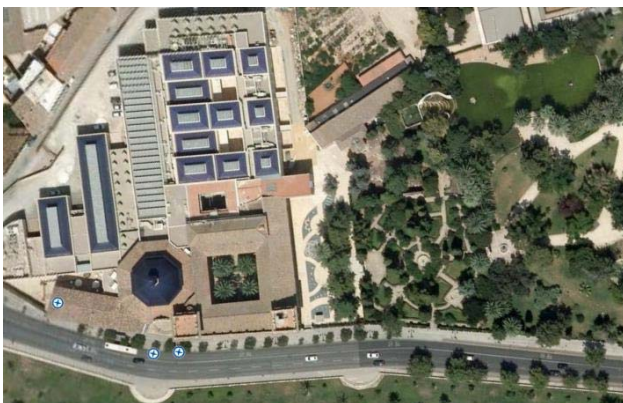
Fuente: Encuesta propia a Turistas 2007

Al margen del crecimiento de visitantes a la ciudad de Valencia, es perceptible, también en general un incremento global del número de visitantes a los museos de Bellas Artes.

La asistencia a los 30 principales museos de Bellas Artes españoles aumentó, tomados en su conjunto, un 7% en 2006 respecto del año anterior. De los algo más de diez millones (10.264.919) de visitantes registrados en 2005 se ha pasado a once millones, lo que supone un incremento de 750.000 personas. Sin embargo, el crecimiento no ha sido uniforme. De hecho, el número de visitas ha disminuido en uno de cada tres de los 30 museos. De éstas [de las 30 pinacotecas más importantes de España], ocho han perdido visitantes en el ejercicio 2006. La mayor pérdida, de 172.067 visitantes (ha pasado de 1.590.000 a 1.418.000, un descenso de un 10%), se ha registrado en uno de los más importantes del país, el Museo Reina Sofía, que a pesar del revés sigue siendo el segundo en afluencia, tras El Prado. Otra caída significativa se ha registrado en el Museo Nacional D'Art de Catalunya, con 39.103 usuarios menos. Pese a estos descensos, la afluencia global ha crecido, gracias en buena medida a los significativos aumentos en algunas pinacotecas. Es el caso de El Prado que, además de seguir siendo, con gran diferencia, la más visitada del país, aumentó en casi 200.000 visitas las contabilizadas el año anterior (de 1.966.000 a 2.165.000). Destacado también ha sido el incremento en el número de visitas en el Museo Picasso de Barcelona, que ha crecido un 15% (de 1.074.000 a 1.225.000) y, en especial, el del Instituto Valenciano de Arte Moderno

(IVAM) cuyo número de visitantes creció en 2006 más de un 50% (de 275.000 a 430.000). Más modestos han sido los incrementos de museos como el Guggenheim (algo menos de un 5%), o del Teatre Museu Dalí (apenas un 1%).

Informe Consumer Eroski -
<http://museos.consumer.es/index.php>



La importancia contextual del Museo de Bellas Artes de Valencia, radica también en su relevancia desde el punto de vista de la construcción simbólica de los referentes

icónicos de la ciudad, ya que refuerza el mensaje del papel determinante en la construcción de la identidad colectiva de los siglos XV y XVI, muchas de cuyas referencias artísticas se encuentran en el museo. El momento

actual que vive la ciudad y su proyección internacional encuentra referentes históricos en los siglos XV y XVI, la época del Quattrocento y Cinquecento italiano, cronología bien representada en las tablas góticas ejecutadas al temple por los primitivos valencianos y salvaguardadas en el San Pío V.

En este contexto, el museo ha de perseguir el objetivo de reforzar su papel de museo de referencia ante nuevos públicos de visitantes, intensificar su función como centro de investigación y estudio.

Otro aspecto a considerar, y que será analizado en profundidad más adelante, hace referencia al



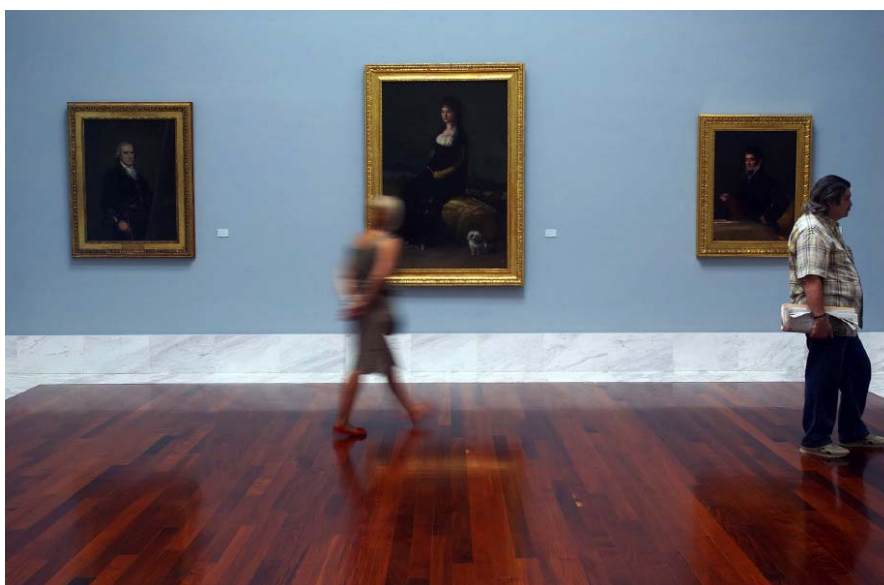
momento actual en que se encuentra la planificación arquitectónica del museo. La denominada V fase (2008-2010) supone la “finalización” del museo, cerrando un proceso iniciado con la transferencia de la Administración central a la

4. Número total de museos		
	España	CV
Total museos	1238	157
Museos de bellas artes	208	25

autonómica del San Pío V. En esta última etapa la apertura física del museo a la ciudad a través de los jardines de Viveros resulta una de los aspectos destacados. El contexto actual supone, pues, una oportunidad inmejorable para la modernización de la estructura de administración y gestión del museo, cuyos efectos sobre la potenciación de la misión resultan especialmente favorables.

3. MISIÓN Y VISIÓN DEL MUSEO SAN PÍO V.

La visión y misión del museo resultan trascendentales a la hora de evaluar la planificación y gestión de la institución, definiéndose como un elemento determinante en la lectura del esquema representado en el capítulo anterior. Afecta, así, a cuestiones tan decisivas como son la organización de recursos, los resultados deseados y la evaluación de impactos. Cuestiones como los marcos explicativos de las colecciones (geográfico, cronológico, temático), el mensaje a transmitir y el lenguaje, la responsabilidad social del museo, los públicos a que se orienta, instituciones con las que interactúa, los canales de comunicación con éstas...



Una primera cuestión a señalar en relación con el San Pío V es la inexistencia de un documento donde se defina de manera explícita la misión y visión que orientan el museo, lo cual supone una deficiencia básica de partida que impide la formulación de una estrategia de actuación. El propósito global de un museo se articula en torno a cuatro conceptos: su misión, mandato, metas y objetivos. La **misión** de la institución define de manera breve, objetiva e inspiradora la razón de ser y relevancia del museo, constituyendo el eje fundamental de cualquier línea de desarrollo posterior. El mandato va referido al objeto de dedicación del museo (disciplina académica, extensión geográfica, marco cronológico...) y define las relaciones de conexión con otras instituciones (educativas, políticas...). Las metas del museo se articulan en relación con el largo plazo a través del plan estratégico y constituyen hitos en el tiempo a alcanzar por el museo en relación con sus activos y actividades. Por último, los objetivos concretan las metas a través de expresiones cuantificables y alcanzables en el corto plazo.

La misión del museo, un tema controvertido. (Asuaga, Rausell, 2006)

Paradójicamente, el siglo XX ha mostrado un considerable retroceso en lo concerniente a la definición de la misión de una institución museística. En los siglos pasados se tenía una mayor certeza del objetivo de una colección: En el medioevo ofició de reserva monetaria, mientras que en el renacimiento implicaba prestigio y poder. En cuanto a los inicios de los museos públicos, la museología francesa se inspiró en la pedagogía artística y en esa línea apuntaba su misión, mientras que la concepción inglesa se inclinaba a la ciencia y esta tradición de la enseñanza a través de los museos ha pasado a Estados Unidos. Los intentos internacionales por unificar criterios de por sí dispares, han ayudado a esa confusión generalizada en cuanto a la definición de misión: el Comité Internacional de Museos (en adelante ICOM por sus siglas en inglés) es creado en 1946, está vinculada a la UNESCO y en la actualidad consta de más de 19.000 museos miembros. El ICOM define museo como una institución sin fines de lucro y permanente, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, y que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone, con fines de estudio, educación y disfrute, evidencia material del hombre y su entorno. Nótese que en esta definición, al igual que en la mayoría de la bibliografía relacionada, la adquisición y conservación ocupan una posición anterior a la difusión, y que la exposición queda relegada a la última posición. De la misma forma, los fines de estudio y educación se anteceden a un fin lúdico y de ocio¹. Sin embargo, la visita a un museo como una actividad puramente recreativa ha crecido considerablemente. Rico (2002, pág. 16) señala cómo han variado en el transcurso de los últimos 30 años los programas de las agencias de viajes que venden tours por Europa. Mientras que en la década del 70 se incluían recorridos por sitios monumentales y las visitas a los museos eran consideradas opcionales, en la actualidad, las mismas agencias, han modificado el producto a vender y hoy en día son los museos los que integran el circuito básico y muchos sitios monumentales son propuestos como alternativos.

La asociación Americana de Museos (AAM), en una postura menos comprometida, no define museo, sino que señala que "los museos americanos son infinitamente diversos", y que lo que tienen de denominador común es "el carácter único de su contribución al público, conservando, preservando y exhibiendo los objetos del mundo"² Para poder asociarse a la AAM, la institución deberá cumplir ciertos requisitos, entre los que se destaca tener "una misión formalmente explicitada y aprobada"³, reconociendo, de esta forma, la necesidad de definir una misión y la multiplicidad de misiones posibles

La tendencia es entonces, a que las instituciones museísticas comiencen a aplicar los conceptos de misión y visión, y aunque las actividades relacionadas a todos los museos giren en torno a colecciones, su conservación y su exposición, deberá tenerse siempre presente que al momento de definir la misión de cada institución, ésta deberá ser singular y única. "No pueden caer (los museos) en las definiciones comúnmente aceptadas sobre los museos y sus funciones, por ejemplo "una institución que recopila, documenta, conserva, exhibe e interpreta restos materiales e información relacionada con ellos para el bien público", puesto que son demasiado amplias y cortas de mira", sostiene Moore (Moore, 1998, pág.19). Las diferentes misiones pueden hacer que un museo se centre preferentemente en la investigación y ofrezca unos servicios públicos limitados, o, de forma alternativa, la misión puede ser de alcance más amplio, e inducir a

¹ La función de deleite o disfrute (enjoyment) es incorporada recientemente en el año 1.961

² American museums are infinitely diverse. The AAM Code of Ethics for Museums notes that their common denominator is making a "unique contribution to the public by collecting, preserving, and interpreting the things of this world." Fuente: <http://www.aam-us.org/aboutmuseums/whatis.cfm>

³ "Have a formally stated and approved mission". Ibidim

un museo a presentar ofertas tanto lúdicas como educativas y a proporcionar una gama más extensa de servicios (Kotler y Kotler, 2001, pág. 58). Los museos actuales distan significativamente de los de hace medio siglo, en respuesta a un cambio en los gustos de la demanda, por lo que se ha planteado un dilema entre la misión y el mercado, de manera que los objetivos tradicionales de los museos se encuentran ahora en conflicto con las necesidades del mercado, es decir, con el entretenimiento y la diversión que atraen a los visitantes, y por lo tanto, a los ingresos. (Ames, 1989). Ya sobre fines de los setenta y principios de los ochenta, se multiplican las publicaciones relativas al rol de educador que debe tener un museo (Ver por ejemplo Borun, 1977; Neil, 1978; Newson y Silver, 1978; Baker y Stellar, 1983; Linn, 1983), en un abanico de posturas que va desde los que sostienen que los museos deberían "ilustrar los contenidos de los libros de texto" (Baker y Stellar, 1983, pág. 71), hasta quienes sostienen que puede haber fines más importantes que los educativos para visitar un museo, como pueden ser divertirse, distraer invitados, participar en una excursión familiar o, simplemente, escapar de la rutina diaria (Borum, 1977). La polémica aún persiste, y el cuestionamiento si el museo debe ser una escuela o un lugar de diversión a derivado en una falta de acuerdo sobre los objetivos a seguir, generando, en muchos casos, una crisis de identidad (Beer, 1998, pág. 61). Y es posible afirmar, dos décadas después, que sigue vigente lo sostenido por Hancock en 1987: "La función del museo en la sociedad actual está poco definida. Ni el público ni los museos saben cual es el camino a seguir" (Hancock, 1987).

Al momento de plantearse la misión, quizás una perspectiva más evolucionada es aquella que sostiene que la función principal del museo radica en proporcionar experiencias museísticas memorables y seductoras (Kotler y Kotler, 2001, pág. 43). Ya Neal, en 1976 sostenía " Si un visitante no lo pasa bien en un museo moderno, lo que falla es el museo, no el visitante " (Citado por Beer, 1998, pág. 61) mostrando una posición que parece haberse consolidado entre los profesionales encargados de la gerencia de las instituciones museísticas. Harold Skramstadand, ex director del Henry Ford museum & Greenfield Village, propone una perspectiva más amplia de la misión y los objetivos de un museo, con énfasis en el papel central del público, destacando como cuestión crítica el añadir valor: "no valor añadido según nuestra opinión y nuestros criterios, sino según los criterios de la comunidad." (Garfield, 1995, págs. 46 y 47).

De acuerdo con las reflexiones anteriores, podemos dibujar una mapa más o menos detallado que nos referencia el universo posible de misiones de una institución museística

Misiones Intrínsecas.

Los misiones intrínsecas 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.

Misiones Extrínsecas.

El concepto de misión extrínseca, 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

finamente 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.

Misiones externas.

Los objetivos externos son aquellos que tienen que ver con la supervivencia de la institución como tal independientemente de su actividad específica. Y la pervivencia de cualquier institución, especialmente en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, públicas o privadas, depende; a) del grado de reconocimiento por los certificadores de calidad, b) del nivel de legitimación social y política y c) de la existencia de mecanismos estables y seguros de financiación.

Misiones Internas

Los objetivos internos se encuentran íntimamente relacionados con la gestión interna del museo, y buscan la mejora de los procedimientos internos para conseguir una mayor eficacia y eficiencia en el trabajo diario, y en este sentido no cabe diferenciarlos de los de cualquier otra organización

Una primera cuestión a señalar en relación con el San Pío V es la inexistencia de un documento donde se defina de manera explícita la misión y visión que orientan el museo, lo cual supone una deficiencia básica de partida que impide la formulación de una estrategia de actuación.

Las Misiones del Museo de BBAA de Valencia

Como aproximación a los conceptos de misión y visión del museos podemos utilizar las funciones del museo San Pío V, de acuerdo con sus Estatutos, las funciones del museo son:

- Garantizar la **protección y conservación** y promover el enriquecimiento y mejoras de los bienes muebles de valor histórico que integran su patrimonio, especialmente los vinculados a la Comunidad Valenciana.
- Exhibir ordenadamente las colecciones en condiciones adecuadas para su contemplación y estudio.
- Fomentar el **acceso a las colecciones** de los visitantes españoles y extranjeros y facilitar su estudio a los investigadores, sin perjuicio de las restricciones necesarias por motivos de conservación.
- Impulsar el **conocimiento**, difusión y comunicación de las obras y de la identidad cultural del patrimonio del museo.
- Prestar los **servicios de asesoramiento**, información, estudio o dictamen de carácter científico que le sean requeridos por los órganos competentes de la Administración del Estado y de la Generalitat

Valenciana o que derive de convenios o contratos con entidades públicas o privadas.

- Contribuir a la **formación** y perfeccionamiento del personal especializado en museología y museografía para atender las necesidades del museo.

- Desarrollar programas de **investigación** y establecer relaciones de **cooperación** con otros museos, universidades, centros de investigación, etc, favoreciendo el intercambio de experiencias y conocimientos y organizando acciones conjuntas que contribuyan a la mejora de los respectivos fines.

En este sentido las funciones del museo quedan definidas de manera muy limitada y genérica, resultando prácticamente todas ellas misiones de carácter intrínseco (vinculadas a las funciones estándar de cualquier museo: conservar, adquirir, investigar, exponer y difundir).

Propuesta de nuevas misiones

Las nuevas demandas sobre la funcionalidad social de los museos exigen, por una parte una ampliación de los objetivos y por otra una mayor concreción que apunte con mayor claridad hacia programas concretos para perseguir la misión del museo. Así nuestra propuesta iría orientada a asumir más misiones de carácter extrínseco, interno y externo, que complementarían y completarían las metas más convencionales. De alguna manera el Museo de BBAA de Valencia San Pío V, debiera incorporar algunas de las siguientes dimensiones.

Misión extrínseca

- Contribuir al reforzamiento del sentimiento de pertenencia e identidad del pueblo valenciano a través de la difusión de su patrimonio, su capacidad artística y creativa y el fortalecimiento de su memoria histórica.
- Incorporar en la dinámica del museo a los ciudadanos de inmigración reciente a través de la exposición de los vínculos entre el patrimonio artístico valenciano y esos distintos colectivos de nacionalidades diversas.
- Incorporar el objetivo de transformación social a la actividad del museo, promoviendo la inclusión social a través de la diversificación de públicos y la atención preferente a colectivos con dificultades de acceso o necesidades especiales (parados, personas con discapacidad, jóvenes, grupos marginales, etc.)
- Introducir la perspectiva territorial, para que todos los ciudadanos de las comarcas de la Comunidad Valenciana

sientan como propio el discurso museográfico y sus implicaciones simbólicas. Esto se puede conseguir o acercando con programas específicos a dichos ciudadano o territorializando la presencia del museo con exposiciones, sedes temporales o permanentes en distintos municipios o estableciendo convenios de colaboración con museos locales

- Integrar la actividad del museo en relación con su entorno inmediato: el Jardín de Viveros (zona de ocio y esparcimiento) y el Antiguo Cauce del Turia (eje de articulación cultural de la ciudad.). Participando también de manera proactiva en la regeneración urbana de los espacios adyacentes al museo.
- Convertir al museo y su entorno de servicios (cafetería, librería biblioteca, patio, jardines) en un espacio habitual de relaciones sociales y ciudadanas
- Coadyuvar a al transformación de la imagen simbólica de la ciudad de Valencia en colaboración con los agentes públicos y privados implicados en el “city marketing”, mejorando la “atractividad” de la ciudad y en consecuencia generando efectos arrastre sobre sectores económicos como el turismo, el comercio, la edición, etc...
- Establecer espacios de diálogo mutuamente enriquecedores con los creadores de sectores artísticos “clásicos”, pero también con artesanos, diseñadores artistas falleros, productores audiovisuales, arquitectos, y con las culturas urbanas (graffiti, dibujantes de cómics, ...)
- Favorecer las prácticas culturales *amateurs* en el ámbito de la escultura, la pintura, la talla o la restauración
- Impulsar las relaciones nacionales e internacionales a través de una estrategia de comunicación orientada a través de redes de colaboración con instituciones culturales diversas y la articulación de alianzas con sectores de actividad complementarios.

Misión interna

- Apostar por un servicio público de calidad, orientado a la satisfacción de los usuarios.
- Mejorar las habilidades y las capacidades de los trabajadores del museo a través de la formación permanente y la existencia de mecanismos que incentiven la implicación de los recursos humanos en la mejora de los procesos del museo.
- Incrementar la utilización de la innovación tecnológica y la Tecnologías de la Información y la Comunicación, tanto como mecanismo para la mejora de los modelos de gestión como para

incrementar las relaciones y la interacción y la comunicación con los usuarios físicos y con los virtuales.

- Establecer mecanismos externos e internos rigurosos de evaluación y control para los programas implementados.
- Permanecer en contacto con las instituciones universitarias y otros agentes sobre la práctica e investigación en técnicas de gestión novedosas, aplicables a los museos.
- Participar o interiorizar procesos de I+D, ya sea interna com externamente
- Propiciar entornos de comunicación transparentes sobre el funcionamiento del museo que permitan a los agentes sociales culturales y políticos aportar sugerencia y críticas.

Misión externa

- Incrementar el nivel de legitimación social y política a partir de incorporar los elementos descritos en la misión extrínseca.
- Convertirse en un referente de excelencia en la gestión en el ámbito del sector público
- Incrementar el número de visitantes
- Impulsar la existencia de mecanismos estables y seguros de financiación a partir de la identificación e incorporación de promotores, mecenas y de la iniciativa privada a las actividades del museo.
- Promover y facilitar la creación de una Sociedad de Amigos del Museo o cualquier otra plataforma que movilice al voluntariado cultural.
- Establecer políticas de comunicación activa que garanticen la presencia del museo en los medios de comunicación y que estos reflejen una percepción positiva
- Promover y facilitar el prestigio y la reputación de la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos

Establecer un espacio permanente de reflexión e investigación sobre la gestión de los museos con la voluntad de convertirse en un referente de carácter Internacional.

Naturalmente, este conjunto potencial de misiones requiere de un proceso de jerarquización, así como establecer prioridades temporales. Dichas funciones corresponderían a un patronato implicado en la reformulación conceptual del museo.

4. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DISEÑO INSTITUCIONAL.

De manera paralela a la redefinición de las misiones del museo resulta necesario diseñar el modelo institucional y de gobierno de dicho museo y ambas cuestiones se deben plantear de la manera más adecuada para racionalizar los procesos de gestión en el cumplimiento de la misión, en un entorno de funcionamiento que nos permita los mayores niveles de eficiencia y eficacia posible. Este proceso, naturalmente, está sujeto a las restricciones que impone el propio decurso histórico del museo, su irrenunciable naturaleza pública y las relaciones con otros agentes institucionales con los que se comparte titularidades (de la colección, de los inmuebles y de los terrenos). Para realizar este ejercicio veamos brevemente cuáles es el marco teórico en el que se pueden plantear estas cuestiones

Modelos institucionales.

Una de las primeras cuestiones a señalar es la heterogeneidad que caracteriza, en términos generales, el mundo de los museos. La diversidad de situaciones que encontramos en torno a los mismos (naturaleza, especialización, propiedad) hace preciso organizar la información sobre los mismos.

El tipo de planificación institucional supone un criterio de ayuda para el análisis. El espectro sobre el modelo institucional de un museo pivota sobre dos ejes.

En primer lugar tenemos el eje público/privado en una escala que en primer lugar tiene que ver con la “naturaleza política” de las instituciones museísticas que deben cumplir con objetivos que satisfagan los intereses colectivos y que son resultado de decisiones sociales que a través del sistema político consideran que es adecuado que un museo, financiado con fondos públicos cumpla con anhelos colectivos.

El segundo eje tiene que ver con el grado de autonomía y agilidad en los modelos de funcionamiento y en el cumplimiento de los fines de la institución. Los riesgos de un modelo público muy dependiente implica una institución burocratizada, con muchas rigideces en los modelos de gestión, sin ningún incentivo para racionalizar los procesos, sin ninguna evaluación de los resultados y sujeto a los vaivenes electorales. Los riesgos de un modelo muy independiente es que quede la margen de las decisiones colectivas, que resulte opaco al control de las instituciones democráticas y que persiga principalmente los intereses de las elites gestoras que los dirigen y no los de la comunidad. Un diseño institucional

adecuado es aquel maximice los beneficios de su carácter público y su autonomía y limite sus riesgos de estos dos mismo atributos⁴

El modelo institucional elegido, no sólo condiciona el modelo de organización, la gestión de los recursos humanos o la política de comunicación sino, y fundamentalmente las capacidades financieras y presupuestarias del museo.



⁴ *La cuestión de propiedad legal no es decisiva; lo que importa es que los responsables de los museos públicos se vean sometidos a los necesarios incentivos y gocen de independencia para utilizar los recursos y aprovechar las oportunidades que se les ofrecen.* Frey, 2000

La siguiente tabla recoge los diferentes modelos en función del grado de autonomía que podemos identificar en los museos desde la perspectiva de la planificación institucional. La aplicación del esquema a distintos casos de estudio valencianos permite ilustrar con mayor claridad esta cuestión.

5. Modelos de dependencia (aplicados a Museos Valencianos)				
	Dependencia Orgánica	Dependencia Con Autonomía	Sin Ánimo De Lucro	Privado
Factor	MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA	IVAM	FUNDACIÓN XIRIVELLA SORIANO	MUSEO DE PEDRALBA 2000
Propiedad	De la Administración.	De la Administración o una empresa	Asociación o empresa pública	Individual o empresa privada
Patronato / Consejo	Asesor.	De gobierno o asesor	De gobierno	Asesor
Financiación	Asignación anual.	Subvención + ingresos propios	Ingresos propios más subvenciones y dotaciones	Privada más ingresos propios
Donaciones	Poco probables.	Más probables	Muy probables	Improbables
Personal	Funcionarios o empleados	Funcionarios propios del museo	Empleados de una asociación	Empleados de una empresa
Voluntarios	Pocos	Algunos	Muy probables	Raros

Fuente: Elaboración propia a partir de Lord (2005)

Dado que en nuestro caso de análisis estamos ante una institución que de ninguna manera puede renunciar a su naturaleza pública, pasamos a detallar algunas de las características de los dos primeros modelos

Características del modelo de dependencia orgánica

Habitualmente, los museos nacionales, regionales, provinciales o locales suelen ser parte de los Departamentos de Educación o Cultura de la Administración pública correspondiente. Los museos de dependencia orgánica forman parte de un gobierno, de modo que sus órganos rectores se encuentran integrados en una estructura de gobierno mayor. Así, el director de un museo dependiente de la Administración suele nombrarse por la autoridad gubernamental correspondiente o, en su caso, reclutarse a través de los procedimientos establecidos por la función pública. Por otra parte, los trabajadores de los museos de dependencia orgánica de la Administración suelen ser funcionarios, correspondiendo la propiedad de las colecciones e infraestructuras a la Administración pública.

El modelo de financiación de este tipo es el de financiación por partidas presupuestarias generales lo que dificulta notablemente el control

contable e incluso en algunos casos limita notablemente la planificación presupuestaria ya que comparte recursos con otras instituciones y en consecuencia esta condicionado por la evaluación o desvíos de otros organismos.

Los trabajadores de estos museos son funcionarios de la administración general, así como también en bastantes casos los directores de los mismos. Su capacidad para contratar o ser contratado por terceros se dirige por el modelo general de la administración y esta sometido a las rigideces administrativas, contables y de supervisión al uso. Igualmente existen limitaciones al voluntariado, ya que existe la percepción de que todas las funciones deben ser cubiertas por personal de plantilla.

En los últimos tiempos algunas asociaciones de amigos cumplen como institución puente que permite obtener fondos y organizar actividades de manera paralela al funcionamiento del museo, salvando estas rigideces.

En estos modelos de dependencia orgánica, los patronatos, cuando existen suelen tener un mero carácter asesor, e incluso en algunas ocasiones se limitan a funcionar como órganos simplemente de representación sin ninguna incidencia en los modos de funcionamiento del museo. Este consejo asesor responde ante la autoridad política en el caso de los museos dependientes de la Administración. Los miembros de estos consejos ocupan sus cargos como representación de los intereses generales. En determinados casos, existe la posibilidad de que el consejo asesor participe en la selección del director.

Características del modelo de dependencia con autonomía

Esta alternativa de gestión tiene como objetivo otorgar a los museos agilidad en la gestión y en consecuencia aunque se trata de entidades de derecho público cuentan con personalidad jurídica propia y con autonomía económica y administrativa. Su control económico se realiza mediante auditorias en sustitución de la intervención previa de las operaciones corrientes. La principal diferencia respecto al sistema anterior es la naturaleza de los patronatos, constituidos en este caso como órganos de gobierno efectivo. El sistema de elección del Patronato se realiza a través de la cúpula de la Administración, la cual suele estar representada habitualmente en el Patronato, junto con representantes de entidades o grupos que se arrojan con cierta representatividad social. Habitualmente éste órgano de gobierno elige al director y se presupone que asume su responsabilidad en nombre de la sociedad en su conjunto.

En el personal suele ser funcionarios, pero incorpora también a contratados laborales por el propio museo

La financiación pública de estos museos adopta la forma de una asignación anual, al igual que en caso anterior, si bien la dotación adopta la forma de subvención. La cantidad asignada varía de año en año, ya que no responde a una asignación presupuestaria fija, imponiendo ciertas dificultades a programas con perspectiva plurianual. Por otra parte, debido

a sus características, este tipo de museos gozan de una mayor autonomía ya que actúan con personalidad jurídica propia y con autonomía económica y administrativa y en consecuencia cuentan con más cantidad de herramientas para obtener financiación externa a través de los patrocinios y acogen donaciones particulares, cuyos donantes identifican con claridad cuál es la entidad a la que realizan la donación (y no a la administración en general).

El papel del patronato. Del gobierno a la asesoría

6. Existencia de patronato: sí (%)	
Arqueológico	14,7
Arte Contemporáneo	43
Artes Decorativas	17,9
Bellas Artes	17,8
Casa-Museo	37,9
Ciencia y Tecnología	35,1
Ciencias Naturales e Historia Natural	20
De Sitio	7,9
Especializado	18,2
Etnografía y Antropología	11,4
General	18,5
Historia	21,5
Otros	33,3
Total	20,1

El patronato es una organización común a muchos museos. De hecho, de acuerdo con los datos sobre museos españoles, el 20%, cuentan con dicha institución. Se trata de una fórmula que básicamente se incorpora a la museología española a través de los grandes museos y principalmente a partir de la proliferación de los museos de arte contemporáneo en las tres últimas décadas. En el caso de los museos de bellas artes, sólo el 17,9% cuentan con patronatos. Los patronatos⁵, naturalmente están asociados al modelo institucional elegido y básicamente asumen dos tipos de roles; patronato asesor y patronato de gobierno. En el

primer caso se trata de conjuntos de personas ligadas a la historia del arte, pero también al mundo genérico de la cultura, con escasos conocimientos en aspectos de gestión y sus miembros son nombrados honoríficamente, asumiendo básicamente funciones de asesoría artísticas o científicas, en el segundo caso, para los museos públicos los patronatos asumen cierta función de representatividad social incorporando a donantes, universidades, academias, patrocinadores, etc. La tendencia es que estos organismos asuman cada vez más funciones de gobierno y se conviertan en órganos más profesionalizados.

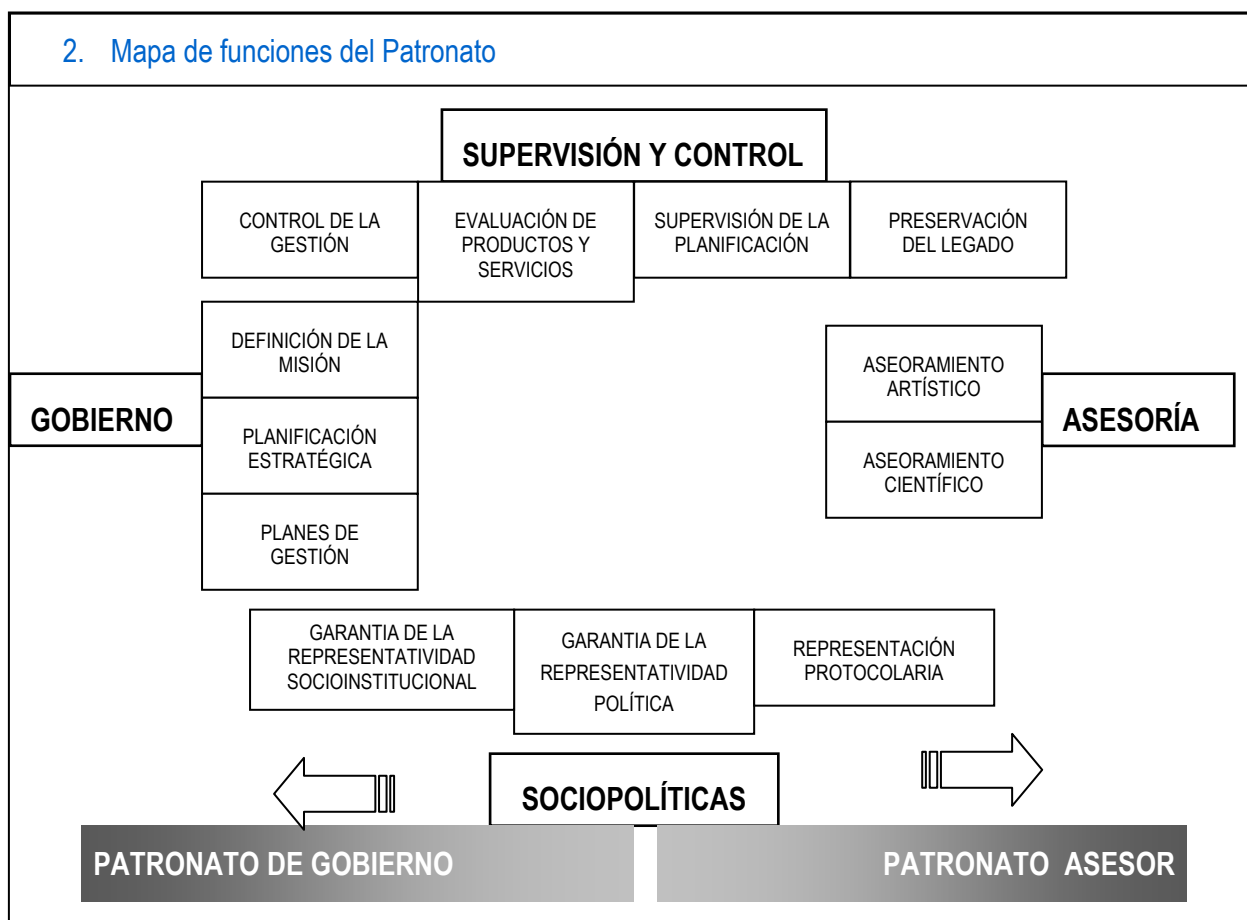
Por otra parte, existe una gran variedad de dimensiones de patronatos (desde setenta hasta diez personas). La ventaja de los más grandes es la de facilitar la representatividad y el acceso a fondos. Por el contrario, los más pequeños presentan una mayor implicación y compromiso de sus miembros. La mayoría de los patronatos suele distribuir a sus integrantes en comités, lo que permite el trabajo simultáneo de diversos contenidos.

⁵ . Los «Board of Trustees» norteamericanos suelen estar formados por los donantes o protectores de unos Museos privados y en consecuencia determinan el marco estratégico del funcionamiento del museo así como eligen los modelos concretos de gestión

La lógica de trabajo es que los comités realizan sus recomendaciones, pero es el patronato el que decide. Ejemplos de comités son el comité ejecutivo, el de nombramientos, finanzas, promoción y desarrollo, planificación, etc.

En general podemos dibujar un mapa de funciones de un patronato estableciendo como eje el vector entre la implicación directa en el gobierno de la institución y la función de asesoría.

En el ámbito de las funciones directas de gobierno el patronato podría asumir distintos niveles; a) desde la mera definición de la misión genérica del museo, garantizando la continuidad de la misión, el mandato y los propósitos con los que se funda el museo, b) la elaboración de la planificación estratégica incluyendo el análisis y la aprobación de un plan de empresa (o plan estratégico) que fije las metas del museo y las maneras de alcanzarlas, o, c) incluso en el nivel de implicación más directo consistirían en el diseño de los planes de gestión (finanzas, personal,...) anuales que debería ejecutar el equipo de la dirección/gerencia .



Un mayor grado de implicación en la gestión de gobierno conlleva contratar a un director/gerente para el museo, evaluar su gestión y despedirlo si es necesario. El patronato, también por tanto, garantizaría la

estabilidad financiera del museo mediante el análisis, la aprobación y el seguimiento de los presupuestos y de los informes financieros, acordando auditorias regularmente, invirtiendo los activos financieros del museo y procurando obtener fondos suplementarios según las necesidades, para permitir que el museo pueda hacer frente a presentes y futuras responsabilidades financieras.

Desde el marco de la supervisión, las actividades del patronato recogen aquellas funciones que fiscalizan, y evalúan las labores de gestión. Así se puede a) controlar los procesos operativos de gestión, recomendando cambios en su caso y consecuentemente aprobando o rechazando presupuestos, planes de ampliación o reducción de plantillas, b) evaluar las calidades y cantidades de productos y servicios y sus impactos, recomendando cambios en función de esos resultados, c) aprobar y supervisar las líneas generales de la planificación, sin entrar en los detalles operativos de su gestión, d) servir de garantes generales de que se preservan de daño y pérdida las colecciones del museo, así como proporcionar seguridad a las colecciones del mismo, al personal y al público visitante, hasta el nivel exigido por la misión y mandato del museo. También en esta dimensión podría el patronato supervisar y garantizar que el museo desarrolle programas de investigación pertinentes con el fin de crear y diseminar conocimiento objetivo y preciso.

Las funciones sociopolíticas del patronato son todas aquellas acciones que garantizan los vínculos entre el museo y la Comunidad sea esta entendida, en el caso de los museos públicos como espacio de representación de las fuerzas políticas y sociales, o como representación de las instituciones y colectivos que o bien poseen algún tipo de titularidad efectiva o simbólica sobre los bienes del museo (instituciones titulares, donantes, coleccionistas, patrocinadores, artistas, etc.) o bien disfruta/sufren las actividades del museo (vecinos, sectores profesionales, usuarios, amigos del museo, etc).en este caso el patronato garantiza que el museo sirva a un público lo más amplio posible y que su programa y contenido atiende a las sensibilidades de comunidades (culturales, sociológicas, territoriales) diversas.

Las funciones estrictamente de asesoría son aquellas que desempeña el patronato en el ámbito de la dimensión artística o científica y que se refieren al programa de exposiciones, a las características de la colección, las condiciones de conservación, las necesidades de restauración, etc.

A partir del mapa anterior, podemos señalar que cuando un patronato ponga mayor énfasis en las funciones representadas en la parte izquierda de la figura 2, más vinculación con las actividades de gobierno del museo tendrá, mientras que cuando el acento recaiga en las funciones de la parte derecha sus funciones son más limitadas al mero asesoramiento de la institución. En el caso de los patronatos que únicamente realizan tareas de asesoría, se limitan a elevar recomendaciones a los órganos de gobierno. Un papel intermedio se da cuando las responsabilidades del

patronato son encaminar y controlar, más que formular líneas de actuación (asumidas por el rol del gestor). Las herramientas de que dispone el patronato para ello son la aprobación del plan estratégico, el control de presupuestos y la contratación del director.

Una buena coordinación entre las funciones de gobierno y gestión resulta imprescindible para la correcta marcha del museo. Los problemas de obstaculización por exceso de control de la gestión constituyen un reto a superar. En este sentido, son decisivas unas relaciones fluidas entre el director y el presidente del patronato, a través de la elevación de recomendaciones y de constituir canales de comunicación imprescindibles para guiar la planificación.

Algunas experiencias demuestran la utilidad de un programa de formación de los miembros del patronato. Algunos museos disponen de un “manual del patrono” (documento informativo sobre el museo que facilita el desempeño de sus tareas) y de sesiones orientadoras para los patronos recién incorporados. También es necesaria la adopción de un código ético que permita eliminar los conflictos de intereses, regular las relaciones con el personal y proteger los intereses generales del museo (existen referentes internacionales como el adoptado por el ICOM).

El diseño institucional del Museo de Bellas Artes San Pío V

El Museo de San Pío V, representa un modelo de dependencia orgánica ya que su entidad institucional se limita a ser una unidad administrativa dependiente de la Conselleria de Cultura. El Museo San Pío V es un Museo de Titularidad de la Administración General del Estado y de gestión pública transferida a la Consejería de Cultura de la Generalitat Valenciana.

(J. Tusell, *Cuenta y Razón*, nº 94. 1995)

[...]Un tercer grupo de museos está constituido por aquellos cuya titularidad en el momento presente le corresponde al Estado pero cuya gestión depende de las Comunidades autónomas. Son los antiguos museos provinciales que han realizado y realizan una importante función en la conservación del Patrimonio Histórico español. La realidad es que estos museos en la práctica dependen muy poco de la Administración central pues en todo lo esencial están adscritos a la autonómica respectiva aunque las obras de arte en ellos depositados sean de propiedad del Estado de tal modo que cualquier préstamo debe depender de la voluntad de éste (entre paréntesis, eso mismo retrasa cualquier préstamo). Los directores de estos museos, por otro lado, pertenecen al cuerpo de conservadores y han hecho una oposición para acceder a este puesto; cuando una comunidad autónoma ha tratado de imponer un director por su propia voluntad, los tribunales han rechazado ese intento. De esta manera se puede decir que la situación a la que quedan sometidos estos museos es un tanto extraña y eso tiene inconvenientes: no sólo las Comunidades autónomas han tratado de imponer directores sin currículum suficiente sino también mantienen casi siempre una actitud consistente en reclamar la realización de obras de adecuación de esos museos, aduciendo la titularidad estatal de los mismos, y sin, en cambio, comprometer sus propios presupuestos. La situación actual, en suma, multiplica las quejas contra una Administración central que es siempre impotente. Sería, por tanto, mucho mejor avanzar hacia un nuevo modo de ordenación

jurídica de estas instituciones culturales. Parece mucho más correcto que sea de estricta competencia, en la gestión y en la propiedad, de las Comunidades autónomas siempre que éstas se comprometan a mantener un sistema de pruebas objetivas para la atribución de los puestos de director y una representación de la Administración cultural central en sus patronatos.

En esta misma situación, es decir que la titularidad sea de la Administración general del Estado y que la gestión este transferida a una administración autonómica, contamos en España, según los datos de las estadísticas de museos de 2004, con 63 museos. Si nos ceñimos a los Museos de Bellas Artes, contamos según esa misma fuente estadística con 14 museos de bellas artes, gestionados por alguna administración autonómica, de los cuáles sólo 6 son de titularidad propia.

7. Museos de Bellas Artes								
	TOTAL	Pública: Total	Pública: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Pública: Resto Administración General del Estado	Pública: Comunidad Autónoma	Pública: Administración Local	Pública: Otros	Privada: Total
Año 2000								
Titularidad	85	52	12	9	5	26		24
Gestión	85	52	4	9	13	26		22
Año 2002								
Titularidad	160	61	10	5	9	35	2	95
Gestión	160	61	2	5	11	37	6	91
Año 2004								
Titularidad	208	62	12	6	6	37	1	144
Gestión	208	61	5	5	14	37		142

Fuente: Ministerio de Cultura. Estadística de Museos y Colecciones "

Después de la realización de una investigación sobre las situación de las características de los principales museos de bellas artes de España, que cuentan con una trayectoria similar a la del de Valencia, podemos afirmar, con carácter general y salvo excepciones, que la situación de los museos con dependencia transferida se encuentra en un momento de replanteamiento de su modelo de gobierno y funcionamiento compartiendo en general las mismas deficiencias organizativas y de gestión que las que muestra el Museo de bellas Artes San Pío V de Valencia y muestran distintos diseños institucionales.

El Museo de Bellas Artes de Valencia, se gestiona a través de dos figuras; la del Director y la del Patronato del Museo de Bellas Artes, que

constituye un órgano adscrito a la Conselleria de Cultura. Desde el punto de vista funcional el Patronato constituye un órgano de gobierno⁶.

La **estructura** del Patronato del Museo San Pío V sigue el siguiente esquema:

- *Presidente de Honor*: cargo compartido por el Presidente de la Generalitat valenciana y el Ministro de Cultura.
- *Presidente*: ocupado por el Conseller de Cultura.
- *Vice-presidentes*: integrados por el Director General de Museos, el Presidente de la Real Academia de Bellas Artes de S. Carlos y el Director General de Museos Estatales.
- *Vocales natos*: representantes de la Real Academia de Bellas Artes de S. Carlos, la Diputación de Valencia, los Museos Estatales y el Director del Museo San Pío V.
- *Vocales de libre designación*: Hasta doce miembros que ocupan su plaza por un máximo de tres años. Ocho son nombrados por el Conseller, dos por la Real Academia y dos por los Museos Estatales.
- *Secretario*. Es propuesto por el Director y tiene voz pero no voto

De acuerdo con los Estatutos del Museo S. Pío V, las **funciones** de los distintos integrantes del Patronato son las siguientes:

Presidencia: la convocatoria del Patronato y la aprobación de los Planes Generales de Actuación (que son propuestos por el Director)

Pleno del Patronato: define las directrices de actuación, elabora anualmente el Plan General de Actuación del Museo y redacta su memoria, aprueba la memoria de gasto, elabora los proyectos sobre el régimen de funcionamiento, fomenta la participación, propone al Ministerio las subvenciones y donaciones necesarias, autoriza adquisiciones, autoriza exposiciones temporales, autoriza la comercialización de productos y la designación de benefactores.

Comisión Permanente: elabora propuestas, cuida del cumplimiento de acuerdos y acuerda las salidas de colecciones.

Secretario: redacta las actas de las reuniones del Patronato (Pleno y Permanente), certifica los acuerdos y elabora el orden del día.

Director: le corresponde la dirección de personal, la coordinación de servicios, la representación ordinaria, elaborar la propuesta de memoria anual, la elaboración de presupuestos, diseñar propuestas de exposiciones temporales (no incluidas en el PGAM) e impulsar acuerdos.

⁶ Estas disposiciones vienen recogidas en el Texto Refundido (No oficial) de los Decretos 211/1991 de 11 de Noviembre y del Decreto 185/1996 de 2 de Octubre

Gerencia: asume el impulso y coordinación de la gestión económica-administrativa, la propuesta de gestión económica y de recursos, el control de contratos, da cuenta de la memoria presupuestaria y asiste a las sesiones de patronato (con voz pero no voto).

Desde esta perspectiva, formalmente, y de acuerdo con el esquema descrito en los párrafos anteriores podemos clasificar las responsabilidades del Patronato:

Funciones de Gobierno:

La aprobación a propuesta del Director de *Los planes Generales del Museo*. (Esta potestad corresponde sólo al Presidente del Patronato)

Definir las directrices generales de actuación del Museo (Pleno del Patronato).

Elaborar el Plan General de actuación anual y aprobar las memorias

Elevar a la Conselleria de Cultura proyectos de disposiciones sobre el régimen de funcionamiento del museo.

Proponer la venta de publicaciones y cualquier otra clase de objetos

Funciones de Supervisión y control.

Aprobar la memoria del gasto del presupuesto del museo.

Aprobar las modificaciones en la agrupación de la colección.

Autorizar las exposiciones temporales.

Informar sobre el nombramiento del director del museo.

Requerir datos, informes y estudios.

Promover el cumplimiento de las funciones que le están asignadas.

Funciones sociopolíticas.

Fomentar e impulsar la participación de la sociedad en el enriquecimiento de las colecciones y en el sostenimiento del mismo.

Elevar la propuesta de designación de benefactores.

Elevar la propuesta para el nombramiento de directores honorarios.

Funciones de asesoramiento (artístico y científico).

Acordar la salida de las obras artísticas fuera de las instalaciones.

Autorizar los tratamientos para la conservación o restauración de las obras de arte del museo.

Autorizar y proponer la adquisición de obras de arte del Museo.

Se trata pues, de un patronato que formalmente sí que detenta unas funciones importantes de Gobierno ya que define las directrices generales del museo, (aunque los planes generales los aprueba

exclusivamente el presidente) y los planes de actuación anual, y eleva propuestas sobre el régimen de funcionamiento del museo.

Las limitaciones de esta estructura institucional es su excesiva dependencia (en términos numéricos) del propio órgano al que se adscribe (La Conselleria de Educación Cultura y Educación), ya que prácticamente más del 66% de los miembros del patronato son designados por la Conselleria. Por otra parte, al margen de la declaración formal sobre las funciones de Gobierno del Patronato no implica que estas se asuman de manera efectiva. La inexistencia de documentos que concreten los planes anuales de actuación o las directrices generales corroboran que estas funciones sólo se consuman de manera declarativa y en términos muy superficiales en las preceptivas reuniones del Patronato

A todo lo anterior cabe añadir dos factores más que dificultan notablemente la racionalización de los proceso de gestión y organización del museo. En primer lugar la dependencia administrativa y financiera (véase capítulo sobre la estructura presupuestaria) de la Consellería de Cultura y por otro, que dado el proceso de gestación histórica del museo las titularidades compartidas entre distintas administraciones, tanto de los bienes muebles como de los inmuebles como de los terrenos nos inducen a plantear distintos escenarios de rediseño del marco institucional.

Cabe destacar que el grado de autonomía no es un fin en si mismo sino que se trata del medio instrumental para conseguir un modelo de gestión que posibilite la aplicación de procesos de racionalización que persigan un cumplimiento más eficaz y eficiente de la misión del museo.

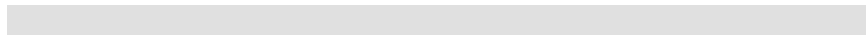
En este sentido se puede hablar de varios aspectos respecto a al autonomía en el funcionamiento del museo.

Autonomía administrativa, presupuestaria y financiera: Implica que los órganos de gobierno o de gestión del museo cuentan con la posibilidad de activar acciones que permitan la suficiencia presupuestaria (necesaria para el cumplimiento de la misión del museo) y que puedan disponer de los mecanismo financieros para administrar y destinar los ingresos propios al propio funcionamiento del museo. La autonomía administrativa, sujeta al necesario control externo, es un atributo cada vez más necesario para un funcionamiento ágil y eficiente y alejado de rutinas burocráticas que dificultan la eficiencia de los procesos. Un elevado nivel de autonomía en este sentido genera incentivos para una gestión eficiente de los recursos financieros y establece parámetros más o menos objetivos para la evaluación de los modelos de gestión imponiendo modelos de corresponsabilidad entre las entidades u organismos financiadores y los equipos de gestión y gobierno.

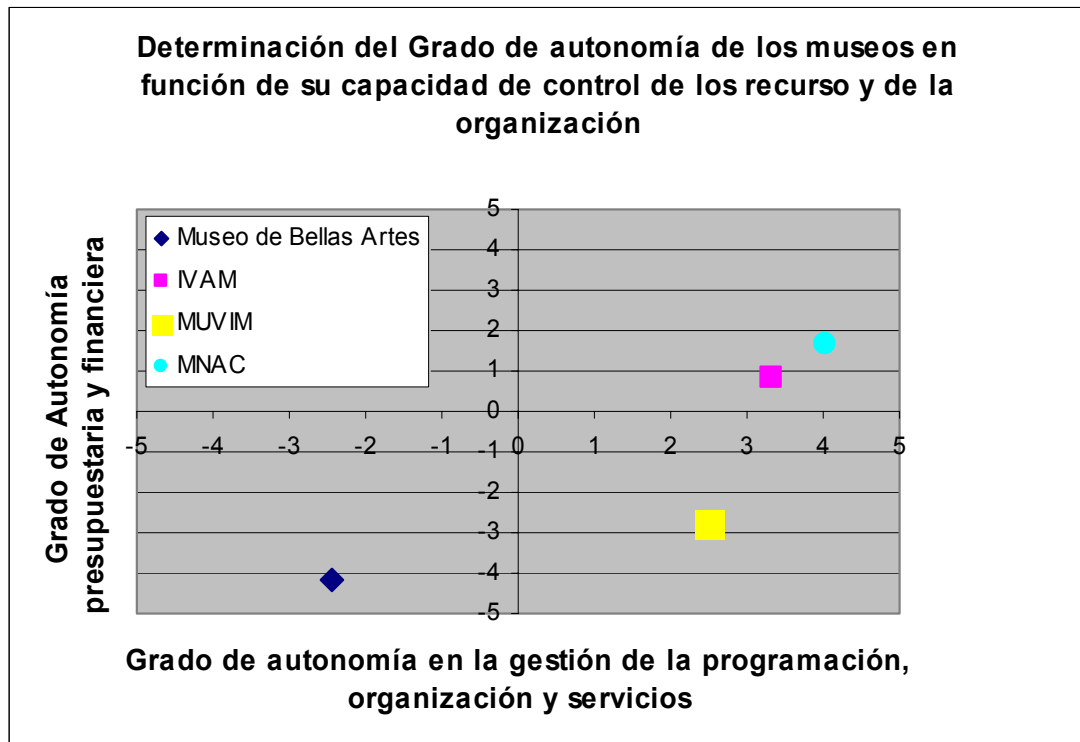
Autonomía en el modelo organizativo: Implica que los equipos de gestión y gobierno controla de manera efectiva la potestad para organizar los recursos humanos y materiales de los que disponen. Una mayor autonomía en el modelo organizativo implica mejorar la capacidad de reacción ante variaciones en el entorno y resulta útil en procesos sociales dinámicos que exigen respuestas rápidas ante los nuevos retos.

Autonomía artística y científica. Resulta el más discutible de los ámbitos de defensa del grado de autonomía. Por una parte resulta absolutamente claro la defensa de la autonomía científica de los proyectos museísticos, pero por otra parte si consideramos que estos son parte de la expresión de las políticas públicas deberían ser corresponsables de las orientaciones generales de los programas de gobierno y en consecuencia no se puede exigir discrecionalidad absoluta en el proyecto artísticos por parte de la dirección. Aunque la cuestión no es totalmente central en nuestro nivel de diagnóstico, queremos simplemente señalar que la independencia en términos artísticos es también una parte constitutiva de los niveles globales de autonomía.

Tratando de realizar una aproximación cuantitativa del grado de autonomía hemos elaborado una pequeña escala que trata de valorar desde una perspectiva agregada el grado de autonomía de una institución museística a partir de las evaluación de las siguientes decisiones que aparecen en el siguiente cuadro de cuestiones que viene evaluado en la siguiente escala:



museo, más las recomendaciones del capítulo anterior sobre la ampliación de los objetivos del museo del museo apuntan a que sería conveniente algún tipo de rediseño institucional que permita un cumplimiento más ajustado a los nuevas misiones del museo, en un entorno social mucho más exigente con las responsabilidades del museo.



s
reño institucional para el Museo de Bellas Artes San Pío V de Valencia.

Los objetivos que persiguen estas propuestas son:

1. Dar cabida a una delimitación más amplia de las misiones del museo y que resulte más acorde con las demandas sociales más recientes sobre la responsabilidad de los museos en la articulación social de la comunidad y las necesidades oportunidades del territorio sobre el que se asienta. En consecuencia se trata también de aprovechar y acompañar la emergencia de la ciudad de Valencia como destino turístico y la oportunidad que esta circunstancia posibilita en la difusión y la comunicación de la dimensión histórico-artística de la ciudad en particular y de la Comunidad Valenciana en general.
2. Dotar al museo de agilidad en su modelo de gestión y posibilitar mayores niveles de autonomía presupuestaria y administrativa que permitan perseguir los fines de la institución con la mayor eficacia y eficiencia posible. Este proceso debe ir necesariamente acompañado con el desarrollo de mecanismos que permitan dotar a

la institución con los recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de sus fines.

3. Ampliar la capacidad de autofinanciación, incrementado la posibilidad de generar ingresos propios y que éstos reviertan en el modelo presupuestario del museo.
4. Alcanzar el máximo grado de excelencia posible en la prestación de los servicios del museo.
5. Ampliar la definición de los agentes e instituciones corresponsables en el funcionamiento del museo, así como incorporar en las funciones de gobierno a especialistas con capacidades para la gestión, el marketing, la comunicación, la búsqueda de fondos, etc.

Los escenarios posibles en el rediseño institucional del museo se resumen en el siguiente cuadro.

8. Opciones para el rediseño institucional del Museo de Bellas Artes S. Pío V		
Escenario	Ventajas	Limitaciones
1. Atribuir al museo un programa presupuestario propio en la Conselleria de Cultural y redefinir los estatutos de funcionamiento del museo	Simplicidad en el tránsito jurídico administrativo. Permitiría cierta capacidad de planificación presupuestaria de personal, etc..	Sus efectos sobre la autonomía de gestión resultan bastante limitados
2. Crear/asignar una fundación para la gestión de museo (Modelo Museo de Bellas Artes de Bilbao)	Dotaría de personalidad jurídica propia a la gestión del museo. Permitiría la incorporación de nuevos patronos (empresas, universidades etc..)	Dificultades en la adscripción del personal funcionario actual. Obligaría a que la administración autonómica cediera parte de su control actual en el funcionamiento del museo
3. Crear un consorcio (Modelo MNAC)	Aclararía la dispersión de titularidades de los bienes afectos al museo.	Requiere de un consenso amplio por parte de varias administraciones, que pueden tener perspectivas distintas sobre las funcionalidades del museo
4. Crear un Instituto Valenciano de las Bellas Artes (modelo IVAM)	Máximo nivel de autonomía. Permitiría articular como institución de cabecera una red más amplia de instituciones museísticas, organizando sobre el territorio la gran cantidad de piezas no mostradas	Requiere de medidas legislativas de amplio alcance

Escenario 1. Redefinición de los estatutos y asignación de un programa presupuestario propio.

De acuerdo con las propuestas del capítulo anterior, el museo ha de asumir funciones más amplias en consonancia con una mayor corresponsabilidad con el espacio en el que se asienta, sea este

considerado como la ciudad de Valencia, la provincia de Valencia o el conjunto de la Comunidad Valenciana.

Un programa presupuestario propio (5 dígitos de acuerdo con la nomenclatura presupuestaria), resulta el requisito imprescindible para que desde la óptica de la gestión sea posible racionalizar mínimamente el modelo de gestión. Un programa presupuestario propio implicaría por una parte tener capacidad para establecer cierta capacidad de planificación y permitir un control más directo de los recursos humanos, teniendo un capítulo de Personal que se pudiera rediseñar de acuerdo con las necesidades efectivas del museo (véase capítulo 7 del presente informe). También desde el punto de vista de la eficiencia de la gestión posibilitaría una visión más o menos completa de la función de producción del museo, de sus gastos corrientes y de las inversiones necesarias para al menos hacer frente a las depreciaciones su capital físico.

Escenario 2. Creación de una fundación para la gestión del museo de Bellas Artes de Valencia

La utilización de las fundaciones, como instrumentos de gestión es un recurso al que la administración autonómica ha recurrido con bastante frecuencia en los últimos años. La fundación permitiría por una parte dotar de personalidad jurídica propia al museo y por otra incorporar a otros agentes/administraciones/insituciones en el gobierno efectivo del museo así como, en su caso, dotarse del capital relacional necesario para mejorar sus recursos presupuestarios.

FUNDACIÓN MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO

ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN [Extracto]

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Constitución, denominación y duración

El Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao constituyen una fundación cultural privada, denominada "Fundación Museo de Bellas Artes de Bilbao-Bilboko Arte Eder Museoa Fundazioa" (en lo sucesivo Fundación), al amparo de lo previsto en el artículo 34 de la Constitución española, y de acuerdo con cuanto establecen las demás disposiciones legales vigentes, sin ánimo de lucro, de carácter permanente y duración indefinida.

[...]

Artículo 2.- Régimen jurídico, personalidad y capacidad jurídica

La Fundación tiene personalidad jurídica propia e independiente y plena capacidad jurídica y de obrar, sin otras limitaciones que las establecidas en la manifestación de voluntad de los fundadores en el acto fundacional, en los presentes Estatutos y en las disposiciones legales que le sean de aplicación, en particular, la Ley 12/1994, de 17 de junio, de Fundaciones del País Vasco.

[...]

Artículo 5.- Fines fundacionales y objetivos

1. La “Fundación Museo de Bellas Artes de Bilbao” tiene por objeto la dirección, mantenimiento, conservación y promoción del Museo de Bellas Artes de Bilbao, que reunirá, conservará y exhibirá, con carácter universal y multidisciplinar, el arte antiguo, moderno y contemporáneo con el fin de servir de instrumento de educación artística de la sociedad.

2. Para ello se establecen los siguientes objetivos:

- a) Conservar, estudiar y exhibir la colección del Museo de Bellas Artes de Bilbao.
- b) Promover su constante enriquecimiento con nuevos elementos de calidad y de interés.
- c) Organizar un programa de exposiciones de arte antiguo, moderno y contemporáneo destacado a nivel internacional y con una particular dedicación a las manifestaciones del arte vasco.
- d) Contribuir a la proyección de la imagen de Bilbao, Bizkaia y el País Vasco.
- e) Realizar otras actividades complementarias que tengan como finalidad la promoción o realización de manifestaciones culturales, conferencias, ediciones de libros, catálogos y otras publicaciones, concesión de becas y ayudas y, en general, cualesquiera otras actividades similares, siempre que sean compatibles con los fines fundacionales.
- f) Facilitar la formación de profesionales cualificados en la gestión de museos dentro de la Comunidad Autónoma Vasca.
- g) Cuantos otros vinculados a los anteriores se consideren convenientes.

Los límites del modelo fundacional se presentan en la reorganización de los recursos actuales en la nueva estructura de la fundación, - especialmente los funcionarios- y en la aceptación o no de cierta renuncia por parte de la actual institución gestora –la administración autonómica- al control total del funcionamiento del Museo de Bellas Artes

Escenario 3. Creación de un consorcio.

Las ventajas más evidentes de un Consorcio son la incorporación tanto en el gobierno como en la financiación a todos aquellos niveles de administración que poseen titularidades sobre bienes adscritos al museo, como son especialmente la Generalitat Valenciana, la Administración Central, el Ayuntamiento de Valencia y la Diputación de Valencia

ESTATUTOS DEL MUSEO DE ARTE DE CATALUÑA [Extracto]

TÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1

Naturaleza y capacidad jurídicas

.1 El Museo de Arte de Cataluña, que tiene la consideración de museo nacional, es un consorcio creado por el Decreto 51/1991 a propuesta de la Comisión Mixta, a la que hace referencia la disposición adicional 3 de la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos.

.2 El consorcio tiene personalidad jurídica propia e independiente de la de sus miembros y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus finalidades. Por tanto, puede poseer bienes, contratar, obligarse, defender judicialmente y extrajudicialmente sus derechos y, en general, realizar las actuaciones necesarias o convenientes para el cumplimiento de su objeto. También puede actuar como beneficiario de expropiaciones.

Artículo 2

Miembros

.1 Constituyen el consorcio la Generalidad de Cataluña, el Ayuntamiento de Barcelona y la Administración General del Estado.

.2 El número de miembros del consorcio puede ser ampliado con otras entidades públicas o con entidades privadas sin afán de lucro, cuya admisión debe ser acordada por unanimidad de las entidades consorciadas.

Artículo 3

Régimen jurídico

.1 El Museo de Arte de Cataluña (de ahora en adelante, el Museo) se rige por los presentes Estatutos, por los reglamentos de régimen interior que pueda aprobar y por la Ley de museos.

.2 En los aspectos no previstos por las normas mencionadas en el apartado 1, se aplica supletoriamente al Museo la normativa aplicable a las entidades de derecho público de la Generalidad de Cataluña que deben ajustar su actividad al ordenamiento jurídico privado.

.3 La contratación del consorcio se rige por la normativa aplicable a la contratación de las entidades de derecho público de la Generalidad de Cataluña, que deben ajustar su actividad al ordenamiento jurídico privado.

Escenario 4. Creación de un organismo autónomo de Bellas Artes de Valencia.

Un organismo autónomo es un modelo que se ha mostrado eficaz en numerosos ámbitos de la gestión cultural. Supone, dentro del marco de los museos públicos, el mayor nivel de autonomía de gestión. Sus riesgos radican en el hecho de que la autonomía fuera entendida como vía para desarrollar proyectos artísticos que fueran del interés de los directores/gerentes pero que no respondieran necesariamente a las necesidades colectivas. Estos riesgos quedarían minimizados con una definición detallada, clara y precisa de las misiones de institución, la definición de un patronato amplio y representativo y la incorporación normativa y obligatoria de protocolos de transparencia en todas las programas y acciones de gestión.

Modelo de organismos autónomos existen numerosos y quizás por la proximidad cabría destacar el decreto ley de creación del IVAM.

Análisis de gestión del IVAM. [Estructura y Naturaleza Jurídica (Rausell, 2001)]

El IVAM es el eje central de la política pública relativa a las artes plásticas y concretamente las referidas al arte moderno. Como institución pública nace con la Ley 9/1986, de 30 de Diciembre como ente autónomo de derecho público, con la intención de servir para el despliegue de la política cultural de la Generalitat Valenciana relativa al conocimiento, la tutela, el fomento y la difusión del arte moderno. Su relativa autonomía está justificada por la especial agilidad de gestión, dadas sus

particularidades, que requiere la política institucional de fomento, difusión y orientación del arte moderno.

Los objetivos del IVAM son:

- Prestar una especial atención a la producción artística valenciana
- Al mismo tiempo que estimular y fomentar la sensibilidad de la sociedad por el arte moderno creado fuera de la Comunidad Valenciana.

Para conseguir estos objetivos, son Funciones del IVAM según declara la Ley:

- a) Constituir y custodiar un conjunto de colecciones museísticas representativas del desarrollo del arte moderno así como todas las funciones asociadas con esta tarea.
- b) Organizar y llevar a cabo exposiciones de arte moderno.
- c) Organizar y llevar a cabo actividades culturales encaminadas al conocimiento y la difusión del arte moderno.

Este planteamiento normativo muestra que el IVAM es más que un museo de arte moderno y que ha de cumplir otras funciones en este campo. En definitiva, es el instrumental del Gobierno Autónomo para la implementación de las políticas culturales referidas al arte moderno.

Su marco institucional, a pesar de constituirse en ente autónomo con categoría de instituto, muestra una elevada dependencia de la Consellería de Cultura. De hecho el presidente del IVAM es el "conseller" de cultura y sus destinos están dirigidos por un patronato compuesto por diez miembros, de los cuales nueve son designados directa o indirectamente por la propia Consellería de Cultura. La única excepción la constituye el miembro propuesto por la Consellería de Economía y Hacienda.

9. Organigrama y funciones de gobierno y gestión en el IVAM

Organos rectores	Funciones	
Presidente (Conseller de Cultura)		
Consejo Rector. Presidente (Conseller de Cultura). MM Vice- Nombrado por Conseller de Cultura Vocales Natos Director General de Patrimonio. Secretario General C.C Director- Gerente Vocales designados Vocal CC Vocal C.Hacienda. Hasta seis profesionales de reconocido prestigio. (Tres de ellos a propuesta del Consell Valencià de Cult.)	Organo de Gobierno Dirección Control Supervisión Funciones concretas: -Aprobación Plan anual de actividades. - Aprobación Memoria Anual - Aprobación Anteproyectos de Presupuestos - Aceptación de donaciones legados y otras	
Director Gerente (Nombrado y destituido por el Consejo rector a propuesta del presidente)	- Dirección del Instituto y de su personal. - Ejecutar acuerdos Consejo Rector - Preparar Plan anual y presupuestos. - Todas las demás funciones que el consejo le encomiende	
Unidades de Gestión		
ADMINISTRADOR		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN ECONÓMICA	SEGURIDAD
REGISTRO	PUBLICACIONES	BIBLIOTECA
COMUNIC. Y DIDÁCTICA	CONSERVACIÓN	RESTAURACIÓN
Fuente: Ley 9/1986 de 30 de Diciembre. DOGV Num 500(01/07/1987). IVAM y elaboración propia		

En este contexto, las recomendaciones de los autores del presente estudio se decantarían por un modelo de consorcio

5. MODELO ORGANIZATIVO INTERNO DEL MUSEO.

Introducción

Como anteriormente hemos visto, en el caso de los patronatos que únicamente realizan tareas de asesoría, éstos se limitan a elevar recomendaciones a los órganos de gobierno. El patronato delega en el director la responsabilidad de contratar, evaluar y, si fuera necesario, despedir al personal. El director es nombrado por el patronato y no es miembro de pleno derecho de éste, si bien asiste por su cargo a las reuniones e informa y hace las recomendaciones pertinentes.

En relación con la forma de actuar del patronato, la bibliografía previene frente al común error del exceso de control del día a día del museo, lo cual provoca el bloqueo de su gestión (Lord, 2005). El director recomienda las líneas de actuación y los planes a desarrollar, los ejecuta (tras su aprobación) y es el responsable de la gestión diaria. Por todo ello, es crucial que el patronato mantenga unas relaciones fluidas y apropiadas con el director del museo.

El siguiente cuadro resume los principales **métodos de gestión** de la función ejecutiva en el museo.

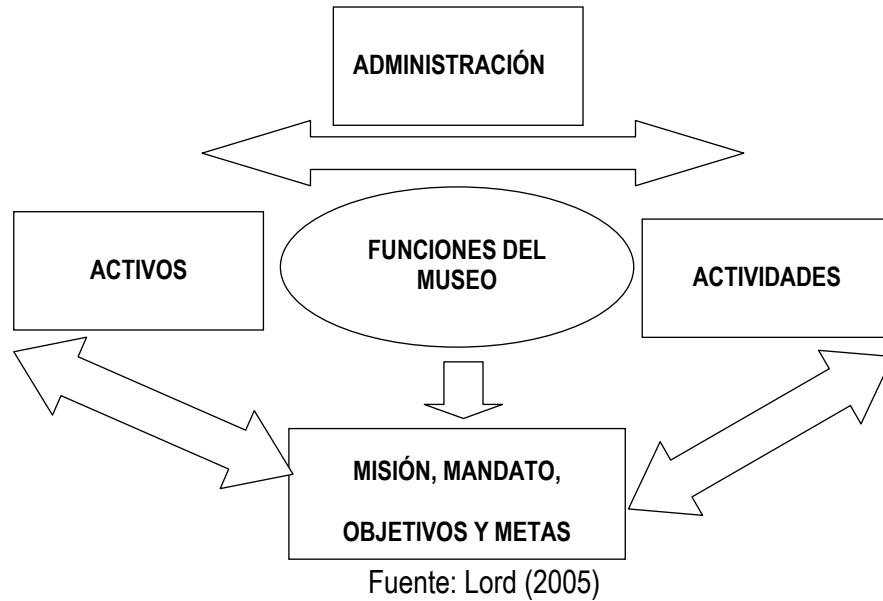
10. Método de gestión				
	Aplicable a	En relación con	Redactados por	Aprobados por
Planes: Plan de Empresa y Plan Director.	La misión, las metas, los objetivos	Futuro	Director y equipo de gestión	Miembros del Patronato
Políticas	Funciones y metas	Presente y futuro	Director y equipo de gestión	Miembros del Patronato
Procedimientos	Funciones y objetivos	Presente	Personal	Director

Fuente: Lord (2005)

A los anteriores aspectos hemos también de añadir las **relaciones institucionales** que mantiene el museo con diferentes actores estratégicos, tal y como se ha introducido anteriormente.

En términos generales, la evolución histórica observada internacionalmente en las **áreas habituales de trabajo** de los museos es la del paso de un modelo clásico dominado por el esquema conservadores / disciplinas / colecciones a una progresiva diversificación de funciones acorde con la complejidad que caracteriza al museo desde la perspectiva "multiservicio" en la actualidad, destacando en este sentido una organización interna del museo en la que se liberan las tareas de carácter gerencial y administrativo.

Un esquema útil para la caracterización de la organización del museo es el de la división de funciones:



La figura anterior recoge las principales funciones museológicas. Tres de éstas se hallan del lado de los **ACTIVOS** (Seguridad, documentación y conservación) y otras tantas en el de las **ACTIVIDADES** (Investigación, exposición e interpretación) presentando ambos grupos una dinámica de tensión (sirva como ejemplo la divergencia de intereses entre las funciones de conservación y las de exposición). De este modo, corresponde a la **ADMINISTRACIÓN** del museo convertir los potenciales conflictos en favorables sinergias.

Una posible organización de áreas de trabajo responde a la siguiente división:

- **Colecciones:** Arte, Historia, Ciencias, Conservación y Restauración y Documentación.
- **Actividades:** Exposiciones, Educación, Publicación, comunicación, y Marketing.
- **Administración:** Personal, Finanzas, Seguridad, Mantenimiento, Promoción y Desarrollo, Atención al Visitante.

A partir del esquema anterior observamos una forma triangular en la división de funciones del museo, en la cual la **coordinación interdepartamental** deviene crucial para el desarrollo pleno de la misión del museo. Dotar a la organización del museo de mecanismos de transversalidad (por ejemplo a través de comisiones interdepartamentales o grupos de trabajo articulados en torno a proyectos compartidos) resultan fundamentales para los objetivos de minimización de conflictos y maximización de oportunidades.

En relación con lo anterior, considerando el criterio de coordinación interdepartamental, se pueden identificar **tres modelos básicos** (y potencialmente complementarios) de organización del museo:

- La pirámide jerárquica, que resulta la forma más común de organización en los museos de todo el mundo.
- La matriz, que adopta un formato rectangular en el que las funciones se distribuyen en dos ejes que interaccionan (por ejemplo, Administración frente a Activos y Actividades).
- Los grupos de trabajo, este tipo de organización adopta la forma reticular, esto es, redes de cooperación entre distintos departamentos diseñadas a partir de proyectos concretos. (transversalidad de trabajo).

Análisis del San Pío V

A título introductorio, recordemos cómo el Decreto 211/1991 y las posteriores modificaciones (Decreto 185/1996) señalaban las siguientes funciones de dirección y gerencia en el San Pío V (las cursivas corresponden al documento):

Al **Director** del Museo San Pío V corresponden las siguientes funciones:

- La dirección del museo y del personal.
- La coordinación, impulso e inspección de los servicios.
- La representación ordinaria del San Pío V.
- Elaborar la propuesta de memoria anual de actividades.
- La elaboración del anteproyecto del presupuesto.
- Adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección del patrimonio y aprobar, previa autorización del Patronato, los tratamientos de conservación o restauración de obras de arte.
- Informar al Patronato sobre las modificaciones en la agrupación y ordenación de las colecciones, proponer adquisiciones de obras de arte y disponer las que deben ser exhibidas con carácter permanente.
- *Diseñar propuestas de exposiciones temporales (no incluidas en el Plan General)*
- Facilitar a la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia o al Ministerio de Educación y Cultura cuantos datos le sean requeridos sobre el registro de bienes muebles de carácter histórico.
- Impulsar los acuerdos de cooperación o colaboración con otros museos e instituciones afines y la organización de actividades culturales o científicas, una vez informado y oído el Patronato.

- Gestionar los programas de desarrollo y perfeccionamiento profesional que haya aprobado, diseñado o recomendado el Patronato.
- Todas las funciones que le encomiende el Patronato.

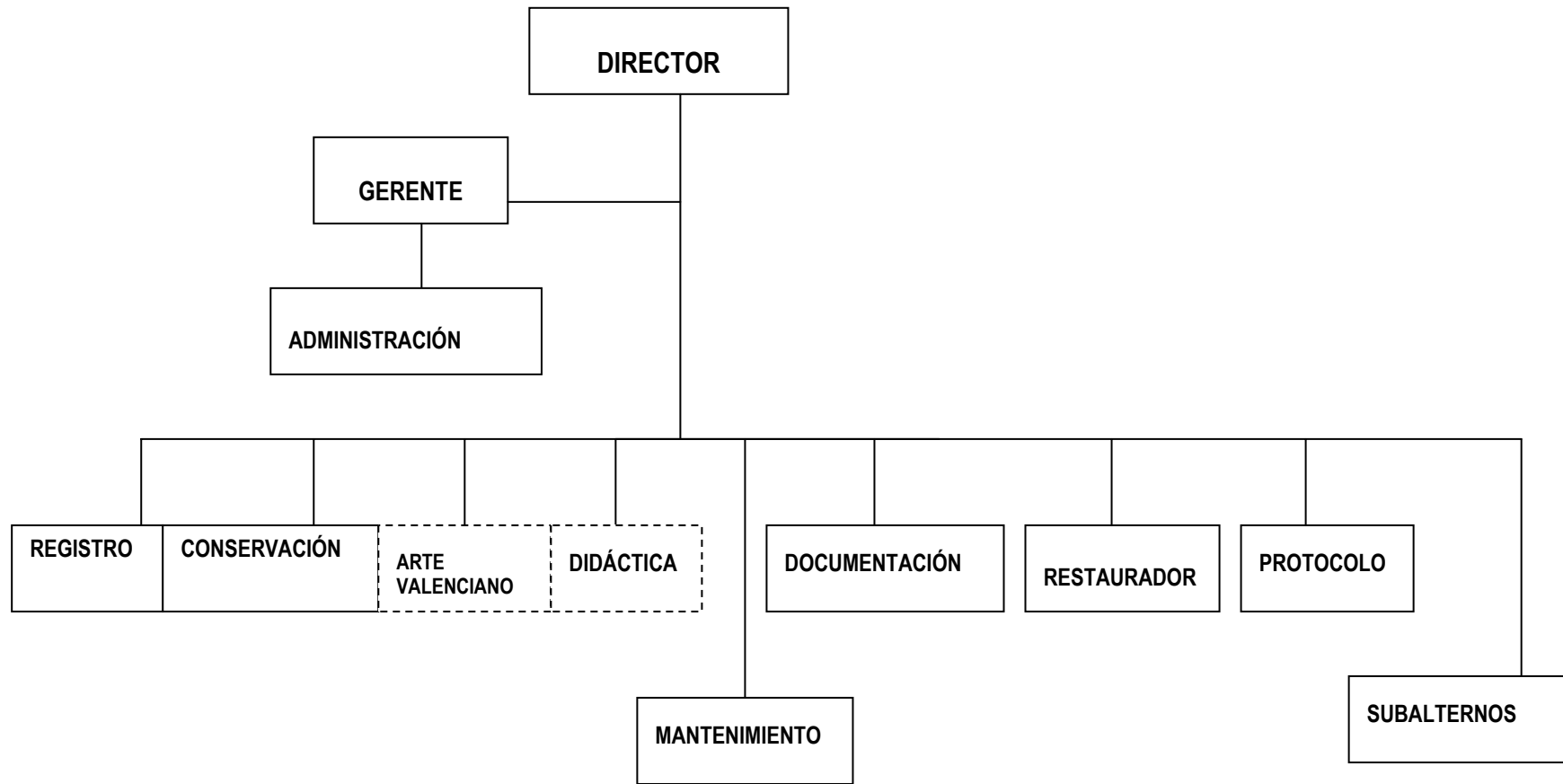
Por otra parte, dependen del Director del museo las unidades y secciones de **investigación, conservación y restauración** creadas o que se creen en el mismo, así como la gerencia del mismo.

En el caso de la **Gerencia**, corresponden las siguientes funciones:

- Asumir el impulso y coordinación de la gestión económica-administrativa.
- Proponer objetivos y actuaciones para la mejora de resultados en la gestión económica y la potenciación de los recursos asignados al museo.
- Gestionar y controlar la ejecución de contratos de obras y servicios de mantenimiento de las instalaciones del museo.
- *Proponer actuaciones en materia de administración y gestión del personal, de acuerdo con la legalidad vigente.*
- Ejercer el control administrativo de los bienes y valores constitutivos del patrimonio del museo y promover las anotaciones registrales de los actos jurídicos y contratos.
- Dar cuenta de la memoria presupuestaria a los organismos competentes.
- Asistir y asesorar al director en asuntos económicos o financieros.
- *Asistir a las sesiones de patronato (con voz pero sin voto)*

Organigrama actual

En la actualidad el Museo San Pío V no dispone de un organigrama oficial formalmente establecido. El documento disponible es un organigrama "futurible", en el que se recogen las plazas por cubrir y las plazas a crear en el medio plazo. La estructura que presenta este documento es la que se recoge en el siguiente esquema departamental:



Cabe destacar que en el momento actual tanto los departamentos de Arte Valenciano como el de Didáctica del Museo se encuentran vacantes (motivo por el cual se ha diferenciado su grafía).

La situación en **otros museos** de titularidad estatal con gestión transferida de Bellas Artes es similar en toda España, ya que resulta frecuente que no exista una buena planificación en esta materia en el Museo (tal y como es el caso de los museos de Bellas Artes de Álava, Sevilla o La Coruña, por citar algunos ejemplos).

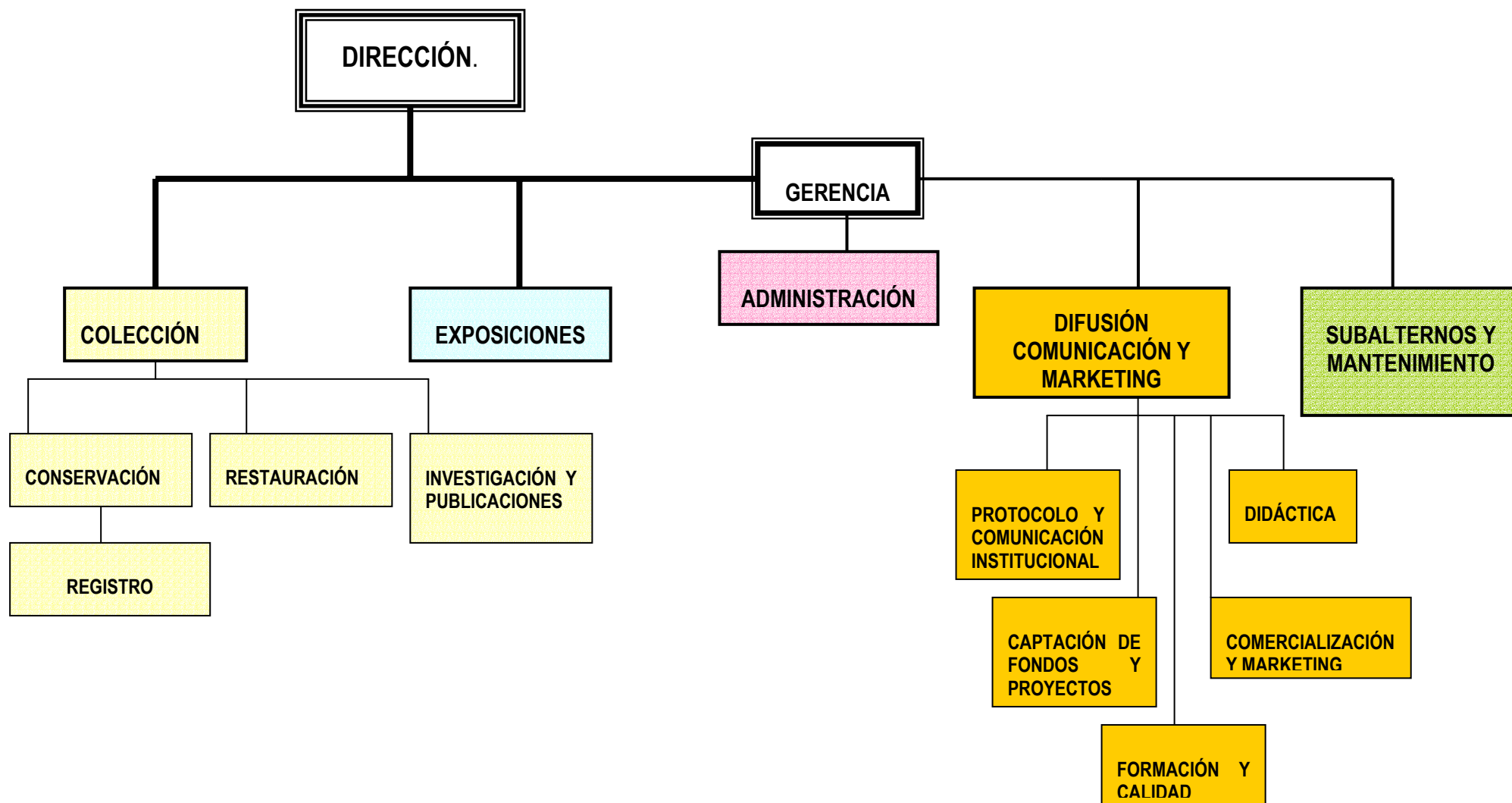
El caso del Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) supone una excepción en este sentido y un referente de buena práctica en materia de organización interna, al haber desarrollado y puesto en marcha diferentes herramientas jurídico-organizativas con esta finalidad. Así ha desarrollado sus Estatutos, Organigrama departamental, Plan funcional, Relación de Puestos de Trabajo (RPT), Catálogo y descripción de éstos y manual de procedimientos. En este sentido, podemos apuntar como el organigrama del MNAC se desarrolla a partir de tres grandes divisiones (Colecciones, Actividades y Administración) y como en torno a éstos tres grandes ámbitos se organizan las respectivas áreas, departamentos y unidades que agrupan al personal del museo, en base a la afinidad de tareas, funciones y objetivos operativos y de acuerdo con el principio de especialidad. El funcionamiento del museo se basa en las técnicas de organización por objetivos y se establecen diferentes órganos (Comisiones de Dirección, Comisiones de Trabajo, Asesores y Grupos transversales) con el objeto de dotar al museo de una organización moderna, profesionalizada, eficaz, ágil y eficiente.

Propuestas de actuación:

El organigrama propuesto para la gestión del museo San Pío V parte del supuesto de que los contenidos vinculados a la colección y exposiciones ya se encuentran consolidados en esta institución, requiriendo un reforzamiento aquellas cuestiones vinculadas a la administración y gestión del museo en relación con aspectos como la difusión, comunicación y marketing.

Esto a su vez permitiría potenciar los departamentos de didáctica (cuya situación actual resulta a todas luces insuficiente) e incrementar el capital relacional del museo a través de un impulso a su sistema de relaciones nacionales e internacionales (lo cual favorece tanto potenciales sinergias de actuación a través de alianzas estratégicas con otros niveles de la Administración Pública o con museos complementarios, como integrar en sus operaciones a promotores a la iniciativa privada).

La promoción del departamento de investigación, actualmente con escasa actividad, resultaría un tercer gran objetivo a considerar, dado su carácter complementario con los dos anteriores.



El organigrama propuesto pivota sobre dos grandes líneas de trabajo: las asociadas directamente a la Dirección del museo (Colección, Exposiciones e Investigación) y a la Gerencia (Difusión, Administración y Subalternos). El objetivo es doble: consolidar las actividades tradicionales del museo e impulsar la asunción de nuevas funciones de acuerdo con los preceptos de la nueva museología.

En relación con las áreas vinculadas directamente a la Dirección, el área de Colecciones mantiene su configuración actual (dividida en los departamentos de Restauración, Conservación e Investigación). Dentro de la estrategia planteada, investigación sería una de las actividades a impulsar, con el objeto de desarrollar e impulsar el discurso museístico que permita nutrir otros proyectos y áreas del museo (didáctica, relaciones internacionales, exposiciones temporales, captación de fondos, marketing...)

Por otro lado, se incorpora al organigrama la función de Exposiciones, con el objeto de impulsar la producción de exposiciones temporales (p.e. a través de un programa que ponga en valor los fondos permanentes del museo a través de su cesión a pequeños museos locales, lo cual reforzaría a su vez el discurso museístico del San Pío V).

Entrando en el segundo bloque de actividades, las vinculadas directamente a la figura de gerencia, se desarrollan tres líneas principales: comunicación y marketing, administración y subalternos y mantenimiento.

En relación con las dos áreas ya existentes (administración y subalternos) el objetivo es introducir criterios de optimización de recursos que permitan establecer procesos de calidad total en la gestión de los recursos. De este modo, la vinculación directa a la gerencia ha de perseguir una gestión que asegure la eficacia y eficiencia a partir de la organización y racionalización de los diferentes servicios del museo.

En relación con el área de nueva creación, Comunicación y Marketing, cinco departamentos desarrollarían las funciones de protocolo, didáctica, captación de fondos, comercialización y formación.

El departamento de **Protocolo y Comunicación institucional** tendría como objeto planificar, promover y coordinar las relaciones externas del Museo (nacionales e internacionales, vinculadas al mundo de la cultura, gabinete de prensa, relaciones públicas, etc.) con el objeto de insertar la misión del museo en las estructuras y dinámicas sociales.

Captación de Fondos y Proyectos coordinaría aquellos proyectos externos de interés de la institución y gestiona los programas de patrocinio de la institución.

El departamento de **Calidad y Formación** tiene como objeto implantar los procedimientos de Calidad en el museo así como diseñar los programas de formación continua necesarios para el pleno desarrollo del museo.

El departamento de **Comercialización y Marketing** desarrollaría e implantaría las estrategias de marketing y comercialización del museo, incidiendo en los ámbitos de difusión de actividades, definición de productos comerciales del museo, campañas de comunicación y gestión de los servicios de atención a los públicos.

Por último, el departamento de **Didáctica** realizaría el diseño, organización y seguimiento de las actividades culturales dirigidas al público (p.e. jornadas y seminarios, visitas guiadas, publicaciones divulgativas), en coordinación con el resto de áreas y departamentos implicados. Este departamento dirige y coordina la estrategia de dinamización del museo, realizando acciones dirigidas al gran público, con el objeto de dar a conocer el museo de forma lúdica. La importancia estratégica de esta función en relación con la imagen del museo y la comunicación con los públicos es la razón por la cual se inserta este departamento en el conjunto del área de Comunicación y Marketing. Por otra parte, organiza, gestiona y ejecuta los programas educativos dirigidos al público escolar.

En relación con el conjunto de funciones que comprende el área de Comunicación y Marketing destaca el objetivo de impulso a las **relaciones institucionales** del museo, seleccionando redes y organizaciones internacionales y nacionales con las que coordinarse. Aspectos como la comunicación institucional o la captación de fondos enlazan estrechamente con esta cuestión.

Entre las relaciones institucionales de interés para el museo San Pío V podemos destacar las que mantiene con diversos actores estratégicos como son:

- Áreas culturales de distintos niveles de la administración: recordemos que desde el Ministerio hasta el Ayuntamiento resultan socios o contrapartes del museo, tal y como se recoge en el Patronato, por lo que mantener unas relaciones fluidas resulta de importancia vital.
- Otros museos y asociaciones de museos: el desarrollo de redes con otros museos puede generar sinergias de interés para el museo, por ejemplo a través de la constitución del Museo como referente de pequeños museos municipales y diseño de exposiciones temporales a partir de los fondos propios del San Pío V.

- Instituciones educativas: Tal es el caso de convenios con entidades como la Universidad (facilitando la investigación y la formación continua) o los colegios (incorporando los públicos infantiles o las AMPAS), actuaciones que pueden resultar de interés para la actividad del museo.
- Sociedades, fundaciones y asociaciones especializadas (destaca en este sentido Fundaciones vinculadas al periodo gótico valenciano como es el caso de la Fundación Pere Compte)
- No debemos olvidar la necesidad de investigar el potencial de colaboración con las entidades asociadas a la industria turística (Agencia Valenciana de Turismo), dadas las evidentes relaciones entre cultura y turismo y el papel que puede desarrollar el San Pío V en el desarrollo del modelo turístico de la ciudad de Valencia.
- Por último, también se requiere considerar la coordinación con el sector privado y buscar formas de colaboración con éste, dadas las posibilidades que brinda el patrocinio como fuente externa de financiación (tal y como nos muestra el caso del Museo de Bellas Artes de Bilbao).

Es necesario señalar la relevancia que la perspectiva **territorial** tiene a la hora de determinar el análisis de actores de interés para el museo, así como los efectos que conlleva una buena **política de comunicación** del museo a la hora de la **legitimación** de su funciones (notoriedad social de su perfil público, valoración de calidad de la oferta, identificación de la comunidad local con la misión museística, etc) Por otra parte, debemos resaltar evidente las potencialidades que las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden aportar en este sentido.

6. ANÁLISIS DEL MODELO PRESUPUESTARIO.

La viabilidad inicial de todo proyecto museístico radica en un primer orden en la disponibilidad presupuestaria que posibilite el cumplimiento de las funciones del museo. Es por ello que la planificación presupuestaria, en una perspectiva plurianual, deviene en una de las variables claves en la ordenación del proyecto museístico. La viabilidad de un museo público radica en el hecho de que la diferencia entre los ingresos propio y los gastos de dicho museo correspondan razonablemente al precio que una sociedad está dispuesta a pagar para conseguir los objetivos que declara el museo.

En segundo lugar las posibilidades de una adecuada estabilidad financiera están condicionadas por el entramado institucional que determina. En el caso de los museos públicos qué instituciones y de qué forma y en qué grado de compromiso participarán en la financiación del museo.

De acuerdo con la perspectiva de análisis del plan museológico, la estructura del presupuesto estará fuertemente condicionada a la naturaleza institucional del museo. Aún con diversos matices, la realidad de los museos españoles es que la parte principal de su financiación corre a cargo de los presupuestos públicos de la administración gestora, de los presupuestos de consorcios, fundaciones...

Los ingresos se puede clasificar como

- 1) Aportaciones de las administraciones gestoras.
- 2) Ingresos propios - Ingresos generados por los servicios del propio museo:
 - Entradas. Tarifas
 - Otros ingresos (tienda, derechos de reproducción, cesión de espacios...)
- 3) Otras aportaciones:
 - Subvenciones públicas (Unión Europea, Administración General del Estado, Administración Autónoma, Administración Local...)
 - Aportaciones privadas (patrocinio, donaciones...)
 - Aportaciones de la Asociación de Amigos del museo

Del mismo modo se puede diferenciar dentro de los ingresos propios entre aquellos ingresos ordinarios y los extraordinarios. Los ordinarios derivan de aquellas actividades del museos que se encuentran recogidas en la lista de misiones del museo (p.e los ingresos obtenido por las entradas de un concierto barroco que cumple la misión recogida

por los objetivos del museo de contextualizar históricamente las obras de arte de la colección), mientras que los ingresos extraordinarios corresponden a aquellos que derivan de actividades, en principio ajenas a las funciones del museo (p.e un acto empresarial para la presentación de un producto, o la cesión de espacios para el rodaje de un spot publicitario).

La sostenibilidad financiera de un museo se consigue cuando la estructura de costes refleja las condiciones físicas, materiales y de personal adecuada a la estructura previsible de los ingresos en un entorno en el que se consigan los objetivos previstos.

En concordancia con las reflexiones del Ministerio de Cultura sobre el Programa Económico de un museo, éste viene condicionado por el programa institucional, ya que la definición institucional condiciona el

11. La funcionalidad de la Planificación Presupuestaria	
PROGRAMA ECONÓMICO	Régimen económico y sistema de financiación  Programa institucional
Recursos económicos para llevar a cabo estos programas	Programa de colecciones (Incremento, documentación, investigación y conservación)
Recursos económicos para desarrollar a cabo estos programas	Programa de exposición
Recursos económicos para llevar a cabo este programa, ingresos producidos por servicios al público y productos de difusión	Programa de difusión y comunicación
Recursos económicos para desarrollar este programas	Programa arquitectónico
Recursos económicos para llevar a cabo este programa	Programa de seguridad
Recursos económicos para llevar a cabo estos programas	Programa de recursos humanos

régimen económico y su sistema de financiación.

El museo ha de contar con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos definidos en la misión del museo, lo que implica sostener financieramente:

- El programa de colecciones y exposición,.

- Las necesidades de difusión y comunicación del discurso museográfico.
- Las necesidades de creación y mantenimiento del capital físico que contiene al museo.
- La integridad y seguridad de la colección.
- La gestión de los recursos humanos que desarrollan y posibilitan esa función de producción multiproducto y multiservicio.

El presupuesto del Museo de Bellas Artes de Valencia

Representación a escala de la estructura de Ingresos del Museo de Bellas Artes San Pío V. 2005. TOTAL 3.007.720 €	
CAJA FIJA	250.000 €
CONVENIO CORTES	75.000 €
CONSELLERIA SEGURIDAD	1.335.332 €
CONSELLERIA INSTALACIONES, LIMPIEZA Y OTROS	463.440 €
CONSELLERIA PERSONAL	883.387 €

Empezando por la descripción del funcionamiento actual del Museo de Bellas artes de Valencia, podemos constatar que dado su modelo de dependencia de la Conselleria de Educación y Cultura no se puede hablar ni conceptualmente de presupuesto ni contablemente ni siquiera de presupuesto propio. En estos momentos la gerencia del museo controla una mera cuenta de Caja que dificulta notablemente las posibilidades de realizar análisis presupuestarios rigurosos.

En 2007, el funcionamiento ordinario del museo se articula presupuestariamente a partir de un dotación anual de una cuenta de caja fija que financia la compra de bienes corrientes y gastos de funcionamiento, que ascendían a 250.000 Euros en 2005 y a 288.000 Euros en 2006. Esta cantidad se puede incrementar a partir del convenio firmado con las Cortes Valencianas que en los últimos 5 años ha aportado 75.000 Euros más. Para financiar el funcionamiento del museo, cabe añadir los pagos de la Conselleria para los servicios de Seguridad, contratados a una empresa externa, los pagos por limpieza y mantenimiento de las instalaciones y los pagos de personal a los trabajadores asignados al museo que se consignan en la partida 450.10. Así representando – a escala proporcional- la estructura de los ingresos en el año 2005 nos aparece el esquema de la izquierda anterior. Este presupuesto cubre el funcionamiento ordinario del museo en lo relativo a sus actividades relacionadas con la colección permanente y al exposición permanente, pero no cubre las exposiciones temporales que se organizan a través del Consorcio de Museos y en las que el Museo de Bellas Artes de San Pío V, se limita a cumplir una mera función de contenedor más o menos pasivo (tanto en su programación, como en su financiación).

Resulta muy complicado determinar cuál ha sido la media de los fondos destinados a inversiones reales, tanto en el edificio como en las obras de arte ya que distintas administraciones han realizado inversiones en distintos momentos, lo único que queda contabilizado como inversiones reales en la contabilidad

interna del museo en 2005 son apenas 9000 Euros gastados en la adquisición y mantenimiento de humidificadores.⁷

Si hablamos en terminología de gastos, aproximándonos a una estructura por capítulos, tendríamos la siguiente tabla.

12. Estructura por capítulos de los gastos del Museo de BB AA de San Pío V			
	TOTAL Gastos2005	3.007.719,62	%
Cap 1	Remuneraciones de personal	883.387,00	29%
Cap 2	Compra de Bienes y servicios	2.124.332,62	71%
Cap 3	Gastos Financieros	0,00	0%
Cap 4	Transferencias Corrientes	0,00	0%
Cap 6	Inversiones reales	n.d	
Cap 8	Activos financieros	0,00	0%

13. Distribución del gasto por departamentos. 2005 (sin personal)		
	Presupuesto	%
Arte valenciano	14.033,91	0,7%
Investigación	39.029,00	1,8%
Biblioteca	14.873,61	0,7%
Didáctica	19.943,04	0,9%
Dirección	386,06	0,0%
General	52.892,97	2,5%
Gerencia	1.472,29	0,1%
Informática	31.440,90	1,5%
Instalaciones	290.072,69	13,7%
Instituto de Restauración	3.135,65	0,1%
Mantenimiento	26.658,06	1,3%
Registro	75.842,31	3,6%
Restauración	20.707,52	1,0%
Seguridad	1.335.332,93	62,9%
Suministro electricidad	195.539,21	9,2%
Suministros	2.972,47	0,1%
Total	2.124.332,62	100,0%

Si la distribución del gasto la realizamos entre los distintos departamentos, el análisis del presupuesto nos muestra de manera bien contundente que

⁷ A modo de ejemplo cabe destacar que el Ministerio de Cultura en el año 2002 realizó una inversión en el Museo de Bellas Artes que se aproxima a los 4 millones de Euros

los usos de los recursos se destinan a permitir un funcionamiento básico del museo, ya que más del 75% del presupuesto se destina a seguridad e instalaciones. Las partidas destinadas a departamentos tan relevantes en el cumplimiento de los fines de un museo como la didáctica, biblioteca o investigación resultan prácticamente marginales en el funcionamiento del museo.

Estamos, por tanto, ante una institución cuyo modelo presupuestario refleja con bastante precisión sus limitaciones. Se trata de un modelo en el que queda patente el grado de dependencia orgánica de la Conselleria de Cultura y donde la autonomía en la gestión presupuestaria se limita a los fondos de la caja fija y del convenio con las Cortes Valencianas. Dada esa dependencia del funcionamiento general de la administración, desde la perspectiva de la gerencia, los incentivos y estímulos para obtener, ingresos propios, ya sea a través de los servicios del museo (librería, cafetería, producción de exposiciones, edición, etc...) o a través de la gestión de espacios o la búsqueda de mecenazgo y el patrocinio son bastante ineficientes. Incluso canalizar las donaciones (que contablemente se dirigen a la administración general y no al museo) resulta complicado. En este entorno las posibilidades de establecer una eficiente planificación presupuestaria son muy limitadas. Es evidente que, desde el punto de vista de la eficiencia en la gestión así como en la persecución del cumplimiento de los fines de la institución, resulta totalmente recomendable proponer un nuevo modelo presupuestario.

Esta propuesta implica desde luego cambios en el modelo institucional tal y como ya hemos destacado en los capítulos anteriores, pero también debe resolver en primer lugar cuáles el nivel de recursos idóneo para una institución como el Museo de BBA de Valencia San Pío V.

El presupuesto adecuado para el Museo de Bellas Artes de Valencia.

Es evidente que determinar el nivel de recursos de un museo plantea una dificultad inicial, ya que se trata de una institución en la que el recurso a la excelencia puede ser ilimitado y la calidad de los bienes y servicios siempre puede mejorar. En este contexto, nuestra aproximación va a realizarse a través de la comparación con instituciones similares y en consonancia con las propuestas del modelo de gestión de los recursos humanos que se presentan en el capítulo siguiente.

La cantidad de recursos necesaria está correlacionada con 3 dimensiones:

- a) Con la dimensión física, tanto del equipamiento como de la colección. A mayor dimensión del equipamiento es evidente que originan mayores requerimientos de suministros, personal, mantenimiento de las instalaciones, inversiones, etc....También una mayor colección y de mayor valor (artístico y de mercado) implica mayores gastos en seguridad, conservación, registro, catalogación etc.
- b) Con la cantidad de productos y servicios ofrecidos por la institución museística. Esto implica no sólo el número de talleres, exposiciones, servicios, sino también aspectos como el número de horas de apertura y por el número de usuarios a los que van dirigidos esos mismos productos y servicios (nº de visitantes, número de investigadores, usuarios de bibliotecas, etc.)
- c) Con el grado de excelencia (calidad) con que se ofrecen dichos productos y servicios.

La información estadística sobre los museos, especialmente la referida a sus datos presupuestarios es escasa y se encuentra dispersa. Después de un esfuerzo baladí para sistematizar datos que permitieran establecer algunos ratios sobre estándares en el funcionamiento presupuestario de los museos y dado que el coste del esfuerzo superaba el valor añadido de la conclusión a obtener, nos limitamos a presentar unos escasos ratios que muestran con contundencia una constatación que ya intuíamos de forma bastante evidente; el Museo de BBAA de Valencia, San Pío V se encuentra sensiblemente infradotado para su dimensión en m², en relación al número de visitantes y en relación a la dimensión y calidad de su colección

14. Presupuesto por piezas colección (2005)			
	<i>Presupuesto €</i>	<i>Piezas</i>	<i>Ratio</i>
San Pío V. Valencia (bajo el supuesto de asignar 1 millón de Euros anuales de inversiones)	4.007.720,00	24.393	164,3
MNAC ⁸	20.302.141,47	107.000	189,7
Museo de BBAA Bilbao	7.264.995,36	6.000	1210,8
IVAM	13.779.600,00	6.871	2005,5

⁸ Sin contar la colección de numismática

15. Presupuesto por visitantes (2005)			
	<i>Presupuesto €</i>	<i>Vistantes</i>	<i>Ratio</i>
San Pío V. Valencia (bajo el supuesto de asignar 1 millón de Euros anuales de inversiones)	4.007.720	145.789	27,5
MNAC	20.302.141	415.774	48,8
Museo de BBAA Bilbao	7.264.995	142.067	51,1
IVAM	13.779.600	275.761	50

16. Presupuesto por m2 total (2005)			
	<i>Presupuesto</i>	<i>M2</i>	<i>Ratio</i>
San Pío V. Valencia (bajo el supuesto de asignar 1 millón de Euros anuales de inversiones)	4.007.720	13.000	308,3
MNAC	20.302.141	44.123	460,1
Museo de BBAA Bilbao	7.264.995	14.254	509,7
IVAM	13.779.600	18.000	766,5

La segunda parte del proceso, una vez determinada la cuestión de que el Museo de BBAA de Valencia San Pío V, muestra una dotación presupuestaria insuficiente para el desempeño de su misión, de acuerdo con ciertas prácticas de funcionamiento comparativo, consiste en establecer algún criterio para formular un nivel de presupuestos adecuado.

Dado que nos parece una consideración razonable centrar la cuestión en el hecho de que un museo es básicamente un proceso que pretende ofrecer servicios –elaborados por personas- y cuyo destino son personas, En consecuencia la cantidad y la calidad del capital humano se convierte en un elemento esencial para alcanzar elevados niveles de excelencia en la misión del museo y son estas mismas persona las que pueden articular una función de producción que cumpla con los criterios de evaluación de eficacia y eficiencia.

Es por la consideración anterior, que la variable que vamos a fijar es la estructura de personal propuesta en el capítulo siguiente y que con un modelo eficaz de recursos humanos – es decir que permitiera una estructura flexible de incentivos por objetivos, así como la reconversión de los subalternos en personal de atención a los usuarios y el incremento del personal técnico de 14 a 27 empleados, de acuerdo con las consideraciones del capítulo siguiente, supondría, según nuestras

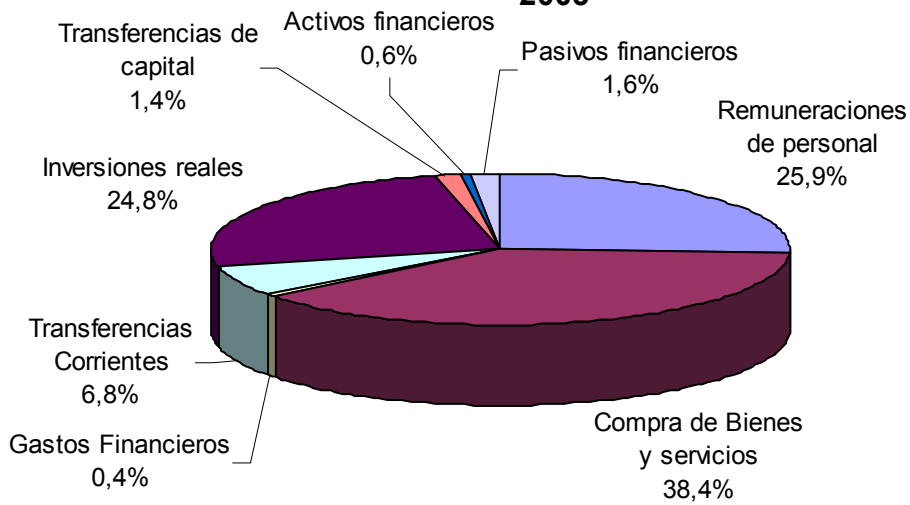
estimaciones que el coste de personal podría duplicarse, alcanzando los 1,8- 2 millones de Euros⁹

A partir de esta consideración y de acuerdo con los “estándares” sobre la estructura y composición del gasto del conjunto de los museos de bellas artes en España y del Museo Nacional de Arte de Catalunya, que presentamos en la página siguiente ya que resulta una propuesta muy interesante por su modelo y estructura de gestión, el presupuesto adecuado para el museo podría estar en una horquilla entre los 7 y los 8 millones de Euros, lo que le otorgaría, por ejemplo una dimensión presupuestaria similar al museo de BBAA de Bilbao¹⁰

⁹ Naturalmente, esta cifra debe entenderse como una estimación aproximada, sujeta a negociaciones tanto con la plantilla actual del museo como con las disposiciones presupuestarias de la supuesta entidad pública gestora del museo

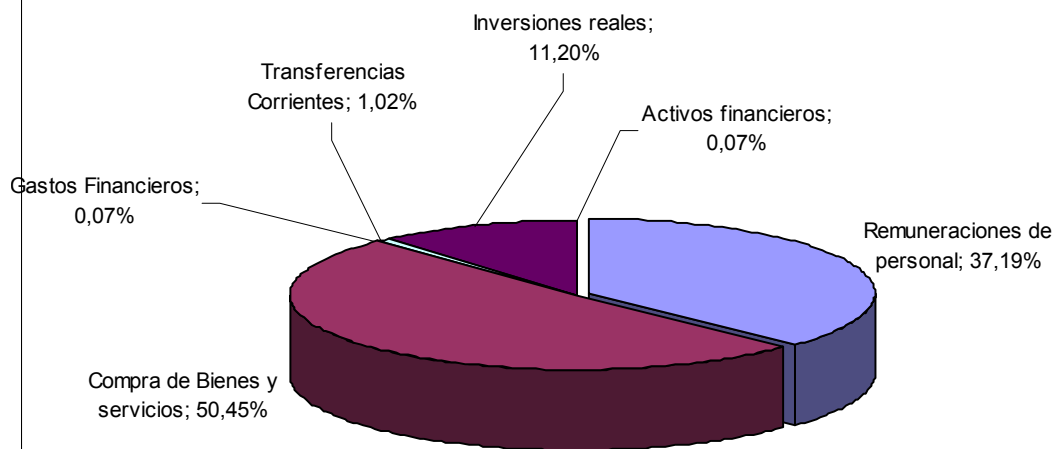
¹⁰ Pero aún muy inferior a la dotación del MNAC

Estructura de Gastos de los museos de Arte(*) en España 2003



Fuente: La dimensión de económica de las artes visuales en España. AAVC. 2007

Estructura de Gastos del MNAC (promedio 2002-2004)



Fuente: MNAC

Esta propuesta de presupuestos se enmarca en un “escenario moderado” bajo los siguientes supuestos:

- No se requieren financiación para las inversiones de la V fase prevista (es decir el capítulo VI sólo se destinaría al mantenimiento y las modificaciones en los espacios ya existentes),
- La producción de exposiciones temporales la seguiría ejerciendo el Consorcio de Museos (aunque se le podrían imputar al museo algún costes por las exposiciones)
- No hay variaciones sustanciales en la colección. Ni incorpora ni otras sedes ni asume los costes de presencia del Instituto de Restauración
- No contempla intervenciones que signifiquen transferencia de recursos vía capítulo 4 o 7 (es decir no realiza políticas propias de promoción o difusión del las Bellas Artes sobre otras instituciones o agentes)

Por otra parte, también implica un modelo institucional que no difiriera excesivamente del actual. En caso de que se planteara un ente autónomo con la función de territorializar las exposiciones y quizás contar con alguna sede en otros municipios de la Comunidad Valenciana, sería necesario reformular la propuesta presupuestaria.

Con tal estructura presupuestaria, una distribución razonable por capítulos sería la siguiente:

:

17. Estructura por capítulos de los gastos del Museo de Bellas Artes de San Pío V. (Millones de Euros)			
Cap 1	Remuneraciones de personal	1,80	24%
Cap 2	Compra de Bienes y servicios	3,50	47%
Cap 6	Inversiones reales	2,20	29%
	TOTAL	7,50	100%

El origen de los ingresos, en un modelo consorciado podría acercarse a una horquilla como la siguiente:

18. Origen de los ingresos	
Institución	Porcentaje
Ingresos propios (museo)	10%- 20%
Corporaciones Locales (Ayto valencia y Diputación de Valencia)	20%- 40%
Gobierno Autonómico	30%-50%
Gobierno Central	10%-20%

Las implicaciones de esta propuesta presupuestaria sobre un modelo institucional consorciado significan, por un lado, la implicación activa de todas las administraciones afectadas en la gestión del museo y, por otra parte que las aportaciones al funcionamiento del museo resultan relativamente modestas para cada una de las administraciones (p.e., para la administración autonómica, podría significar un coste presupuestario muy similar al anterior).

El escenario de los ingresos propios, que podría plantearse en un horizonte creciente (5% el primer año, 10% antes del 3 año...) implicaría que el equipo de dirección/ gerencia del museos pueda disponer en función de los objetivos de financiación propia, del control sobre los elementos que pueden generar ingresos propios (alquiler de espacios, entradas para actos culturales o a las exposiciones, concesiones administrativas del museo, merchandising, etc.)

7. LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Como hemos señalado en el apartado sobre la estructura organizacional, la evolución histórica de los museos a nivel internacional señala una progresiva diversificación de funciones acorde con la complejidad “multiservicio” que estas instituciones presentan en la actualidad. Las implicaciones en términos de dotación y **capacitación de recursos humanos** resultan de especial interés en este sentido.

Conformar una plantilla de personal óptima reclama **definir los puestos de trabajo y sus responsabilidades** con claridad (a través de documentación como la Relación de Puestos de Trabajo); establecer procesos adecuados de **selección de personal**; formar, motivar y retribuir al personal persiguiendo la calidad...y establecer programas de **formación continua** para la mejora permanente de los recursos humanos del museo.

La **motivación y los incentivos** de la plantilla no es asunto baladí. Desde el contacto con el público hasta la conservación de las obras depende de los trabajadores del museo. Identificar los valores y expectativas que presentan los diferentes integrantes de la plantilla es necesario para asegurar al máximo la misión del museo a través de un trabajo riguroso y profesional, una motivación proactiva y un reconocimiento continuado las buenas prácticas profesionales.

Según señala Kotler (2001) junto a salarios adecuados y tratamientos justos, otros incentivos más intangibles se derivan de la actividad particular del museo: avanzar en conocimiento, prestigio social, reconocimiento profesional, satisfacción personal...

Las carencias de motivación pueden encontrarse en cualquiera de los niveles de la plantilla, si bien nos detendremos en señalar cómo la insatisfacción del personal de servicio (subalternos, vigilantes, guardas, mantenimiento...) puede generar limitaciones a la hora de adaptar el museo a las nuevas circunstancias, especialmente en todo aquello relacionado con la atención al público.

En España la aparición de nuevos museos y el relevo generacional ha supuesto un cambio en el **perfil del personal** de servicio, observándose la entrada de personal mejor cualificado y versátil, frecuentemente jóvenes y mujeres, nuevas **formas de contratación** más flexibles y una reorientación funcional hacia lo que se denomina auxiliares de museo cuyo desempeño profesional es vital para las relaciones con el cliente: introducción y orientación de visitantes, facilita itinerarios, ofrece información adicional sobre actividades, promociona servicios...

Finalmente, cabe señalar la conexión entre la cuestión de la capacitación con la función de **relaciones institucionales**, tanto a través de otros museos (por ejemplo, a través del aprendizaje en buenas prácticas, siendo especialmente interesantes las vinculadas con la orientación del servicio al cliente) como entidades educativas (tal es el caso de los convenios con Universidades para la formación continua).

La estructura y características del personal del Museo de Bellas Artes de Valencia

Una primera aproximación a la estructura de recursos humanos del museo puede realizarse en función de la naturaleza del personal. Así, encontramos diversas situaciones como son las de los *funcionarios*, las *asistencias técnicas*, el *Instituto de Restauración* y el *personal vinculado a empresas*. Se trata en conjunto de todas aquellas personas que trabaja de manera continuada en el espacio físico de las dependencias del museo

19. Personal actual en el Museo de BBAA de Valencia San Pío V	
Naturaleza	Número de personas
<i>Funcionarios</i>	45 plazas en total
<i>Asistencias Técnicas</i>	Registro: 2 personas Didáctica: 3 personas Dirección: 1 persona
<i>Instituto de Restauración</i>	25 personas
<i>Personal de Empresas</i>	Seguridad: 20 personas (variable en función de las exposiciones temporales) Limpieza: 5 personas (variable en función de las exposiciones temporales) Mantenimiento: 2 personas Cafetería: 3 personas Otros (obras Embajador Vich)

La plantilla de funcionarios se subdivide en:

- a. Dirección, Gerencia y Administración
- b. Técnicos-especialistas
- c. Subalternos, mantenimiento y limpieza.

La dirección se compone únicamente del propio director del museo. En el pasado hubo una asistencia técnica, aunque sin contrato formal.

El equipo administrativo está compuesto por el gerente, una administradora, un jefe de negociado de coordinación administrativa y un auxiliar de gestión. Las dos plazas administrativas restantes son un administrativo que realiza funciones de técnico especialista y actualmente asume funciones de coordinación de eventos y un auxiliar de gestión (que presta sus servicios en la Academia de Bellas Artes).

20. Dirección, gerencia y administración

Cargo	Plazas
Director	1
Gerente	1
Administradora	1
Jefe de negociado de contratación administrativa	1
Auxiliar de Gestión	1
Administrativo coordinador de eventos.	1
Otros: auxiliar de gestión empleada en la Academia de BB.AA.	1
Total	7

En el caso de los **técnicos especialistas**, actualmente existen 13 plazas, si bien la situación real es que dos de éstas se encuentran vacantes (Didáctica y Arte Valenciano), tres corresponden a personal que ofrece sus servicios fuera del museo (Protocolo, Restaurador de Pinturas y conservador de Pinturas). Una sexta plaza se encuentra en proceso de reestructuración para su posterior asignación al Instituto de Restauración. De este modo, su distribución real es la siguiente:

21. Técnicos especialistas

Cargo	Plazas
Registro	2
Conservación	1
Documentación	2
Restauración	3
Total	8

Finalmente, la estructura de subalternos, mantenimiento y limpieza está organizada según recoge la siguiente tabla:

22. Subalternos

Cargo	Plazas
Vigilantes de Sala	17
Subalternos	5
Mantenimiento	2
Limpieza	1
Total	25

Con este último colectivo se firmó a finales de 2005 un acuerdo por el cual se permite reestructurar los horarios y reducirlos a uno solo, con el objeto de optimizar horarios y funciones. Con respecto a este último aspecto, destacamos el replanteamiento futuro del actual modelo de seguridad del

museo, lo cual posibilitaría la transferencia de vigilantes de sala (actualmente sobredimensionados si comparamos los datos de la tabla 7) hacia otros departamentos con carencias de recursos más significativas (como puedan ser las funciones de atención al público) .

Históricamente, la **evolución de la estructura** de personal en el San Pío V no ha seguido una lógica de planificación orientada por criterios como el incremento de exposiciones, superficies o públicos, sino que ha respondido a factores coyunturales, principalmente el proceso de transferencia histórica de funciones (1983) y las obras de ampliación realizadas durante los años 1985/86.

Las plazas más recientes en el tiempo corresponden a la década de los noventa (1992/93 y 1997/98) cuando se incorporan una restauradora, el gerente, un técnico de didáctica, una plaza de protocolo y un administrativo.

La distribución por género de la plantilla se recoge en la siguiente tabla:

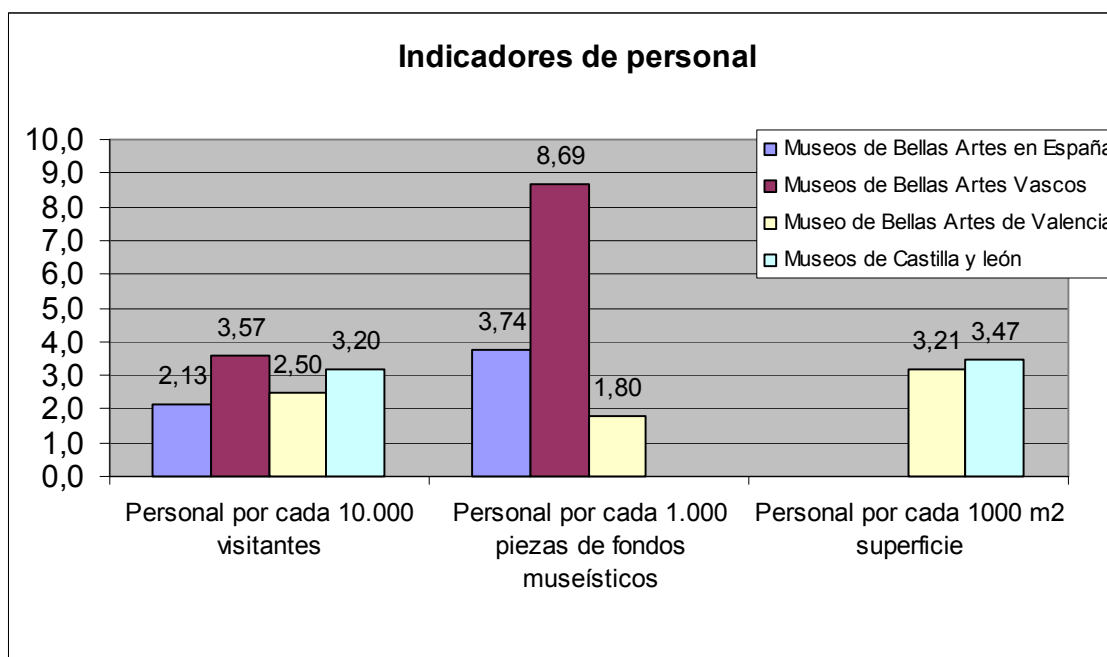
23. Personal Museo Bellas Artes Valencia			
Categoría	Total	Género	
		Hombres	Mujeres
Director	1	1	0
Personal técnico	14	4	10
Personal Administrativo	5	0	5
Personal de mantenimiento y limpieza	3	2	1
Personal de vigilancia y seguridad	22	5	17
Otros	0	0	0
Total general	45	12	33

Para atender a cuestiones sobre la **dimensión y la estructura de la plantilla** de personal, podemos aproximarnos a través de una serie de indicadores que en términos comparativos nos determinen sobre que estándares están funcionando los museos en general y los de Bellas Artes en particular. Si nos fijamos en la estructura del personal podemos destacar que el indicador que claramente queda sobredimensionado es el relativo a la proporción de personal encargado de la vigilancia y la seguridad, tal y como señalábamos más arriba.

24. Estructura de personal por tipo de relación laboral						
	Total personal adscrito (Museos de España)		Personal adscrito a Museos de Bellas Artes Vascos		Personal adscrito al Museo de Bellas Artes de Valencia	
TOTAL	11522	100%	63	100%	45	100%
Director/a	727	6,31%	2	3,17%	1	2,22%
Personal técnico	2542	22,06%	25	39,68%	13	28,89%

Personal administrativo	1661	14,42%	11	17,46%	5	11,11%
Personal mantenimiento y limpieza	1630	14,15%	14	22,22%	4	8,89%
Personal de vigilancia y seguridad	2940	25,52%	9	14,29%	22	48,89%
Otros	2022	17,55%	2	3,17%	0	0,00%

Si tratamos de encontrar otros Indicadores para determinar la idoneidad de la dimensión de la plantilla, podemos utilizar los siguientes indicadores representados en términos comparativos en el siguiente gráfico.



Las últimas incorporaciones de los años noventa permitieron mantener el nivel de servicio, si bien en la actualidad se detectan síntomas de **agotamiento** como consecuencia de múltiples factores, entre los que destaca: *el crecimiento ininterrumpido de visitantes, exposiciones, superficie expositiva y las expectativas de futuro más o menos inmediato* (inauguración del Patio del Embajador Vich, donación Orts-Bosch, habilitación de las Salas Ferreres y la Sala Gótica, adscripción al museo del Centro del Carmen y las obras de la V fase).

Los objetivos estratégicos del museo requieren de una adecuada dotación y capacitación del personal del museo. Se observan así necesidades como las derivadas de gestionar la complejidad de la **colección permanente** (y la próxima incorporación de la Colección Bosch-Orts), ya que disponer de personal especializado y selecto para elaborar críticamente los catálogos es una obligación básica del museo. Esto supondría dos conservadores más de pintura para atender la colección permanente, un especialista en dibujo y otro más en escultura.

En paralelo a la conservación se plantea el tema del personal de restauración. La creación del Instituto de Restauración ha supuesto la disminución de la importancia (y por extensión, de su dotación material y de recursos) del taller del museo. Un laboratorio propio de restauración es imprescindible si se persigue la recuperación, revisión y gestión de fondos actualmente olvidados en depósitos y sin control alguno.

En tercer lugar, y en relación con las actividades de **difusión educativa y promoción social**, existen actualmente carencias de personal para la realización de actividades específicas como son las conferencias, montaje de exposiciones, ciclos de carácter didáctico, asesoría a centros de enseñanza, etc. En este momento el departamento de **Didáctica** del San Pío V se encuentra en una situación de precariedad impropia de la segunda pinacoteca del Estado (recae sobre tres asistencias técnicas sin contrato formalizado). La misión y visión del museo reclama, como mínimo, una estructura de personal formada por una plaza fija y otra contratada, acordes ambas con un perfil de gente joven y capacitada específicamente en psicología, pedagogía e historia del arte.



Por último, pero no por ello menos importante, destacar la situación del personal **subalterno**, insuficiente y mal dotado en la actualidad. Las contrataciones externas (a través de la empresa de seguridad adjudicataria del servicio) coyunturales se incrementan en periodos de vacaciones o bajas, lo cual junto a la excesiva rotación de este personal (como consecuencia de su escasa remuneración) puede acabar afectando a la calidad del servicio ofertado. En este sentido, se plantea la necesidad de replantear el modelo actual, transformando el perfil de este personal hacia el desarrollo de funciones de carácter asistencial (recepción de públicos, promoción de los servicios del museo, información

al visitante) y centrando las labores de custodia las empresas de seguridad externas.

Otro de los aspectos a destacar hace referencia a la potenciación de la función de **relaciones públicas** del museo. La cada vez más amplia exigencia de visitas oficiales y semioficiales y el potencial de proyección externa del museo San Pío V, nos lleva a señalar el interés de plantear un convenio de voluntariado cultural, en donde estudiantes universitarios (p.e. alumnos de la diplomatura de turismo) ejerzan, bajo la supervisión y coordinación de la Dirección del Museo, el papel de relaciones públicas, permitiendo liberar a los escasos conservadores de este tipo de actividades.

En relación con las **formas de contratación** se observa cómo no hay personal remunerado con contrato temporal ni tampoco personal no remunerado por su trabajo específico en el Museo San Pío V. Con respecto al **voluntariado**, sólo cuentan de manera ocasional con 8 voluntarios que ejercen las funciones ocasionales de guías. Asimismo, los últimos datos disponibles señalan que el museo ha dispuesto en el pasado de un total de 19 becarios o estudiantes en prácticas.

Propuestas de actuación

A partir del anterior diagnóstico, la propuesta de actuación perseguiría alcanzar la siguiente estructura:

25. Propuesta de personal	
TOTAL	54
Dirección / Gerencia	2
Personal técnico	27
Personal administrativo	6
Personal mantenimiento y limpieza	4
Personal de vigilancia y seguridad	15

Articulando la propuesta a partir del organigrama planteado en el anterior apartado, la distribución de las plazas de personal sería la siguiente:

26. Propuesta de distribución del personal por áreas	
Cargo	Personal
Dirección	1
Gerencia	1
Área de Exposiciones	2
Área de Colecciones:	15
<i>Departamento de Investigación</i>	4

<i>Dpto. de Restauración</i>	4
<i>Dpto. de Conservación (incluye Registro)</i>	7
Área de Administración	6
Área de Marketing.	10
<i>Departamento de Didáctica</i>	3
<i>Dpto. de Marketing y Comercialización</i>	2
<i>Dpto. de Protocolo y comunicación institucional</i>	2
<i>Dpto. de Captación de fondos y Proyectos</i>	2
<i>Dpto. de Formación y Calidad</i>	1
Subalternos y mantenimiento	19
TOTAL	54

Las actuaciones propuestas comprenden los siguientes puntos:

Exposiciones

Tal y como se ha indicado en el apartado dedicado a la organización interna del museo, el objetivo de creación de este departamento es el desarrollo de las funciones de producción del museo a partir del diseño y ejecución de exposiciones temporales enmarcadas en el discurso museográfico del San Pío V. Se incorporan para ello dos plazas, un Comisario y un técnico, con esta finalidad.

Colecciones

En este punto se pretende responder a dos objetivos básicamente: el de conservación / restauración y el de investigación.

La propuesta en materia de conservación viene condicionada por la necesidad de gestionar la complejidad de la colección permanente (y la próxima incorporación de la Colección Bosch-Orts), dotando al museo de personal especializado para la elaboración de los catálogos. La propuesta en materia de restauración se vincula a las necesidades de un laboratorio propio, imprescindible para gestionar coherentemente los depósitos del museo.

El primer objetivo se materializa en las siguientes acciones:

- Dotar con una nueva plaza el Departamento de Registro (actualmente con dos).
- Cubrir la plaza vacante de conservador de pintura (con personal que actualmente se encuentra realizando funciones en el museo) e incrementar en dos más (dibujo y escultura) este departamento, alcanzando un total de cuatro técnicos en Conservación.
- Cubrir interinamente la plaza de restaurador de pintura actualmente vacante (en comisión de servicios).

Investigación

En relación con este punto, las propuestas se encaminan a capacitar al museo en su función de desarrollo de programas de investigación, información y asistencia científico-técnica.

- Dotar la plaza de Técnico de Arte Valenciano (con personal que está realizando funciones en el museo).
- Dotar a la biblioteca con una plaza.

Marketing

En relación con esta cuestión, y tal y como se ha expuesto en el apartado sobre organización interna, la creación de estas plazas pretende impulsar las funciones de Marketing y Comunicación en el San Pío V, de manera que este pueda desarrollar plenamente su misión, ganando a su vez en autonomía y capacidad. La propuesta incluye:

- Dotar las plazas de didácticas (con personal que está realizando funciones en el museo), formalizando las actuales asistencias técnicas en un equipo de trabajo que permita impulsar el conocimiento, la difusión y la comunicación de las obras, con el objeto de proyectar socialmente la identidad cultural del patrimonio del San Pío V.
- Dotar de dos plazas al Departamento de Protocolo y Comunicación institucional, incorporando al Jefe de sección de protocolo (actualmente ejerciendo fuera del museo) y añadiendo además un periodista. También debe considerarse en este punto el papel del voluntariado cultural que estudiantes universitarios pueden desarrollar en materia de relaciones públicas bajo la supervisión de Protocolo.
- Dotar con dos plazas el departamento de Comercialización y Marketing con licenciados en económicas o empresariales.
- Dotar con dos plazas el departamento de Proyectos y Captación de fondos.
- Dotar con dos plazas el departamento de Formación y Calidad.

En relación con la creación de estas plazas actualmente inexistentes, un posible **sistema de innovación de plantilla** consistiría en la formación en prácticas de becarios y de voluntarios que colaborasen con el museo. Una vez contrastada su capacidad, estas personas podrían quedar vinculadas al museo por concurso, oposición o la forma de contratación que se decidiese. Las dificultades jurídicas y los condicionantes financieros para la creación de nuevas plazas quedarían de este modo superados.

Subalternos y mantenimiento

- Reestructuración y redimensionamiento a corto plazo del colectivo de vigilantes de sala y subalternos, quedando fijado su número en 19.

En relación con los recursos humanos es necesario establecer un **programa de formación continua** para el personal del museo, motivo por el cual se propone la creación de un departamento de Formación y Calidad. El **programa** de formación podría estructurarse en tres niveles de acciones:

- Formación básica: se incluyen acciones formativas de carácter general y divulgativo de interés para cualquier empleado.
- Formación genérica: se incluyen acciones formativas que interesan al colectivo, entendido éste como una agrupación de diferentes puestos de trabajo que comparten, con carácter general, su función en el museo (apoyo, administración, técnica, mando y dirección).
- Formación específica: se incluyen acciones formativas que interesan en función del puesto de trabajo concreto que se desarrolla en la entidad, y que, por tanto, se refieren a materias concretas en función de las especialidades profesionales.

Para el diseño del plan de formación interna resulta necesario detectar las necesidades formativas. Materias tan diversas como las de carácter técnico-científico, atención al público, seguridad, museología, marketing y comunicación, el uso de las nuevas tecnologías de la información, la relación con los públicos y su atención individualizada, la aplicación de técnicas de vanguardia para la documentación y conservación o la puesta en marcha de un escenario útil al conocimiento a través de la experiencia artística se encuentran en la agenda de los museos del siglo XXI. Los Planes de Desarrollo y Promoción de personal, diseñados a partir de la combinación de las expectativas individuales de los trabajadores y de las necesidades globales del museo, resultan herramientas imprescindibles en este sentido.

En relación con estos planes, uno de los **colectivos laborales** más relevantes es el de los vigilantes. Su elevado número, el déficit de cualificación o el intenso contacto con el visitante de los mismos son aspectos que determinan el potencial de su reciclaje y promoción de cara al futuro.

Los **convenios con instituciones** de educación e investigación y las posibilidades que brinda la formación a distancia a la hora de diseñar una formación “a la carta” son aspectos de interés.

8. COLECCIÓN E INSTALACIONES.

Las características de la colección.

El Museo de Bellas Artes de Valencia, con casi dos siglos de actividad, se erige en el referente artístico más complejo, rico y variado de la Comunidad Valenciana al estar compuesto por una vastísima colección histórica de obras de muy diversa naturaleza, con piezas de época ibérica, romana, paleocristiana, visigoda o árabe, fruto de fortuitos hallazgos, así como por muestras de arqueología medieval y de los periodos renacentista y barroco, rescatadas de edificios desaparecidos en la ciudad de Valencia a raíz de reformas urbanísticas practicadas en los siglos XIX y XX. Entre los fondos procedentes de la Desamortización destaca en buena parte su colección de pintura gótica, considerada como una de las más ricas de España. También posee obras verdaderamente notables de todos los periodos artísticos de la pintura valenciana y de escuelas nacionales y extranjeras, entre las que no faltan nombres de artistas de primera fila.

El año de creación y apertura al público fue 1839 y desde entonces el número total de fondos museísticos ha alcanzado los 25.001, convirtiéndose en la segunda pinacoteca de España. Los ingresos y salidas de fondos durante el año 2004 fueron un total de 608 ingresos, distribuyéndose en 598 en la colección estable y 10 en depósito. El total de salidas alcanzó los 1018, correspondiendo 1004 a exposiciones temporales, 13 a depósito y 1 a restauración. El porcentaje global de fondos expuestos al público respecto al total del listado de obras es del 40% (823 obras en total).

Los siguientes datos estadísticos del Ministerio de Cultura aportan información comparativa de interés:

27. Caracterización estadística de las colecciones museísticas							
Fondos	Total Museos encuestados	Respuestas obtenidas	Total fondos	Por museos	Total colección estable	Colección estable en otras instituciones	Depósitos de otras instituciones
España	1238	942	34.637.114	36.770	91,6	0,2	8,4
CV	157	122	2.044.904	16.762	96,7	0,3	3,3
BBAA	208	149	715.934	4.805	98,1	1,1	1,9

En relación con las características de la colección destaca, además de que el museo San Pío V constituye la segunda pinacoteca del Estado español, el hecho de tratarse de la principal referencia patrimonial sobre

la identidad histórico-artística de los valencianos, aspecto trascendental tal y como veíamos al definir la misión del museo y su potencial impacto sobre la cohesión social y la articulación del territorio.



De este modo, la colección y el discurso museográfico conectan estrechamente con cuestiones como la orientación de las actividades de investigación, laboratorio o didáctica, la producción de exposiciones temporales, la articulación en red con pequeños museos, etc.

En relación con la procedencia de los fondos, un número importante de piezas de este Museo procede de las pinturas incautadas por el Estado a los conventos valencianos suprimidos a partir de la Desamortización eclesiástica en 1837. Otra parte pertenece a las colecciones que llegó a reunir la Real Academia de San Carlos desde su creación en 1768, a quien fue encomendada en principio la gestión de este centro, y cuyas colecciones se fusionaron finalmente con las del Museo a mediados del siglo XIX.

En fechas más próximas se concretaron diversos depósitos realizados por la Diputación de Valencia, el Museo Nacional del Prado y el Ayuntamiento de Valencia. Cabe señalar la considerable aportación de obras donadas por generosa iniciativa de particulares, destacando entre ellas los legados Martínez Blanch (1835), Martínez Vallejo (1877), la donación Goerlich-Miquel (1963) y la reciente de Orts-Bosch (2004).

Aunque el Museo es conocido sobre todo por sus pinturas, las demás colecciones tampoco son nada desdeñables (artes menores, fotografías, esculturas, grabados, colección arqueológica...). La más voluminosa es la de dibujos (más de once mil), procedente en su mayoría de los fondos de la Academia. Abarca desde el siglo XVI al XX, sobresaliendo en interés los pertenecientes a los siglos XVI y XVII.

No obstante la colección más importante del Museo la forman las casi tres mil pinturas, que abarcan desde el siglo XIV hasta el XX. En ella están representadas diversas escuelas españolas y extranjeras, con predominio de los artistas valencianos, que destaca por su importancia.

Posiblemente sea la colección de tablas góticas (pintura al temple) de los pintores medievales valencianos la que más renombre ha dado al Museo de Bellas Artes de Valencia, tanto por la calidad como por el completo discurso artístico que abarca desde finales del siglo XIV hasta todo el siglo XV.

Además de este periodo encontramos también en el museo las siguientes colecciones sobre el Renacimiento, el Barroco, la pintura academicista y las aportaciones de los más importantes pintores de los siglos XIX y XX, entre los que destaca la obra de Joaquín Sorolla.

Renacimiento.

Secularmente se ha considerado a Italia como cuna del Renacimiento. En el caso español, puede señalarse la primacía de Valencia como la primera receptora peninsular de las modernas corrientes pictóricas italianas. Destacan entre los fondos museísticos pinturas procedentes de Italia (como es el caso de La Virgen de las Fiebras de Il Pinturicchio) y las surgidas como resultado del desplazamiento o intercambio de artistas entre uno y otro país (tal es el caso de pintores como Pablo de San Leocadio o los Hernandos).

Barroco.

El siglo XVII es por excelencia el Siglo de Oro de la pintura española, y en él florecieron la mayor parte de las escuelas artísticas nacionales, siendo la valenciana una de las más fecundas. Su clientela eclesiástica y conventual promoverá aparatosos lienzos de altar, en los que triunfa de manera portentosa la gloria de los santos, representados con óptica naturalista y conmovedores efectos de luz.

Academicismo.

Tradicionalmente se ha venido considerando al siglo XVIII español como un periodo pobre en lo que a las artes se refiere, ya sea por las oleadas de artistas extranjeros de alto nivel que vienen a trabajar al servicio de la nueva dinastía, los Borbones, o por la fuerte personalidad de Francisco de

Goya, que llena el último cuarto de siglo e inaugura el siguiente. Ambas circunstancias han restado protagonismo a un periodo importantísimo para la formación de los artistas plásticos, por acontecer en él la creación de las Academias de Bellas Artes, que serán las encargadas de marcar las nuevas directrices en la enseñanza artística, basadas en los principios del orden, la razón y el buen gusto.

S. XIX y XX (Sorolla, Benlliure)

El siglo XIX será para el arte valenciano un periodo de fecunda producción por estar repleto de personalidades de primera magnitud que encontrarán eco en el panorama plástico del momento, calificado como "*el nuevo siglo de oro de la pintura valenciana*"

Esta escuela se asienta en la obra de cuatro artistas señeros: Francisco Domingo Marqués, Ignacio Pinazo Camarlench, José Benlliure Gil y Joaquín Sorolla Bastida.

Los fondos de estos artistas que posee el Museo de Bellas Artes de Valencia corresponden, precisamente, a los trabajos de clase, siendo estos los menos espontáneos por estar sujetos a las condicionantes normas académicas; las pinturas como pensionados, en los que, si bien aun se aprecia el lastre de su formación, ya se apuntan las influencias que ejercen las corrientes europeas sobre ellos; y finalmente, las obras de su etapa madura, pudiéndose de este modo seguir la trayectoria pictórica de los artistas valencianos en el tránsito de los siglos XIX y XX.

Por último, e n noviembre de 2004 se hizo efectiva la donación de la gran colección artística de D. Pedro María Orts i Bosch a la Generalitat Valenciana con destino al Museo de Bellas Artes de Valencia. De pintura española antigua se localizan obras de Llorenç Saragossà, Hernando Llanos, Felipe Pablo de San Leocadio, Vicent Macip, Joan de Joanes, Ribalta, Miguel March, Murillo, Arellano y Palomino, entre otros. La sensibilidad dieciochesca de corte clasicista y su tránsito hacia el siglo XIX, la encarnan Mariano Salvador Maella, Miguel Parra y Vicente López. De fuerte impronta neoclásica es el retrato de las hijas de Zacarías González Velázquez. El romanticismo más decidido lo encontramos, de otro lado, en un grupo de obras de Alenza, Esquivel, Eugenio Lucas y una bella vista de San Lorenzo de El Escorial del vedutista Giuseppe Canella. Por último, cabe recordar también un magnífico retrato de señora vestida de negro de Raimundo de Madrazo.

En cuanto a pintura italiana destaca el magnífico retrato del Condestable de Borbón atribuido a Tiziano, Gedeón y el milagro del vellocino de Domenico Corvi, vistosos lienzos genoveses. De pintura flamenca y holandesa cabe mencionar el excelente San Pedro de Michael Coxcie que fue del rey Felipe II y obras de los pintores holandeses Dasveldt y Van Strij.

La pintura moderna (siglos XIX-XX) formada mayoritariamente por paisajes reúne uno de los conjuntos más singulares por su variedad y calidad. Sobrepasa el centenar de cuadros y ofrece nombres emblemáticos de la pintura española. Entre los valencianos, encontramos ejemplos de Muñoz Degraín, Cecilio Plá, Joaquín Sorolla o Manuel Benedito. La escuela catalana está representada por paisajistas y las personalidades singulares de Anglada Camarasa y Santiago Rusiñol. Finalmente, señalar en este apartado de la colección varios cuadros de Puig Roda y Juan Bautista Porcar de Castellón.

Respecto a la colección cabe decir que en conjunto se trata de un producto bastante estructurado, que convive adecuadamente y de forma complementaria en el ecosistema de los museos de la ciudad, que permite discursos museográficos adecuados para el cumplimiento de las misiones extrínsecas y externas del museo

Equipamientos e instalaciones.

El edificio antiguo que acoge el Museo fue sede originalmente del Colegio



Seminario de San Pío V creado por el arzobispo de Valencia Juan Tomás de Rocaberti (1627-1699). Sus trazas barrocas se deben al arquitecto valenciano Juan Bautista Pérez Castiel que inició su construcción en 1683 acabándose ésta en 1744 bajo la dirección del hijo y sobrino de aquel tracista. Está situado a poca distancia del centro histórico frente al margen izquierdo del antiguo cauce del río Turia, entre los puentes de la Trinidad y el Real, lindando con los jardines de Viveros y con el Monasterio de la Trinidad.

La planta del edificio antiguo del San Pío V se compone de dos núcleos principales. Por un lado, una iglesia centralizada de perímetro ochavado con anillo de capillas, deambulatorio alto con tribunas y cúpula, convertida hoy en zaguán principal del Museo. El resto se articula en torno a un

claustro de triple arquería superpuesta, alojando crujías que comunican sus salas. En 2003 se inauguró la cuarta fase de ampliación y acondicionamiento del Museo que ha aumentado el área de éste a 14.000 m², dotándolo de nuevas salas y modernas instalaciones para alojar la colección permanente y talleres.

Las obras de reforma y ampliación del edificio San Pío V han experimentado la evolución histórica que a continuación se detalla:

AÑO	DESARROLLOS ARQUITECTÓNICOS
Primera fase: 1986-1991	Modernización de las instalaciones del lado este del edificio: salón de actos en planta baja, sala de exposiciones temporales en primer piso y otra más en la segunda planta. Intervención en la sala Espinosa para el Departamento de restauración y almacenes.
Segunda fase: 1992-1994	Reconstrucción de la antigua iglesia y conversión en zaguán y distribuidor de espacios. La biblioteca, en disposición circular, se ubica sobre el anillo de capillas.
Tercera fase: 1995-1997	En esta fase se procede a la creación de dos grandes exposiciones temporales, salón de actos, almacenes y muelle de carga, todo ello edificado de nueva planta en el lado oeste. En este mismo lado se ha rehabilitado un viejo edificio dieciochesco para alojar la zona administrativa, tienda librería y cafetería.
Cuarta fase: 2001- 2003	Construcción de dos pabellones destinados a la colección permanente en el ala norte. Esta fase incluye también el departamento de restauración y dependencias anexas (taller de dorados y laboratorios), talleres y almacenes (cámara acorazada), espacios generales de servicios (lavabos, guardarropa) y una estructura de sótano como previsión futura. La modificación más sustantiva de esta fase es la inclusión del patio del Palacio Vich y la conexión del edificio con los Jardines de Viveros.

La financiación de la primera, tercera y cuarta fase corrió a cargo del Ministerio de Cultura, mientras que la tercera fue asumida por el gobierno autonómico.

La quinta fase, actualmente en proceso de negociación, se define como de rehabilitación del museo y constituye el cierre definitivo del proyecto. La ampliación de superficies constituye uno de sus principales objetivos, ya que una parte de la colección permanente continua sin exhibirse en su totalidad por falta de espacio.

Esta fase supone el gran condicionante de futuro para el museo, ya que su objetivo es concluir, integrar y cerrar el museo desde el punto de vista funcional y arquitectónico, lo que permitirá superar la actual indefinición que se plantea sobre las infraestructuras. Por este motivo, el presente

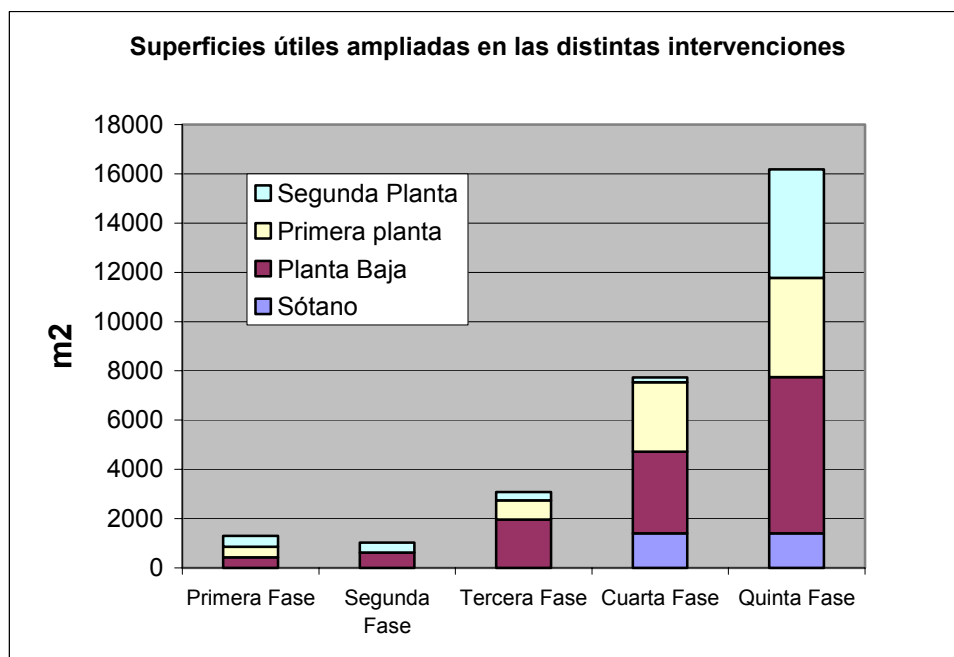
momento es crucial para una planificación integral del San Pío V que sienta las bases del modelo a desarrollar en un futuro a medio y largo plazo.

La rehabilitación de toda la zona del claustro y la definición de los criterios de accesibilidad y comunicaciones con las áreas vecinas son dos aspectos a destacar de esta fase. La integración del museo en su entorno urbano más inmediato (y por extensión, en la ciudad) constituye el gran reto pendiente en el San Pío V.

El conjunto de **superficies útiles ampliadas en las sucesivas intervenciones** es el siguiente:

28. Superficies útiles ampliadas en las distintas intervenciones					
	Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase	Cuarta Fase	Quinta Fase
Sótano				1398	1398
Planta Baja	432	628	1968	3317	6345
Primera planta	432		776	2818	4026
Segunda Planta	432	404	333	197	4416
Total	1296	1082	3077	7730	13185

La siguiente gráfica nos permite visualizar la creciente evolución de la superficie de actuación que han supuesto las distintas fases del museo San Pío V.



La relación de espacios y sus usos, funciones y cualidades es descrita a continuación:

Planta baja. La exposición permanente está ubicada básicamente en las salas nuevas inauguradas en mayo de 2003 (IV fase) y en el edificio del antiguo colegio seminario. Las salas nuevas acogen obras pictóricas realizadas entre los siglos XV y XVIII mientras que las realizadas entre los siglos XIX y XX están ubicadas en las salas que rodean al claustro. En la planta baja del claustro se exponen piezas de la colección arqueológica de entre las que destaca (es la más antigua) el León de Bocairent del siglo IV a.C. que pertenece al arte ibérico.

Las dependencias de la planta baja de las crujías norte y este están ocupadas en su totalidad por la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos.

En la **primera planta** del edificio antiguo se ubican las pinturas relacionadas con el mundo académico -vinculadas con la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos creada en 1768- con una sala de bocetos de Ignacio Vergara, una serie de relieves en barro cocido y ejemplos tempranos de Vicente López, Miguel Parra, Vicente Castelló o Agustín Gimeno. Destacan los ejemplos de la denominada escuela valenciana de flores con obras de Benito Espinós, los Parra, José Romá o Francisco Martínez, entre otros. Esta planta alberga, además, almacenes de pintura en las crujías norte y sur.

En la **segunda planta** del patio claustral se reúnen las pinturas de los siglos XIX y XX con ejemplos de Carlos de Haes, Aureliano de Beruete,

López Mezquita y una amplia visión de la pintura valenciana de entresiglos con ámbitos dedicados a Sorolla, Pinazo, Francisco Domingo, los Benlliure. Se muestran además ejemplos de Muñoz Degraín, Martínez Cubells, Agrasot, Emilio Sala, Cecilio Plá, Antonio Fillol, Manuel Benedito, Gonzalo Salvá, Pons Arnau o Ricardo Verde.

En la crujía que recae al río (sur) está instalado uno de los talleres de didáctica, mientras que en la norte, está instalado el almacén de dibujos. Junto al taller, y en el punto de conexión entre el claustro y la Fase IV, se instaló provisionalmente el segundo taller de didáctica.

En la **tercera planta** del edificio (ala norte), que recae directamente sobre el Patio del Embajador Vich, denominada “coliseo”, que está dividida en dos alturas y actualmente se usa como almacén de pintura. Respecto a las torres, la que recae a Viveros, está en este momento apuntalada y sin ningún uso, mientras que la que está junto a la cúpula está destinada a almacén.

En relación con el Patio del Palacio del embajador Vich, el Museo de Bellas Artes de Valencia ha concluido recientemente la instalación museográfica de los mármoles del patio del Palacio del embajador Vich. El noble valenciano don Jerónimo Vich y Vallterra (1459-1534), embajador del rey Fernando ante la Santa Sede y más tarde de Carlos I, asistió de forma privilegiada, desde su llegada a Roma en 1507 hasta su regreso a Valencia en 1521. De Roma, Jerónimo Vich trajo importantes pinturas, destacando entre ellas varias de Sebastiano del Piombo que marcaron un punto de inflexión en el panorama pictórico valenciano sobre todo de Vicent Macip, Joan de Joanes o Francisco Ribalta por citar unos cuantos. La labor de mecenazgo de Jerónimo Vich y su sensibilidad artística se manifiestan con el cortile que mandó hacer para su palacio en Valencia hacia 1527.

Con el derribo del Palacio Vich en 1859 la Real Academia de San Carlos se encargó del desplazamiento de los mármoles al convento del Carmen, sede entonces del Museo de Bellas Artes.

En 1909, se procedió con una parte de las piezas a una instalación museográfica en el antiguo refectorio y aula capitular de dicho exconvento. El resto de las piezas marmóreas del desaparecido patio se llevaron pasada la guerra civil española al que fue Colegio Seminario de San Pío V, nueva sede desde 1946 del museo. El olvido se ha subsanado finalmente en otoño de 2006 con la instalación definitiva del patio en el Museo de Bellas Artes, convirtiéndose en uno de los espacios más emblemáticos de la ciudad de Valencia, que permite de nuevo y tras muchos años apreciar de forma clara sus valores.

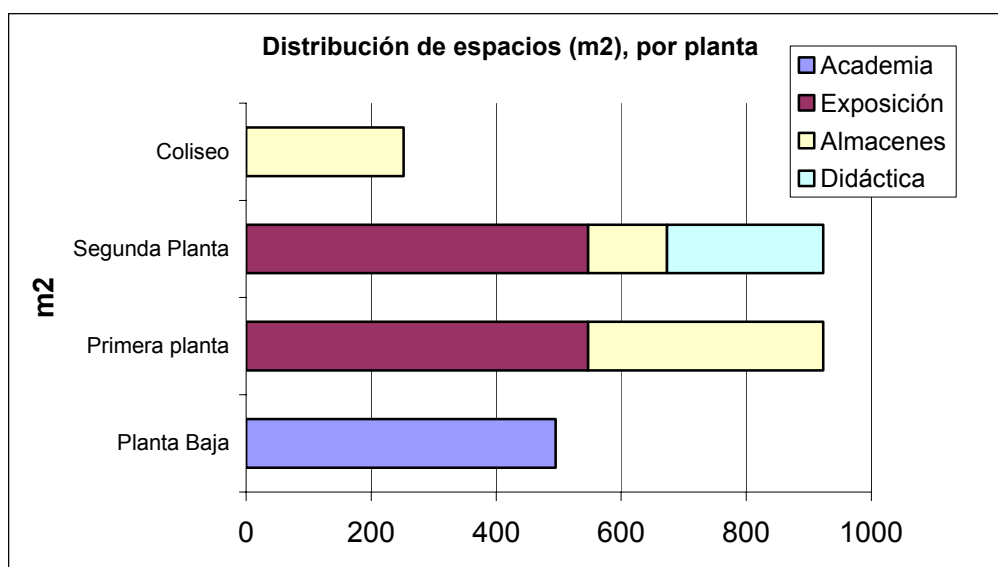
Respecto a las torres, la que recae a Viveros, está en este momento apuntalada y sin ningún uso, mientras que la que está junto a la cúpula, está destinada a almacén.

En la siguiente tabla se especifican las medidas y los usos actuales del edificio claustral.

29. Distribución de espacios (en metros cuadrados)					
	Academia	Exposición	Almacenes	Didáctica	Total
Planta Baja	495				495
Primera planta		547	376		923
Segunda Planta		547	126	250	923
Coliseo			252		252
Total	495	1094	754	250	2593

El edificio tiene una tercera altura, denominada el Coliseo, constituida por el ala sur que recae sobre el Patio del Embajador Vich. Esta dividida en dos alturas y actualmente se destina a almacén.

Gráficamente la distribución de espacios queda como sigue:



En relación con la distribución de espacios, casi tres cuartas partes del museo se destinan a exposición y almacenes, ya que un 46 % de los espacios totales del museo se destinan a exposición y un 26 % a almacenes. En tercer lugar destaca la ocupación de la Academia, que dispone del 20% de usos de la superficie total. Por último, las torres (la que recae a Viveros se encuentra actualmente apuntalada y sin uso mientras que la que está junto a la cúpula se destina a almacén) ocupan

un 5% de la superficie total y el espacio destinado a didáctica es el 3% del total.

Zonificación del museo

A continuación se describen las diferentes tipologías de zonas en que se divide el museo.

Zona Pública Sin Colecciones

Está constituida por áreas como vestíbulos, auditorios, tiendas, cafeterías. Estos espacios requieren por lo general de unos altos niveles de acabado si bien no precisan de controles ambientales o de seguridad especialmente rigurosos.

La atención al público incluye aspectos como la admisión y recepción de visitantes, los servicios de restauración y cafetería, la comercialización de objetos, y en general todo aquello que recae dentro de lo que se denomina genéricamente como atención al cliente.

Es de interés destacar que la apertura del museo a los Jardines de Viveros a través del **Patio del Embajador Vich** configura un espacio que puede dedicarse a este tipo de servicios, ya que es una zona que puede quedar aislada del museo incluso en los momentos en que éste se encuentre cerrado al público. El ala este del claustro que actualmente está ocupada por la Academia puede convertirse perfectamente en una zona donde se instalen servicios relacionados con restauración y venta de objetos, independientemente de que pudiese haber otros espacios habilitados para tienda en zonas del museo en que se producen concentraciones de visitantes (como es el caso de la cúpula). En esta zona se incluye la planta baja del Patio.

En relación con todos estos aspectos, se prevé la necesidad de dotar de espacios generales de servicios tales como aseos (tanto de público como de personal), guardarropa, instalaciones, etc.

30. ÁREA PÚBLICA SIN COLECCIONES			
	Planta baja	Primera Planta	Tercera Planta
SALON DE ACTOS	168		
CAFETERIA	117		
LIBRERIA	94		
DIDÁCTICA (provisional)	114		
DIDÁCTICA			115
CÚPULA	550		
BIBLIOTECA			345
TOTAL	1043		460

Zona Pública Con Colecciones

La constituyen todos los espacios en los cuales público y colecciones se encuentran en relación, motivo por el cual son los espacios más exigentes y caros de mantener del museo al combinar niveles de acabado y presentación sofisticados de cara al público con los controles más rigurosos en lo que respecta a ambiente y seguridad.

La nueva definición de espacios del claustro, supone que esta zona queda definida en la de una manera bastante homogénea en lo que se denomina IV fase que recoge la parte del discurso museográfico que va desde los primitivos valencianos hasta el barroco y los deambulatorios de las dos plantas del claustro excepto la fachada principal de las plantas baja y primera que estarían destinados a la Academia.

Alternativamente se podría redefinir el uso de las dos salas de exposiciones temporales (tercera fase), lo que implicaría comunicar la tercera y cuarta fase y la reutilización de los espacios que en este momento están dedicados al muelle de carga antiguo y el almacén que existe en esa zona.

En este sentido, se observa la necesidad de reservar espacios libres internos al Museo en los cuales mostrar los fondos de arqueología, arquitectura y escultura, situados fundamentalmente en la zona de los patios.

31. AREA PÚBLICA CON COLECCIONES

	Planta baja	Primera Planta	Tercera Planta
PINTURA (permanente)	1 652	1 258	
PINTURA (temporales)	598		
TOTAL	2250	1258	

Zona Interna Con Colecciones

Esta área se encuentra integrada por los almacenes, laboratorios de conservación, talleres de los conservadores y demás áreas de apoyo donde hay objetos de las colecciones en estudio o custodia. Esta zona requiere los mismos controles ambientales y los mismos niveles de seguridad que la zona pública con colecciones, aunque los niveles de acabado y presentación no hace falta que sean tan sofisticados.

Respecto a los almacenes se podrían configurar en torno a dos núcleos:

Almacén actual de la zona nueva y zona de talleres.

Coliseo más planta segunda del patio del Embajador Vich.

El volumen de obra almacenada en este momento ocupa un espacio equivalente a 400 peines extraíbles de 3x3 m.

También se deben de prever almacenes de tránsito. Cada una de estas dos zonas abastece a las que se encuentran más próximas y facilita la circulación del personal técnico.

Este planteamiento obliga a reestructurar el departamento de restauración con sus dependencias anexas, tales como taller de dorados, laboratorio físico-químico, rayos X y demás talleres.

El sótano realizado solamente en estructura, y que se entendió en su momento como una previsión de futuro, debería albergar los almacenes de carpintería, de material didáctico, de arqueología y escultura en piedra, así como un almacén general polivalente de mantenimiento. Completarán los espacios algunos talleres situados junto al patio inglés.

Esta zona también debería albergar despachos para el departamento de Registro.

32. ÁREA INTERNA CON COLECCIONES			
	Planta baja	Primera Planta	Tercera Planta
RESTAURACIÓN		330	
ALMACEN PINTURA	286		
TALLERES REST.	358		
TOTAL	644	330	

Zona Interna Sin Colecciones

Son los espacios de trabajo y de servicio en los que no se custodia colecciones. Estas áreas ni requieren controles ambientales ni de seguridad propios de las áreas que guardan colecciones, ni altos niveles de acabado y presentación típicos de las zonas públicas del museo. Tres áreas integran la misma:

- a) Zona de administración: actual edificio administrativo.
- b) Biblioteca: Dadas sus características, sería deseable que se reubicase en un edificio anejo al museo, permitiendo la liberalización para otros usos de la cúpula.
- c) Didáctica. Su ubicación en los espacios que actualmente ocupan la cafetería y tienda y, eventualmente, algún otro que pudiese existir en la zona actualmente ocupada por el muelle de carga antiguo, permitiría establecer una zona perfectamente adaptada y con posibilidades de circulación independiente.

33. ÁREA INTERNA SIN COLECCIONES			
	Planta baja	Primera Planta	Tercera Planta
CARGA Y DESCARGA	195		

ADMINISTRACIÓN		289	243
TOTAL	195	289	243

Comunicaciones y circulaciones.

Las comunicaciones y circulaciones generales más importantes se encuentran integradas por el área de recepción, el almacén de tránsito, la exposición permanente y los almacenes.

Se deben tener en cuenta las necesidades en materia de comunicaciones, indicando los especiales requerimientos de las mismas en lo relativo a dimensiones, resistencia de carga, revestimientos..., en función de las características de las colecciones y el funcionamiento interno del museo: Escaleras (mecánicas o no); aparatos elevadores (ascensores, montacargas, plataformas elevadoras. Además, deben concretarse las relaciones entre las distintas áreas y sus accesos, señalando las secuencias de movimientos más habituales. En este sentido, las más importantes son las siguientes:

- Área de recepción – desembalaje – registro - almacén de tránsito – sala de exposiciones temporales
- Almacén de tránsito – fotografía – restauración – almacenes
- Exposición permanente – almacenes y viceversa
- Almacenes – sala de investigadores y viceversa
- Almacenes – restauración – registro – área de recepción (salida)
- Exposición permanente – restauración – registro – área de recepción (salida)

Gestión integral del edificio y seguridad.

El acabado y cierre de todo el proyecto arquitectónico que supone la V fase debe de permitir la gestión informatizada integral del edificio, controlando por ordenador tanto las condiciones de climatización como el grado de humedad. En aquellos espacios donde se ha instalado este sistema el museo ha ganado en eficiencia, por lo que ninguna remodelación importante de las instalaciones debería prescindir de este tipo de progresos. El sistema de gestión integral debe permitir lecturas de humedad no sólo de las zonas en que esta información es pertinente sino también las condiciones específicas del módulo de almacenamiento. Además esta información debe presentarse en forma de gráficos para facilitar su interpretación a los técnicos responsables.

En la gestión integral del edificio, tiene una importancia de primer orden la cuestión de la seguridad. A la hora de plantearse la planificación de la

seguridad para el complejo, entendido éste como el conjunto de sus instalaciones (edificio, jardines aparcamientos...), es útil pensar en términos de círculos concéntricos que comprendan los siguientes espacios de seguridad:

- Terrenos alrededor del museo: El propio Plan Director inicial prevé un buen ajardinamiento, iluminación exterior y circuito de vigilancia por televisión.
- Edificio en sí.
- Alarmas perimétricas

Un principio importante en la planificación del acondicionamiento de las instalaciones es la previsión de accesos al interior del edificio que no requiera atravesar zonas con colecciones.

Propuestas de actuación

En este apartado se recogen fundamentalmente las directrices establecidas en el documento de propuesta de Plan Director para la V fase del proyecto de rehabilitación y ampliación del Museo de Bellas Artes de Valencia (actualmente en negociación con el Ministerio). Como ya hemos señalado, el proyecto de la V fase consiste fundamentalmente en la rehabilitación del edificio claustral.

El proyecto de rehabilitación y ampliación del Museo de Bellas Artes de Valencia plantea como objetivo básico dotar de unidad lógica al conjunto resultante de la intervención en las trazas originales del edificio, constituidas básicamente por un cuerpo claustral, la antigua iglesia octogonal tangente a él, un bloque lineal adosado a uno de los lados del octógono, y la ampliación que deberá proporcionar los espacios de exposición necesarios así como los servicios propios de un museo

Destaca la necesidad de redefinir las áreas de atención al público en función de las necesidades creadas como consecuencia de la apertura de la entrada por Viveros a través del patio del Embajador Vich. Esta nueva situación supone que aunque la cúpula no va perder su función de distribuidor de los espacios del museo deberán preverse alternativas de acceso y de comunicación entre las dos entradas así como todos los servicios de atención al visitante: admisiones, servicios comerciales, servicios de cafetería y restaurante...

La reestructuración funcional que recoge la actual propuesta de V Fase supone:

- Reubicación de la biblioteca y liberalización para otros usos de la cúpula.

- Reubicación del bar en función de la permeabilidad desde Viveros.
- Reubicación y redefinición de las zonas de almacenaje.
- Reubicación y redefinición de los espacios de didáctica.

La rehabilitación que conlleva la V Fase incluye las salas de exposición permanente así como los servicios internos del Museo. Este edificio se basa en su composición en los elementos ya definidos y ejecutados en la III fase. Las propuestas que siguen a continuación completan las necesidades y previsiones museísticas, y por tanto comprende la realización de las salas para exposiciones permanentes.

El programa de necesidades establecido para la V Fase debiera perseguir los siguientes objetivos.

En virtud de lo expuesto en los apartados anteriores, podríamos resumir el objetivo de la llamada V Fase en los siguientes puntos:

A) Restauración arquitectónica y estructural de todo el cuerpo edificatorio claustral y concluir, integrar y cerrar el museo desde el punto de vista funcional y arquitectónico, reubicando espacios de manera que queden cubiertas de forma permanente y definitiva las disposiciones estables de los servicios que ofrece el museo como la restauración, la librería, los espacios para almacenaje y el departamento de didáctica.

B) Redefinición del área trasera del edificio y su relación con los viales Vuelta del Ruiseñor y Genaro Lahuerta. Entradas de vehículos, circulación de carga y descarga, etc. Urbanización de dichos espacios. Diseño arquitectónico de los elementos de separación interior exterior (muros, vallas, puertas) y permeabilidad física y visual de los mismos.

C) Abrir y orientar hacia los accesos del parque de los Jardines de Viveros y a partir de esa nueva orientación redefinir las circulaciones de usuarios internos y externos. Esta estrategia implica la redefinición funcional y arquitectónica de la fachada este.

D) Integrar todos los servicios incorporados en las fases anteriores como la seguridad, y climatización, discurrendo hacia un modelo de control inteligente, que satisfaga con adecuación y eficiencia las necesidades de custodia, control y conservación de la colección.

E) Mejorar la capacidad del museo para afectar a su entorno territorial, adaptándose en su propuesta funcional a los usos que los ciudadanos (de la ciudad, de su área metropolitana y del conjunto de la Comunidad Valenciana) hacen de museo, e incorporando en su

funcionamiento la nueva caracterización de la ciudad de Valencia como ciudad turística, reafirmando la voluntad de que el museo siga siendo un referente cultura y turístico de primer orden.

F) Posibilitar las condiciones materiales para la intensificación de las funciones de investigación y estudio del museo con la dotación de espacios más o menos autónomos tanto para la biblioteca como para las actividades de la Academia de San Carlos estratégicos:

1. Dotar a la Academia de San Carlos, de las instalaciones adecuadas para realizar su función, de manera que pueda tener una circulación independiente del museo.

Una consideración importante a la hora de asignar espacios a la Academia, es sin duda, que pueda disponer de suficiente autonomía de funcionamiento. Con ello nos referimos a la capacidad de disponer de un sistema de circulación propio que permita mantener la estanqueidad del espacio museográfico, pero con la posibilidad de compartir los sistemas de seguridad, climatización...

Un espacio que cumple estas consideraciones es la fachada noble del edificio, es decir, la que recae al río. Las dos primeras plantas de esta fachada suman una superficie total de 500 m² aproximadamente.

2. Convertir en salas, capaces de albergar los fondos permanentes del Museo, la mayor parte de los espacios del claustro, excepto los dedicados a la Academia.

Todo el perímetro claustral debe convertirse en zona pública con colecciones, excepto la parte de la crujía que recae al sur que serían los espacios reservados a la academia. El conjunto espacios del claustro podrían estar destinados a estos usos:

- Zona Pública Sin Colecciones: 245 m² (planta baja ala este)
- Zona Pública Con Colecciones: 1 596 m² planta 1^a (excepto fachada) y la totalidad de la 2^a
- Zona No Pública Con Colecciones: 252 (Coliseo)
- Zona No Pública Sin Colecciones: Academia (baja y 1^a de la fachada)

9. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DEL MUSEO.

Existen tres conceptos clave a la hora de considerar la evaluación de la acción pública: eficacia, eficiencia y equidad.

En primer lugar, la evaluación de la eficacia estudia si estamos consiguiendo el efecto deseado, ya que el mero enunciado de los objetivos no garantiza que finalmente se consigan efectivamente. *La mayoría de los museos (y entre ellos el San Pío V) 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).*

No obstante, sí existen determinadas iniciativas en el Museo de Bellas Artes de Valencia que tratan de paliar esta situación. Es el caso del **Estudio de Satisfacción y Calidad del Servicio** encargado por el San Pío V con el objeto de analizar las características socio-demográficas de sus visitantes, la valoración de la oferta del museo y los principales rasgos de los itinerarios tipo.

Ante la ausencia general de **indicadores**, el número de visitantes se convierte finalmente 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 en el San Pío V durante el año 2004 alcanzaron los 145.789 usuarios. No cabe duda de que una estrategia de proyección y apertura del museo a la ciudad incrementando la información sobre el mismo y diversificando sus actividades (seminarios, presentaciones sociales y culturales, actos institucionales...) mejoraría fácilmente estas cifras, facilitando la atracción de nuevos públicos y grupos específicos de interés como mujeres, jóvenes o personas con discapacidad (en este sentido, véanse las conclusiones del Estudio de satisfacción presentadas más abajo).

En términos generales, los visitantes estimados en los últimos años en los museos españoles han experimentado un sustancial incremento, pasando

de los 42.455.484 del año 2000 a 43.026.073 en el año 2002 y 49.727.694 en el año 2004, y los museos más visitados son los de las grandes capitales y los museos de Bellas Artes.

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

De nuevo, el ejemplo global de la Comunidad Valenciana nos sirve de ilustración. Desde los inicios de la definición de la política cultural valenciana destaca una apuesta diferenciada (frente a otras Comunidades Autónomas) en términos de atención presupuestaria hacia el ámbito de los museos (Rausell, 2002). 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.

34. Estadísticas de asistencia a los museos							
	Total suelen visitar (%)	Más de tres veces al año (%)	De tres a dos veces (%)	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: Encuesta de Prácticas y Hábitos culturales en España. 2002-2003 (MCU)

35. 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	0,3	0,3
Comunidad Valenciana	4,5	23,6	23,8	7,6	30,0	0,2	0,2

Fuente: Encuesta 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 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 falsa idea 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 y articular convenios y proyectos con las instituciones que desarrollan acciones en este sentido..

En segundo lugar, la evaluación de la eficiencia trata de responder a la siguiente pregunta: ¿conseguimos los productos y servicios con la mejor combinación de factores y al mejor precio?.

La **eficiencia** tiene que ver, 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 la 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.

El resultado es que las diferencias entre el coste de obtener un visitante varían notablemente entre instituciones relativamente similares.

Por último, la evaluación de la equidad se cuestiona sobre si es justa la redistribución de recursos que implica la provisión pública de museos.

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.

Tal y como ya hemos señalado, la planificación de actividades y servicios en los museos está experimentando internacionalmente un replanteamiento de fondo, en sintonía con las directrices apuntadas por la nueva museología y el carácter multiservicio que presenta en la actualidad estas instituciones.

La diversificación de públicos, a través de la democratización en el acceso a la cultura, se observa en colectivos de especial relevancia como personas con discapacidades, minorías étnicas, jóvenes, mujeres, etc. El papel del museo desde una perspectiva de la integración y la cohesión social ha visto reforzar su figura en los últimos tiempos, si bien en América Latina presenta particularmente una gran tradición histórica. Este potencial campo de actuación reclama mecanismos de interacción específicos con estos grupos, afectando desde al propio diseño de contenidos (para captar su interés) hasta las propias técnicas de comunicación (tal es el caso de la didáctica orientada a personas con algún tipo de discapacidad auditiva).

Por otra parte, la diversificación de actividades (por ejemplo a través del alquiler de espacios) también puede convertirse en un mecanismo de relaciones públicas, desarrollando el capital relacional del museo y posibilitando incluso la captación de fondos propios a través de promotores y de la iniciativa privada

Desarrollo y evaluación de servicios.

A continuación vamos a presentar los datos estadísticos disponibles para los museos españoles en relación con los diferentes servicios desarrollados por un museo.

La siguiente tabla recoge los diferentes **servicios** que podemos encontrar en los museos españoles, incorporándose igualmente datos específicos para la Comunidad Valenciana y los museos de Bellas Artes de toda España.

36. Caracterización estadística de los servicios ofertados por los museos								
SERVICIOS	Tienda	Audio-guía	Visitas guiadas	Acceso discapacitados	Alquiler espacios	Aparcamiento	Cafetería	Control ambiental
España	34,3	6,1	45,7	28,3	7,2	19,4	11,6	18,3
CV	26,1	3,2	49	31,2	4,5	14	8,9	17,2
BBAA	34,1	4,8	39,9	20,2	4,8	11,5	8,7	16,3

37. Caracterización estadística de los servicios ofertados por los museos (2)						
SERVICIOS	Taller restauración	Laboratorio fotográfico	Biblioteca	Salón actos	Audiovisuales	Esp. Activad Didác.
España	26,4	8,6	43,5	30,1	22,5	29,6
CV	24,2	7	49	23,6	31,8	30,6
BBAA	24	6,7	36,5	23,1	10,1	23,1

Comparativamente, los museos de la Comunidad Valenciana presentan una situación notablemente inferior frente a la media española en los siguientes servicios: tienda, audio guía, alquiler de espacios, aparcamiento, cafetería y salón de actos.

Por el contrario, los datos de la Comunidad Valenciana superan a los de la media española en: audiovisuales, biblioteca, acceso para discapacitados y visitas guiadas.

Si comparamos la situación de los museos de bellas artes con el total de museos, para el conjunto de España se observan menores valores en relación con: audio-guía, visitas guiadas, alquiler de espacios, aparcamiento, cafetería, laboratorio fotográfico, biblioteca, salón de actos, audiovisuales y espacio para actividades didácticas.

El museo San Pío V dispone entre sus equipamientos y servicios de taller de restauración, laboratorio fotográfico, biblioteca, salón de actos, sala de audiovisual, cafetería / restaurante, tienda / librería, espacio para

actividades didácticas, acceso para discapacitados, visitas guiadas y control ambiental.

Por el contrario, las carencias residen en cuestiones como son el aparcamiento público, la posibilidad de alquiler de espacios a terceros y la disponibilidad de audio-guías.

Servicio de Biblioteca

Las labores de promoción de la investigación resultan fundamentales dentro de la misión planteada para el San Pío, nutriendo esta actividad el discurso museográfico. En relación con este hecho, se caracteriza a continuación los servicios de la biblioteca del San Pío V.

38. Características fondo de la biblioteca	
Material	Unidades
Libros	23125
Títulos revistas	810
Folletos	24282
Recortes prensa	70000
Material audiovisual (videos, cd's)	560
Carteles	2122
Fotografías	7892

En la actualidad el servicio especializado que brinda la biblioteca no se encuentra a pleno rendimiento, con las limitaciones que ello conlleva sobre la labor de los investigadores. Buena parte del material, con la excepción de los libros, se encuentra inventariado en cajas debido a la falta de espacio.

Ejemplo de la precariedad de la actual situación es el hecho de que ya se ha tenido que rechazar ofertas de donaciones de bibliotecas de distintas instituciones o particulares, debido a la falta de espacio físico. Se calcula como necesario un espacio mínimo de 2.500 m lineales para dar respuesta a las necesidades a medio plazo. Esto incluiría un espacio como almacén para las publicaciones utilizadas para realizar intercambios, duplicados, etc.

Tampoco existen en el espacio de la biblioteca despachos de trabajo, siendo necesarios al menos tres. Debe considerarse igualmente las necesidades en relación con aspectos como: una zona de atención al público (taquillas / guardarropía, servicios de reprografía etc.), expositores para las novedades, servicios sanitarios (lavabos), zona de sala de lectura para un mínimo de 30 puestos con la disponibilidad de estantes con las obras de referencia y más utilizadas (se calcula unos 500 m. lineales), así como de servicio informático / puntos de información (ordenadores para

consulta de los fondos, Internet...). Debe considerarse igualmente la oportunidad de otros servicios complementarios, destacando en este sentido una sala de exposiciones.

Por otra parte, y respetando la independencia de ambas instituciones sería muy interesante contemplar la posibilidad de ubicar la Biblioteca de la Academia de Bellas Artes de San Carlos junto a la del Museo lo que supondría un gran beneficio tanto para ambas instituciones como para la actividad investigadora.

Retornando a las estadísticas del Ministerio de Cultura, si atendemos a las **actividades** desarrolladas por los museos observamos los siguientes datos:

39. Caracterización estadística de las principales actividades desarrolladas por los museos % de museos que las realizan						
ACTIVIDADES	Educativas	Conciertos	Conferencias	Cursos o seminarios	Proyecciones	Otras actividades
España	41,5	21	30,3	23,9	15,5	15,6
CV	38,9	14	22,3	15,9	17,8	17,8
BBA	27,9	27,4	26	20,2	11,5	12,5

De nuevo comparativamente, los museos de la Comunidad Valenciana presentan una situación notablemente inferior frente a la media española en las siguientes actividades: conciertos, conferencias y seminarios. Por el contrario, los datos de la Comunidad Valenciana superan a los de la media española en: proyecciones y otras actividades.

Si comparamos la situación de los museos de bellas artes con el total de museos, para el conjunto de España se observan menores valores en relación con todas las actividades, con la excepción de la realización de conciertos, que es claramente superior en los museos de Bellas Artes.

Actividades de Didáctica

En el Museo de Bellas Artes de Valencia se ha trabajado con talleres didácticos desde 1997, año en que se inauguró el primero de ellos sobre retablos medievales. De este modo, el Museo es pionero en este tipo de acciones didácticas en museos de arte clásico. Actualmente están funcionando dos talleres: *El Paisaje: un género de la Mirada*, (desde 2001) y *Un Museu a la butxaca*, (desde 2003). El primero es para todos los públicos y el segundo específico para niños de 3 a 7 años.



Por la experiencia de estos años, las encuestas y sugerencias de profesores y por el hecho de que éste es el tercer año consecutivo en que se elabora una lista de espera por la alta demanda, se puede concluir que la oferta didáctica es eficaz y rentable. Para poder ampliar el número de visitantes beneficiarios de estas actividades, los técnicos plantean como alternativas:

- Recuperar el Taller del Retablo Medieval. Es lógico que un taller con esta temática se trabaje en un museo con tan importantes fondos de pintura gótica.
- Mantener el Taller de un Museu a la Butxaca en su actual ubicación para los más pequeños. Es el taller con lista de espera más larga y tiene gran éxito en los profesores de los niveles de educación Infantil.

- Dar un uso educativo al Centro del Carmen. Ante la demanda de talleres por parte de los profesores, se plantea el problema de la falta de espacio para poderlos ofrecer de manera simultánea y poder diversificar las temáticas (el paisaje, el bodegón...), de manera que se podrían utilizar en el caso de cualquier exposición temporal.

Este análisis y las propuestas están en consonancia con la consolidación de un equipo de didáctica propio del San Pío V (actualmente se trata de una asistencia técnica), tal y como describíamos en el capítulo 6, correspondiente al análisis de los recursos humanos.

Informatización de las actividades

Cambiando de tercio, la encuesta de infraestructuras, servicios y equipamientos museísticos del Ministerio de Cultura (2006) aportaba la siguiente información de interés.

40. Caracterización estadística del grado de informatización en los museos (% de museos que poseen)					
	Con ordenador	Tareas administrativas	Información visitantes	Inventario de fondos	Acceso Internet
España	73,2	53,2	46,8	21,5	37,8
CV	74,5	56,1	49	21	43,9
BBAA	60,1	41,3	35,6	11,1	27,9

41. Caracterización estadística del grado de informatización en los museos.(% de museos que poseen)					
	Con página web	En server propio	Una conexión a portales de museos	Dos o más	Visita virtual Inventario de fondos
España	49,4	11,4	15	4,2	12,8
CV	39,5	10,8	5,7	4,5	14,6
BBAA	38,5	7,2	15,9	4,3	7,2

42. Caracterización estadística de los usos dados a las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (% de museos que usan)							
	Con página	Educativa	Comunicación al visitante	Comunicación del visitante	Investigación científica	Información básica	Servicios on-line
España	49,4	9,7	17,2	11,1	5	27,9	5,7
CV	39,5	12,7	19,1	12,1	7,6	26,1	8,3
BBAA	38,5	6,7	11,1	7,7	2,9	18,8	1,4

En relación con la informatización, el museo San Pío V dispone de ordenadores correspondiendo su utilización fundamentalmente a tareas

administrativas, información de visitantes, inventario de fondos de bases de datos y acceso a Internet.

Por otra parte se dispone igualmente de página web con servidor propio. Los objetivos de ésta son: proporcionar información básica al visitante, la actividad educativa y la comunicación del museo al visitante.

Por el contrario, la página web no proporciona servicios *on-line*, investigación científica ni comunicación del visitante al museo.

Usos de las audiencias

Según el **estudio sobre calidad del servicio** realizado por el Museo de Bellas Artes San Pío V (junio, 2005) los principales comentarios del público del Museo en relación con los itinerarios y colecciones:

- El periodo más visitado es el gótico (73%). Por el contrario, destacando por otra parte el pobre índice de visitas a las temporales (18%), quizá debido a una mala información sobre las mismas, ya que las deficiencias en señalización pueden hallarse en el origen de esta última cuestión. La desorientación del público en el museo es un hecho observable en datos como el elevado número de visitantes que no acaban el recorrido, pasan de largo salas anexas a las principales o vuelven sobre sus pasos sin motivo. La duración media de la visita es de 68,7 minutos (menos de una hora para las visitas individuales y hora y media para grupos).
- En relación con la valoración de la información del museo, tres de cada cuatro visitantes utilizan la información de las cartelas, pero la información mejor valorada es la facilitada por el propio personal del museo (65,2% de los encuestados).
- Las principales demandas de oferta complementaria se encuentran en la Información en otras lenguas (valenciano e inglés) y actividades como talleres didácticos, música y cursos (más de la mitad de visitantes así lo indica). También se consideran interesantes las auto-guías y las visitas guiadas.
- Por último, la opinión general sobre otros aspectos hace referencia a la necesidad de mejora de la información general del museo, destacando la señalización de recorridos, salas y obras.
- A pesar de todo ello, la imagen del museo es buena, mejorando tras la visita (9 de cada 10 entrevistados recomendaría a terceros efectuarla y 1 de cada 2 manifiesta intención de repetirla personalmente en un futuro)

En relación con este aspecto, las variables de análisis de los impactos sobre las audiencias son los impactos cognitivos y los de naturaleza estética. Aspectos como el conocimiento, la formación, la educación y el entretenimiento forman parte de la misión del museo. La educación en valores y el discurso museográficos se encuentran así estrechamente entrelazados.

Los datos sobre visitantes para el Museo San Pío V alcanzaron durante el año 2005 una cifra total de 180.237.

Según el **estudio sobre calidad del servicio** anteriormente citado algunas de las principales características del público del museo son:

- Más de la mitad son mujeres, la edad media es de 42,2 años y el nivel formativo corresponde a licenciados.
- Aproximadamente el 40% de las visitas se realizan en grupos.
- Un 20% de las visitas proceden de fuera de España.
- Las visitas realizadas en grupo acuden preferentemente de mañana, mientras que las individuales se realizan de tarde. Pocos grupos realizan las visitas en días festivos.
- El principal de información a la hora de visitar el San Pío V es la recomendación por otra persona, la visitas de centros educativos o las referencias de guías turísticas. En este sentido, se identifica la necesidad de potenciar medios de comunicación propios (internet) y una mayor presencia en prensa, radio y televisión.

Estudio de Satisfacción. Museo de Bellas Artes de Valencia. San Pío V.. 2005. Conclusiones

Según el estudio de calidad de servicio realizado en el Museo de Bellas Artes San Pío V de Valencia entre el 24 de mayo y el 5 de junio de 2005 podemos establecer las siguientes conclusiones:

En cuanto a los datos socio-demográficos de los visitantes, algo más de la mitad de los visitantes son mujeres, la edad media del visitante es de 42,2 años y un nivel formativo de licenciatura. Aproximadamente 40% de las visitas se realizan en grupo. Una quinta parte de los visitantes proceden del extranjero.

En cuanto a datos de la visita, los visitantes individuales suelen iniciar la visita en horario de tarde, mientras que los grupos lo hacen por la mañana. Son muy pocos los grupos que visitan el museo los días festivos. Los visitantes acuden al museo principalmente por recomendación de otra persona, por participar en el programa de actividades de algún centro educativo o por haber visto referencia del mismo en alguna guía turística. El museo debería potenciar algunos medios de difusión propios como puede ser internet, y plantearse hacer mayor uso de medios como prensa, radio o tv. El periodo más visitado es el gótico (73%), sorprendiendo el bajo índice de visitas de las exposiciones temporales (18%), quizás por la deficiente señalización de la sala, complicando el acceso desde el inicio de la visita. Sin embargo es esta sala a la que más tiempo dedican de media las visitas (casi 41 min.), en especial los grupos (90 min.). Podemos establecer un

recorrido tipo que comenzaría en las salas del periodo gótico para continuar por el renacentista, pasando al barroco y al periodo academicista. También el periodo gótico es el mejor valorado (33,6%).

Las obras más apreciadas son : el autorretrato de Velásquez (7,6%) y el retablo de Fray Bonifacio Ferrer (7%). Sin embargo el autor que mejor se valora es Joaquín Sorolla (13,1%).

Sobre los aspectos referentes a la valoración de la información que oferta el museo, destacar que tres de cada cuatro visitantes utilizan la información de las cartelas, si bien consideran que la información más útil es aquella que les facilita el personal del museo (65,2%), ya que una gran parte de los usuarios tiene dificultad para leer la información, y piensa que además de en castellano, debería de haber información en inglés y en valenciano.

En cuanto a si el museo debería tener una oferta complementaria de actividades y servicios, más de la mitad de visitantes piensa que el museo debería de ofertar talleres didácticos, música y cursos, considerando también interesante la posibilidad de auto-guías y visitas guiadas.

Preguntados sobre otros aspectos del museo a mejorar, destaca que más de un tercio piensa que se debería mejorar la información general ofrecida por el museo, destacando la señalización de los recorridos, las salas y las obras. A pesar de ello la imagen que percibe el visitante es buena, mejorando tras la visita, lo que les llevaría recomendar la visita a 9 de cada 10 visitantes y que 1 de cada 2 manifieste su intención de volver próximamente.

Datos generales y características específicas de la visita,

Los datos del formulario de seguimiento de los visitantes confirman los datos sobre los horarios de la visita en el cuestionario de entrevista. Observamos la tendencia de los visitantes individuales a iniciar la visita preferentemente por la tarde (42,6%), mientras que los grupos suelen centrar el inicio de la misma en el horario de mañanas (64,9%). El horario de inicio marca también la finalización de la misma, produciéndose como es lógico un aumento de las visitas terminadas en la tarde, ya que algunas de las iniciadas en la mañana o a mediodía tienen su fin en el horario de tarde, que es pues en el que se desarrolla el mayor tiempo de visita.

La duración media de la visita es de 68,7 minutos, siendo para las visitas individuales algo inferior a una hora, mientras que los grupos suelen desarrollar la misma en un poco más de una hora y media.

Las salas más visitadas del museo son: sala A (75,0%), sala M (56,4%), sala H (54,4%) y sala F (53,1%). Además, tres de ellas registran los tiempos de estancia media en salas de exposición más elevados; en la sala A el visitante permanece 15,0 minutos de media, en la sala M lo hace durante 14,0 minutos y en la sala H hasta 9,9 minutos de media.

Cabe destacar que la totalidad de las salas de exposición registran un mínimo de dos visitas, es decir, se vuelve al menos una vez sobre todas ellas; aunque muchas veces esa circunstancia denota una desorientación de los visitantes a la hora de seguir los recorridos. En vista de los itinerarios observados se deduce que en general hay una tendencia en iniciar los recorridos propuestos por el museo, pero a medida que la visita avanza, los visitantes comienzan a cambiarlos, volviendo sobre sus pasos en numerosas ocasiones o pasando de largo salas anexas a las principales.

Las cinco obras con mayor poder de atracción son: el "Retrato de Joaquina Candado" de Francisco de Goya (64,5%), la obra "San Sebastián atendido por Santa Irene" de José de Ribera (63,8%), "Autorretrato" por Diego Velázquez (59,6%), el "Retablo de Fray

Bonifacio Ferrer" de Gerardo Starnina (56,1%), y el "Retablo de la Santa Cruz" de Miquel Alcanyís (52,8%).

Por otro lado, las cinco obras con mayor poder de retención son: el "Retablo de la Santa Cruz" por Miquel Alcanyís (observada durante un tiempo x de 2,8 minutos), la obra "San Vicente y San Luis" de Fernando Yáñez de la Almedina (tiempo x 2,6 minutos), el "Retablo de Fray Bonifacio Ferrer" de Gerardo Starnina (tiempo x 2,4 minutos), las "Bodas místicas del venerable Agnesio" de Juan de Juanes (tiempo x 2,1 minutos) y el "Retrato de Joaquina Candado" de Francisco de Goya (tiempo * 2,0 minutos).

En relación con los impactos sobre las audiencias y la diversificación experimentada por los públicos de los museos, la siguiente tabla recoge los variados colectivos a los que se dirigen las actividades educativas en los museos

43. Caracterización estadística de la atención a colectivos

Colectivos educación	Total actividades	Familias	Niños	Discapacitados	Mayores	Minorías étnicas	
						Otros	
España	514	24,5	75,9	17,1	34	5,8	18,1
CV	61	24,6	95,1	27,9	41	6,6	23
BBAA	58	24,1	62,1	19	37,9	3,4	24,1

Comparativamente, los museos de la Comunidad Valenciana presentan una situación notablemente superior frente a la media española en la atención a prácticamente todos los colectivos, destacando especialmente el caso de los niños, discapacitados y mayores.

Si comparamos la situación de los museos de bellas artes con el total de museos, para el conjunto de España se observan valores inferiores en relación con niños y minorías étnicas, mientras que los valores resultan superiores en relación con las personas con discapacidad y mayores.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asuaga, C. Rausell Köster, P. (2006): "Un Análisis de la Gestión de las instituciones culturales: El caso específico de los museos.I".Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión .Volumen IV. Nº 6. Julio-Dic 2006
- American Association of Museums (1989): Survey of museums. AAM. Washington.
- Ames, P (1989) : Marketing the museums: means o master of the mission?. Curator. v 31. Nº 1
- Andersen, H. (2001): The Market Leaders, Museums Journal, vol. 101, No.2
- Anthony, R y Herzlinger, R (1975): Management control in nonprofit organizations. Homewood, IL: R. D. Irwin
- Anthony, R y Young D (1988): Management control in nonprofit organizations. Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Asuaga, Carolina y Peombo, Carina (2004): La Economía del arte bajo la óptica de la Teoría General del Costo. XXVII Congreso del IAPUCO
- Baker, B y Stellar, J (1983): Science comes alive in the Natural History Museum. Curriculum Review. V 22. Nº5
- Bastidas, Eunice y Ripoll, Vicente (2003): Una Aproximación a las aplicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones públicas . Compendium.
- Beer, Valorie (1998): La gestión del museo. Coord: Keving Moore .Ediciones Trea. Gijón.
- Benhamou, Françoise (1997): "La economía de la cultura". Ediciones Trilce. Montevideo.
- Borun, M (1977): Measuring the Immeasurable: A Pilot Study Of museum Effectiveness. Frankling Institute. Filadelfia.
- Camman C (1978): Better Performance from Nonprofit. Harvard Business Review, Nº 92. Setiembre-Octubre
- Camarero, Carmen y Garrido, Samaniego (2004): Marketing del patrimonio cultural. Pirámide. Madrid
- Drucker, Peter (1990): Managing the non-profit organization. Harper and Row. New York.
- Feldstein, Martin (1991): The Economics of Art Museums. University of Chicago Press. Chicago
- Frey, Bruno (2000) La economía del arte. La Caixa. Colección de estudios económicos Nº 18
- Frey, B. (2005): "El Apoyo Público a las Artes" en Towse R. (2005): Manual de Economía de la Cultura.. Fundación Autor. Madrid
- Frey, Bruno y Meier, Stephan (2003): The Economics of Museums. Working Paper Series Nº 149 y en Handbook of the Economics of Art and Culture. (2003) Ginsburgh and Throsby (eds.)
- Frey, Bruno y Meier, Stephan (2002): Museums between private and public: the case of the Beyeler Museum in Basile Working Paper Nº 116

- Frey, Bruno y Pommerehne, Werner (1989): *Muses and Markets. Explorations in the Economist of the Arts.* Blackwell. Oxford
- Garfield, D.(1995): An interview with Harold Skramstad and Steve Hamp at the Henry Ford museum. *Museums News.* Enero-Febrero.1995
- Goode, Browne (1895): *The principles of museum administration.* Sixth annual general meeting. British Museums Association. Dulau & Co. Londres.
- Guggenheim Bilbao (2003): *Impacto Económico de las actividades del Museo*
- Guggenheim Bilbao en la economía del País Vasco en el año 2002. MIMEO, Bilbao.
- Hancocks, Anthea. (1987): Museums exhibition as a tool for social awareness. *Curator*, v.30 N° 3 .New York.
- Henke, E (1992): *Introduction to nonprofit organization accounting.* South Western Publishing. Cincinnati
- Hudson, M (1995): *Managing without profit: the art of managing third-sector organizations.* Penguin. London
- Heilbrun, James y Gray, Charles (2001): *The Economics of Art and Culture.* Cambridge University Press. Cambridge
- Hernández, Francisca (2001): *Manual de Museología.* 2ª edición. Síntesis. Madrid
- Jackson, Ray (1988): A Museum Cost Function . *Jurnal of Cultural Economist* N° 12
- Johnson, Peters (2005): Los museos. En *Manual de economía de la cultura.* Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001a): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, March,
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001b): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, June,
- Kittleman, J. (1976): Museum mismanagement. *Museums News Revue.* Marzo/76.
- Keene, Suzanne (1998): *Managing conservation in museums.* Butterworth Heinemann. Londres
- Kloot , L y Martín J (2000): Strategic Performance Management: A balance approach to management issues in local government . *Management Accounting Research.* V 11
- Kotler Neil y Kotler Philip (2001): *Estrategias y marketing de museos.* Ariel. Barcelona
- Kotter, John (1995): Leading Change: Why Transformations Efforts Fail, *Harvard Business Review*, vol. 73, N. 2
- Krauss, Rosalind.(1993): *Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista.* Museos de Vanguardia. A & V. Monografías, 39 I y II. Madrid
- Lord Barry y Lord Gail (1998) : *Manual de gestión de museos.* Ariel. Barcelona
- Mclean, F. (1996): *Marketing the museum.* Routledge. London

McNair, Carol; Lynch, Richard y Cross Keving (1990): Do financial and non-financial performance measures have to agree? - Management Accounting. Noviembre.

Moore, Keving (1998): Introducción a la gestión del museo. La gestión del museo. Coord: Keving Moore .Ediciones Trea. Gijón.

Neill, S (1978): Exploring the exploratorium. American Education. V14. Nº10

Newman, W. y Wallender, H (1978): Management not for profit enterprices. Academy of Management Review. Enero

Newsom, B y Silver, A (1978): The Art Museum as Educator. University of California Press. Berkeley.

Netzer, Dick (2005): Las organizaciones sin ánimo de lucro. En Manual de economía de la cultura. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.

Rausell Köster, Pau (2007): "Museos y excelencia en las ciudades" en Diputación de Valencia (2007): Museos y Ciudades. Nuevos escenarios para el desarrollo. XV Congreso Nacional de Amigos de los Museos. Edit Xarxa de Museus. Diputación de Valencia. ISBN 978-84-7795-451-4. Págs 24-38

Rausell Köster, P.; Abeledo Sanchis, R (2007): Cultura: Estrategia para el Desarrollo Local. Agencia Española de Cooperación (AECI)

Rausell Köster, P.(2001): " Un análisis de la gestión del Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)", en Bonet, Ll., Castañer, X.y Font J. (eds): *Gestión de Proyectos Culturales. Análisis de casos*. Edit. Ariel Practicum. Barcelona. pp 41-63

Otros:

Junta de Andalucía, Consejería de Cultura (2006) Plan de Calidad de los Museos Andaluces.

Ministerio de Cultura (2007) Estadísticas de Museos y Colecciones Museográficas

Museo de Bellas Artes de Valencia (2006) Programa Arquitectónico para la V Fase del Proyecto de Rehabilitación y Ampliación del Museo de Bellas Artes de Valencia.

Museo de Bellas Artes de Valencia y Culturama (2005) Estudio de Satisfacción.

Museo de Bellas Artes de Valencia (2006) Informe sobre la Estructura de Personal del Museo de BB.AA. San Pío V.

Museu Nacional d'Art de Catalunya (2005) Pla Funcional del Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC).

Entrevistas y cuestionarios:

Realizados a diferentes museos españoles de titularidad estatal y transferencia autonómica: Museo Nacional d'Art de Catalunya, Museo de Bellas Artes de Sevilla, Museo de Bellas Artes de Coruña y Museo de Bellas Artes de Bilbao.

Agradecimientos a:

José Santos. Ministerio de Cultura, División de Estadísticas.

Joan Llinares. Gerente del Museu Nacional d'Art de Catalunya

Manuel Mosquera, Conservador del Museo de Bellas Artes de A Coruña

Marimar Rosales, Directora del Museo de Bellas Artes de Bilbao

Antonio Álvarez, Director del Museo de Bellas Artes de Sevilla.

Germán Ribes Coordinador de Gestión del Museo de Bellas Artes de Castellón.

Estrella Rodríguez y Lucía Marrades, Equipo de Didáctica del Museo de Bellas Artes de Valencia.

Antonio Bravo. Gerente del Museo de Bellas Artes de Valencia.