

Elena Hernando Gonzalo  
Fundación Lázaro Galdiano  
Madrid

Marina Chinchilla Gómez  
Museo Nacional del Prado  
Madrid

# La Fundación Lázaro Galdiano. Un camino hacia la sostenibilidad

Elena Hernando es directora-gerente de la Fundación Lázaro Galdiano desde mayo de 2010. Funcionaria del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, ocupó el puesto de Subdirectora General de Promoción de las Bellas Artes del Ministerio de Cultura entre 2001 y 2010. Anteriormente desempeñó diversos puestos en el citado Ministerio y en la Dirección General de la Función Pública del Ministerio de Administraciones Públicas.

elena.hernando@flg.es

Marina Chinchilla, funcionaria del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado, es en la actualidad Coordinadora General de Administración del Museo Nacional del Prado. Con anterioridad ha sido Subdirectora General de Promoción de las Bellas Artes, Directora del Museo Arqueológico Nacional y Subdirectora General de Museos Estatales, responsabilidades en el ámbito del Ministerio de Cultura. Además colabora en diferentes cursos de museología y máster de gestión cultural.

marina.chinchilla@museodelprado.es

**Resumen:** Los conceptos de desarrollo sostenible: equilibrio económico, social y ambiental, se incorporan a la gestión de la Fundación Lázaro Galdiano para ofrecer a la sociedad rentabilidad social no solo económica, inversión en los valores intangibles, distribución de la información y del acceso a la misma. Ello se ha de conseguir mediante la aplicación de una serie de principios como los de planificación, eficiencia y eficacia, participación tanto del trabajador como del visitante y de la sociedad civil, co-responsabilidad, rentabilidad, o el principio de cooperación entre instituciones públicas y privadas coproduciendo proyectos o intercambiando recursos, entre otros. Para medir la consecución de sus fines, incorpora diferentes tipos de indicadores: Indicadores de actividad, indicadores económicos e indicadores de satisfacción del servicio, que permiten analizar la información en busca de ese equilibrio exigido entre la actividad generada, los recursos utilizados y los beneficios alcanzados, como principal principio para un correcto desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** Desarrollo sostenible, Planificación, Indicadores, Corresponsabilidad, Rentabilidad económica y social.

**Abstract:** The basic ideas of sustainable development: economic, social and environmental balance are incorporated

into Lázaro Galdiano Foundation's management in order to provide not only economic, but also social benefit, to invest in intangible assets, and to share information and the access to it. This must be achieved by applying a set of principles such as planning, efficiency and effectiveness, involvement of both worker and visitor and of civil society, co-responsibility, profitability, or the principle of cooperation between public and private institutions co-producing projects or sharing resources, among others. Different types of indicators are used to measure the achievement of objectives: activity indicators, efficiency indicators and indicators of service satisfaction, all of these can analyze data in search of the required balance between generated activity, resources used and benefits achieved, as the main principle for proper sustainable development.

**Keywords:** Sustainable development, Planning, Indicators, co-responsibility, Economic and social profitability.

## Introducción

La transición entre milenios en la que vivimos se caracteriza por ser una época de crisis que se ha correspondido con un conjunto de cambios de paradigma en la práctica totalidad de los sectores de la realidad social.

Figura 1. *Meditaciones de San Juan Bautista* (h. 1490-1500), de Hieronymus Bosch, "El Bosco". Foto: Archivo FLG.



El primero de estos cambios de paradigma y el que además incorporó una nueva dialéctica y nuevas definiciones de entendimiento (“sostenibilidad”) de los cambios que se producían, ocurrió en el ámbito del crecimiento y el desarrollo desde la economía en función del espacio en el que la actividad económica humana se realizaba, el planeta Tierra, y, por tanto, relacionado con la ecología.

Este primer cambio de paradigma fue el que se denominó “desarrollo sostenible”. Tras el periodo de crecimiento ilimitado surgido tras la Segunda Guerra Mundial, movilizado por muy diversos factores: sociológicos –la esperanza de un nuevo hombre y un nuevo mundo contrapuesto a la destrucción de los totalitarismos–, tecnológicos –las invenciones y desarrollos habidos como consecuencia de la guerra: investigación operativa, radar, informática, etc.–, e ideológicos –el impulso de la Guerra Fría como acicate en la carrera por el liderazgo mundial: carrera armamentística, espacial, científica, etc.–, la primera crisis del petróleo de 1973 hizo que tal crecimiento ilimitado llegara a su fin. Tras vivir un modelo de desarrollo convencido de la infinitud, en el llamado

por algunos, como Keneth Boulding, la “Economía del Cowboy”, es decir, la de los espacios abiertos, sin límite, la del crecimiento infinito y sostenido, el Club de Roma anunció la quiebra del modelo, que debía adaptarse a los momentos actuales a la llamada “Economía del Astronauta” en la que la Tierra es precisamente un astro errante (etimología de planeta), una nave espacial en la que vamos los miles de millones de hombres y mujeres que la habitamos y donde los recursos son limitados por su propia naturaleza y muchos de ellos no son renovables, por lo que había que avanzar hacia modelos racionales que evitaran el despilfarro y la contaminación ante el evidente estrés ambiental del planeta.

El cambio de paradigma, por tanto, alumbró un nuevo modelo de desarrollo y, en el fondo, de sociedad, de relación del hombre con el entorno, el llamado desarrollo sostenible, concepto que podemos dar por acuñado en el ámbito político por el *Informe Brundtland* en 1987 que lo definió como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”, esto es, el desa-



Figura 2. Jardín de “Parque Florido”.  
Foto: Archivo FLG.

rrollo que se basa en un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección ambiental y la equidad social.

A este cambio de paradigma, el del desarrollo sostenible, podemos incorporar resumidamente otros que en gran medida están relacionados con aquel. Por ejemplo, en el ámbito tecnológico estamos pasando del paradigma de lo físico al de lo intangible y de lo centralizado a lo distribuido y que, en el caso de lo centralizado frente a lo distribuido, no es sino una consecuencia última de la democratización mundial (Alejandre, 2006).

Estos conceptos de desarrollo sostenible (equilibrio económico, social, ambiental) y democratización mediante la distribución de la acción de los ciudadanos, se incorporan al ámbito de la cultura y su “rentabilidad”, tomando en consideración el cambio que se debe operar a la hora de entender el servicio que una institución como la Fundación Lázaro Galdiano<sup>1</sup> ofrece a la sociedad: rentabilidad social no solo económica, inversión en lo intangible, distribución de la información y del acceso, etc.

Y todo ello porque no hay contradicción posible entre sostenibilidad y crecimiento, sino todo lo contrario. Como

hemos visto, en el actual escenario global el único crecimiento posible es el sostenible. Y una de las palabras clave es la eficiencia (tecnológica, normativa, gerencial) contrapuesta a la cultura del derroche. Y, acompasándose a los modelos de éxito actuales, haciéndolo mediante partenariados público-privados que han demostrado precisamente ser los más aptos para las necesidades de economía, eficacia y eficiencia que demandan la sociedad y el entorno.

### El museo como institución sostenible: un objetivo a alcanzar

Los museos son objeto de reflexión en los más diferentes foros como consecuencia del relevante papel que han adquirido en el ámbito social, cultural, urbano, económico y político.

El museo ha adquirido un particular protagonismo como agente de transformación de su entorno, capaz de generar un fuerte impacto en las economías que lo circundan, modificar hábitos sociales y convertirse en foco de experimentación para nuevas fórmulas de gestión, en las que recientemente se ha incorporado el

El museo ha adquirido un particular protagonismo como agente de transformación de su entorno, capaz de generar un fuerte impacto en las economías que lo circundan, modificar hábitos sociales y convertirse en foco de experimentación para nuevas fórmulas de gestión, en las que recientemente se ha incorporado el concepto de desarrollo sostenible



<sup>1</sup> En el artículo, la Fundación Lázaro Galdiano será citada por su acrónimo FLG.

Los museos están obligados a desarrollar nuevos documentos de trabajo que permitan una valoración más completa de su labor y, por qué no, de su grado de sostenibilidad



Figura 3. Palacio de "Parque Florido", sede del Museo Lázaro Galdiano. Foto: Archivo FLG.

concepto de desarrollo sostenible, convirtiéndose los museos en instituciones comprometidas en alcanzar este objetivo.

El concepto de desarrollo sostenible, como acabamos de exponer, ha de ser entendido también como una creciente conciencia acerca de la contradicción que puede darse entre desarrollo, entendido como crecimiento económico y mejora del nivel material de vida, y las condiciones ecológicas y sociales, de forma que esa calidad de vida pueda perdurar en el tiempo y ser disfrutada por generaciones futuras. En este sentido, el museo, como Institución, parte de una situación muy favorable: las razones que justificaron su origen dotan a este de una vocación y clara conciencia de permanencia en el tiempo. El museo es

el almacén de la memoria, centro científico y universal del saber, y responsable de la custodia de los mejores testimonios de la humanidad para generaciones futuras.

Este compromiso se ha mantenido a lo largo de la historia del museo. Una institución en constante proceso de evolución, como consecuencia de las nuevas demandas de la sociedad y ante la necesidad de su supervivencia frente al nacimiento de renovadas instituciones culturales.

Esta conciencia ha venido a modificar en los últimos años la actividad de los museos, convirtiéndolos en instituciones preocupadas por ese equilibrio entre el crecimiento económico, social y medioambiental. Los museos han de



Figura 4. Edificio de "La España Moderna". Foto: Archivo FLG.

contribuir a esta dinámica responsable, y por tanto deben realizar una gestión racional de sus recursos, con el fin de garantizar la optimización y rentabilidad de los mismos y generar una actividad de consecuencias favorables en el ámbito económico, social y medioambiental. Crear un "Estado de bienestar" para la Institución en el momento actual será la mejor garantía para no romper el equilibrio exigido para su permanencia.

Por tanto, el museo ya ha dejado de ser una simple institución cultural, nacida de un pensamiento ilustrado, para convertirse en una institución comprometida con las nuevas corrientes sociales, económicas y culturales, y con una clara vocación empresarial en la que se han incorporado nuevos lenguajes y

nuevos conceptos como la rentabilidad, la eficiencia, la eficacia y la excelencia en el servicio público.

Hoy los órganos gestores de los museos, así como la misma sociedad, les exigen a los responsables de los mismos una gestión ágil, eficaz y eficiente, con buenos resultados económicos, sociales y con un mínimo impacto ambiental, razón por la que la gestión es evaluada desde ópticas más amplias y variadas que la meramente descriptiva de su actividad, recogida de forma tradicional en sus memorias de actividades. Los museos están obligados a desarrollar nuevos documentos de trabajo que permitan una valoración más completa de su labor y, por qué no, de su grado de sostenibilidad.



Por esta razón, vamos a desarrollar bajo dos enunciados los pilares que fundamentan el camino que la FLG ha trazado hacia el desarrollo sostenible: los principios que deben regir el funcionamiento, y los indicadores como principales herramientas para la gestión, y la adopción de decisiones.

Pero antes, describamos brevemente el origen de la FLG y sus características jurídicas esenciales.

## Historia de la fundación y situación actual

La Fundación Lázaro Galdiano surge de la donación de todos los bienes de José Lázaro Galdiano al Estado español, siendo aceptada el 22 de diciembre de 1947, y creándose por Ley de 17 de julio de 1948 como “Fundación benéfico docente de carácter público, con plena autonomía y personalidad jurídica propia e independiente para atender la perfecta conservación y máximo rendimiento cultural de las colecciones reunidas por don José Lázaro, perpetuar su nombre y continuar, sin limitación de tiempo, la meritoria tarea a la cual consagró su constante y provechosa actividad”.

El legado de José Lázaro Galdiano incluía cerca de 13.000 obras entre las que se encuentran colecciones de pintura, escultura, cerámica, plata, armas, esmaltes, cristal, marfil, madera, arqueología, medallas y monedas. A ellas se sumaba el edificio que hizo construir como su residencia, un palacete de estilo neoplateresco y que fue inaugurado en el año 1909, así como su archivo y cerca de 20.000 fondos bibliográficos pertenecientes a su biblioteca.

El Museo Lázaro Galdiano abrió por primera vez sus puertas el 27 de enero de 1951 tras la adecuación del edificio por Fernando Chueca Goitia según el proyecto museológico de José Camón Aznar. Entre el año 2001 y el año 2004 el Ministerio de Cultura acometió unas importantes obras de rehabilitación arquitectónica y mejora de las instalaciones, junto a un nuevo planteamiento museográfico del discurso expositivo.

La Fundación tiene personalidad jurídica privada, aunque es una fundación del sector público. El Patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación, correspondiéndole a la directora-gerente la administración ordinaria de la Fundación, con sujeción estricta a las funciones del Patronato y del Comité Ejecutivo, y la ejecución de los acuerdos del Patronato cuando este así lo decida.

Los recursos económicos para mantener la actividad de la FLG provienen de cuatro fuentes de ingresos:

- Los intereses financieros de los activos (rendimientos de capital propio), que formaron parte de la donación de José Lázaro al Estado.
- Los ingresos generados por el pago de precios y tasas derivados de la propia actividad (entradas, alquiler de espacios, derechos de reproducción de imágenes, venta de productos de la tienda, etc.).
- Patrocinios.
- Subvención nominativa para gastos de funcionamiento que le concede el Ministerio de Cultura.

La Fundación se organiza en diversos departamentos: Museo, Biblioteca y Archivo, Administración de recursos humanos y económicos, y *Revista Goya*. Así, la Fundación debe concebirse como un eje que vertebra los recursos horizontales, es decir, los humanos y los materiales, y, por otra, las distintas áreas o departamentos anteriormente citados.

Como complemento a esta descripción consideramos conveniente destacar algunos indicadores que permiten presentar de forma clara a la FLG en la actualidad:

- Visitantes: 42.000 (año 2010).
- Horas de apertura al público: de 10:00 a 16:30 h (martes cerrado).
- Superficie útil: 2.208,80 m<sup>2</sup>.
- Superficie construida: 2.899,18 m<sup>2</sup>.
- N.º de personal: 34 trabajadores con contrato laboral.
- N.º de obras: 12.656.

La Fundación Lázaro Galdiano surge de la donación de todos los bienes de José Lázaro Galdiano al Estado español, siendo aceptada el 22 de diciembre de 1947, y creándose por Ley de 17 de julio de 1948



Figura 5. Salón de baile. Museo Lázaro Galdiano. © Pablo Linés.

## Principios que inspiran la gestión de la FLG como institución sostenible

El equilibrio necesario entre los aspectos económicos, sociales y medioambientales o de entorno, solo puede ser conseguido mediante un trabajo de equipo sobre unos principios esenciales que permitan elaborar la hoja de ruta de la FLG, y a su vez la actividad cotidiana de la Fundación, y que a continuación se detallan.

### **Planificación**

La planificación y programación como herramienta de gestión y dirección en un museo es ya una práctica en todos los museos, con independencia de la

vocación o denominación que aquella reciba por parte de cada institución.

El objetivo del desarrollo sostenible es definir y desarrollar proyectos viables que concilien los aspectos económico, social y ambiental, con el fin de alcanzar ese equilibrio que garantice la permanencia para generaciones futuras. El museo a la hora de planificar no ha de perder esta triple perspectiva, y así debe incorporar una nueva orientación a los proyectos, los cuales no solo deben ser ejecutables en el tiempo marcado y permitir alcanzar los objetivos trazados en los diferentes ámbitos de actuación del museo, sino que deben velar por la rentabilidad económica, la cohesión social y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas.

La convivencia y armonía entre estos tres factores obliga a plantear la plani-



ficación en un museo desde un nuevo punto de vista, y a dotar de un particular protagonismo la fase de concepción de los proyectos, momento en el que han de ser planteadas y valoradas las consecuencias que los proyectos pueden generar en cada ámbito, y no solo en uno de ellos.

Se ha de trabajar con mucha previsión, elaborar escenarios de resultados que dibujen indicadores que midan el futuro del proyecto y sus consecuencias, y que permitan enmarcarlos en los patrones del desarrollo sostenible aceptados y propuestos.

Pero el primer paso para poder planificar la gestión de una institución es el conocimiento de la situación actual y el objetivo que se quiere alcanzar. Para ello, se considera preciso abordar el diagnóstico desde dos líneas de trabajo.

La primera, mediante la utilización de alguna de las técnicas clásicas de diagnóstico y priorización de necesidades y objetivos. Así, en la FLG se ha procedido a elaborar, con participación de los trabajadores, un DAFO para conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestra organización que permitan vislumbrar un punto de partida a partir del cual comenzar a trabajar con unos nuevos principios.

Asimismo, se ha realizado una Técnica de Grupo Nominal (TGN) como técnica creativa que facilita la generación

de ideas y el análisis de problemas, a fin de no incurrir en una concepción pre-juzgada y equivocada de la realidad y de los objetivos que quiere asumir la institución integrando la participación como elemento esencial de su funcionamiento. En la TGN se ha contado con una representación de todos los empleados de la Fundación, con independencia de su categoría y de su nivel de responsabilidad en la organización.

La segunda línea de trabajo es la elaboración y estudio de indicadores, de acuerdo con los criterios establecidos en este artículo (*v. infra*). Indicadores que también facilitarán la labor de evaluación de los objetivos alcanzados como consecuencia de la planificación trazada y que nos aportarán información a medio y largo plazo, proporcionando series estadísticas que confirmen o hagan modificar nuestra actuación.

Una vez conocido el diagnóstico se ha procedido a la generación de herramientas de planificación y al establecimiento de las bases del Plan Estratégico con un horizonte de cuatro o cinco años, mientras que de forma inmediata se han trazado objetivos a alcanzar a corto y medio plazo, lo que genera Planes de Acción de carácter anual.

En el Plan de Acción para el año 2011 se han establecido los objetivos que nos limitamos a enumerar en el siguiente gráfico.

#### Objetivos del Plan de Acción de 2011



## **Eficiencia y eficacia**

Ambos conceptos básicos en la gestión de una institución museística son pilares esenciales para la consecución de los objetivos que la FLG ha trazado en su Plan de Acción. Estos conceptos van íntimamente asociados a la rentabilidad económica, cultural y social que conforman lo que pudiéramos denominar una “rentabilidad sostenible”.

Entendemos por eficiencia la optimización de los recursos disponibles (económicos, humanos, técnicos, materiales) para la obtención de los fines consensuados con la participación de todo el personal que integra la plantilla de la FLG.

Entendemos por eficacia la capacidad de respuesta a las necesidades, tanto planteadas por el visitante (como cliente habitual de la organización), como por la institución gestora y sus órganos colegiados de control, el Patronato de la FLG.

Consideramos que para ser eficientes es necesario reinvertir una parte de los ingresos de la organización a fin de mejorar las condiciones de la misma. Así, desde el primer Plan de Acción de la FLG, correspondiente al año 2010, se ha contemplado un “Plan de mejora de las instalaciones”, que se revisa en el Plan de Acción 2011, y que recoge las actuaciones necesarias en las instalaciones físicas de la FLG, indicando para cada actuación: lugar, objetivo, prioridad, observaciones y presupuesto. El tipo de actuaciones incluidas pueden ser clasificadas como aquellas que permiten rentabilizar mejor los espacios, acometen las mejoras de seguridad requeridas y se adaptan a las normativas vigentes, generan un ahorro energético y se adaptan a las normas de carácter medioambiental, dotan de las herramientas informáticas imprescindibles para una gestión eficaz, y mejoran los elementos de comunicación de la FLG, a fin de transmitir a los ciudadanos mensajes que informen sobre la actividad realizada en los distintos departamentos antes citados. Porque, en definitiva, el gasto realizado en una actividad necesita ser comunicado para ser eficiente.

Por otra parte, para que los trabajadores sean más eficaces y eficientes hay que

invertir en formación, partiendo de las carencias detectadas en la fase de diagnóstico tanto por la Dirección como por ellos mismos. A este fin se ha procedido a elaborar un plan de necesidades formativas en el que se priorizan aquellos cursos relacionados con la prevención de riesgos y primeros auxilios, pero también se contemplan cursos de atención al visitante, de idiomas, informática, documentación, técnicas modernas de gestión de organizaciones, posicionamiento en Internet, gestión ambiental, etc.

Recientemente se ha iniciado un proceso de *coaching* de todos los trabajadores de la FLG que voluntariamente han aceptado participar en él y que, con duración aproximada de un año, pretende trabajar en las cualidades que debería tener el equipo para alcanzar los objetivos que este se marque, partiendo del hecho de que un equipo eficaz es aquel en el que todos sus miembros persiguen los mismos objetivos.

Otro elemento esencial para que la organización sea eficaz es el conocimiento de las demandas que se plantean por el público, que son medibles con estudios de público rigurosos y que la FLG ya ha iniciado.

## **La participación**

Este principio ha de ser entendido en un triple sentido, y por ello corresponde a:

- El trabajador de la institución como parte implicada en la vida ordinaria y en el cumplimiento de los fines definidos en los Planes de Acción del museo, teniendo especial protagonismo las reuniones periódicas de equipo constituidos con una geometría variable en función de los temas a tratar.
- El visitante, nuestro usuario, en tanto se convierte en el destinatario de nuestro servicio. Su nivel de exigencia ha de marcar el nivel de calidad en el servicio; además del libro de reclamaciones y sugerencias como canal de comunicación habitual, se han de alcanzar otras formas de participación como las que se le pueden ofertar a través de la Web o de las redes sociales.

- La sociedad civil, tanto como fuente de aportación de recursos ante las necesidades planteadas por el museo, como receptora de la respuesta que el museo da a sus necesidades (fiscales, sociales y culturales), surgiendo así una relación bidireccional que satisfice los intereses de ambas partes. Los programas de patrocinio han de permitir canalizar este apoyo.

## **La corresponsabilidad**

Como señalábamos al principio, el cambio de paradigma ha venido a promover la implantación de un cambio de actitudes y de valores derivados de la asunción por todos los ciudadanos de una premisa conocida por todos, pero hasta hace pocos años olvidada por casi todos: la constatación de que los recursos son limitados. Puede decirse que hasta que esta crisis de los países occidentales no ha alcanzado a los presupuestos de las grandes y pequeñas empresas, el político, el gestor, el ciudadano, no ha estado dispuesto a asumir esta realidad. Hoy en día la evidencia nos lleva a que las políticas a pequeña y a gran escala tengan, como un elemento prioritario, la optimización del uso de sus recursos, y que esta optimización sea compartida por los ciudadanos en un ejercicio de corresponsabilidad sin el cual es imposible el éxito.

Pero ¿en qué grado puede implantarse la corresponsabilidad en el ámbito de una Fundación? ¿Qué comportamientos pueden ser modificados y dar lugar a un modelo sostenible? A esta pregunta se le pueden dar multitud de respuestas; es más, cada uno de los modos de funcionamiento de una fundación y de un museo pueden ser respondidos desde esta óptica. Solo con el mero hecho del planteamiento de esta cuestión y la elaboración seria y participativa de posibles respuestas, hallaremos maneras de cambiar actitudes y conductas que hagan del resultado final, uno sostenible, y de la percepción individual del ciudadano, una satisfecha y responsable. Veamos algunos de los muchos aspectos de un museo

La FLG está trabajando y realizando nuevos escenarios presupuestarios de acuerdo a un ligero incremento de las tarifas y a un replanteamiento del régimen de gratuidad y reducción de precios de algunos colectivos, siempre desde la óptica de garantizar el derecho de acceso a la cultura

susceptibles de ser replanteados desde esta perspectiva de corresponsabilidad.

Un buen ejemplo es el replanteamiento del horario de apertura al público del museo. La bonanza económica de la primera década del siglo XXI ha traído consigo la creación de numerosos museos que han atraído hacia sí gran parte de los recursos económicos destinados a cultura. Ello ha provocado un incremento exponencial en los recursos que hay que dedicar al mantenimiento de las instituciones culturales, tanto de funcionamiento (energía, agua...), como de personal. En la situación actual nos preguntamos cómo puede el ciudadano participar responsablemente en los horarios de los museos. ¿Podemos permitirnos tener abierto un museo al público durante 7, 8, 10 horas al día con independencia del número de visitas que vaya a recibir y con el gasto energético que ello conlleva? ¿Esperamos de otra institución cultural un servicio semejante? ¿Pretende alguien ir a un teatro, a un cine, a un concierto y encontrar la sala abierta sea la hora que sea, o por el contrario asumimos la disciplina de organizar nuestra visita y reservar previamente? ¿No podríamos introducir esta práctica en nuestros museos y así evitar el derroche de los recursos? En la Fundación Lázaro Galdiano estamos trabajando para cambiar el horario del museo tratando de combinar varios elementos: la mejora del servicio al público, la contención de los gastos de personal, el ahorro de gasto energético y gastos estructurales, y el incremento de los ingresos; la respuesta a esta ecuación es la aplicación del principio de corresponsabilidad en la línea mencionada, que implicará una modificación en los hábitos del visitante, quien deberá aceptar y hacerse responsable de una nueva práctica de efectos positivos para la Institución y para su grado de desarrollo sostenible y que permitirá una visita de calidad, especializada y sin esperas.

Otro buen ejemplo es la adecuación de los precios de entrada. Es incuestionable el derecho de acceso a la cultura que establece nuestra Constitución, y es

precisamente para hacerlo posible que las tarifas de entrada al museo deben permitir que se preste un servicio de calidad, por tratarse de una importante fuente de ingresos de la FLG que revierte en el presupuesto del museo y que condiciona directamente las actividades que se pueden realizar en él. ¿Puede la institución y puede la sociedad permitirse cobrar y pagar una tarifa mínima para entrar en un museo en el que se conservan obras de arte únicas y cuyo coste excede con mucho lo recaudado, de forma que se pone en peligro la misma existencia de la institución? Bien sabemos que cualquier actividad de ocio comporta un precio muy superior al de entrar en un museo, y nadie cuestiona la oportunidad de sus tarifas. ¿No deberían los museos, si no repercutir todos sus costes (lo cual excedería en mucho lo que habrían de pagar los visitantes), sí al menos un suficiente porcentaje de sus gastos, de forma que le permitiera elevar su niveles de autofinanciación, y así devolver a la sociedad esa aportación con un mejor servicio?

En esta línea la FLG está trabajando y realizando nuevos escenarios presupuestarios de acuerdo a un ligero incremento de las tarifas y a un replanteamiento del régimen de gratuidad y reducción de precios de algunos colectivos, siempre desde la óptica de garantizar el derecho de acceso a la cultura.

Y otro ejemplo más sería la limitación de uso de papel: el avance de las nuevas tecnologías nos permite encontrar soluciones sostenibles en múltiples aspectos. Así, la información que facilita la visita debería poder ser descargada por el visitante en su teléfono móvil y/o dar opciones para reutilizar el material gráfico ofrecido (trípticos informativos, itinerarios temáticos o didácticos, etc.). Esto se refuerza con la puesta en marcha de publicaciones en formato digital, con lo que esto supone de ahorro y de respeto por el medio ambiente.

Pero para poder aplicar el principio de corresponsabilidad en la gestión de una forma correcta hay que trabajar con dos premisas que en la FLG están presentes, como son:

Figura 6 (página siguiente). Museo Lázaro Galdiano. Salas 7 y 8, dedicadas al arte español de los siglos XV y XVI. Foto: Archivo FLG.





- El ciudadano debe estar informado. Sin información no hay asunción posible de responsabilidad, no hay cambio de actitud.
- Debemos conocer al ciudadano que nos visita. Si no sabemos quién es, no podemos informarle.

En 2008 el por entonces Ministerio de Cultura puso en marcha el Laboratorio Permanente de Público para analizar el perfil de los visitantes de los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y en el que va a incluir además a otros museos como el Lázaro Galdiano. De sus conclusiones se podrán extraer conclusiones sobre el perfil del visitante y del no-visitante, datos de gran utilidad para trazar todas las políticas activas del museo. Una vez conocido el visitante, como decíamos, hay que informar al ciudadano. ¿Qué información quiere recibir que le permita tomar decisiones para realizar una visita “sostenible”? ¿Por qué vías debemos transmitirle esta información? En este punto nos encontramos con herramientas nuevas: las redes sociales. Gracias a ellas, con poco coste es fácil informar y escuchar al ciudadano, generando un nuevo concepto de participación, corresponsabilidad, eficacia y, en definitiva, equilibrio entre los aspectos económicos y sociales.

De este modo, el cambio de actitud y como consecuencia de este la modificación de hábitos en la vida ordinaria de la FLG debe calar en todos los sectores implicados: los trabajadores de la FLG, los visitantes, la sociedad civil y la administración pública.

### **Rentabilidad económica y social**

Una institución sostenible es también una institución rentable, es decir, que le permita hacer frente a sus necesidades con los recursos que sea capaz de generar. Rentabilidad entendida en una doble vertiente: la económica y la social. Así, en la FLG estamos trabajando en una serie de aspectos que nos faculten para por una parte, aumentar su presupuesto de ingresos y, por otra, alcanzar un

mayor nivel de gasto con consecuencias positivas en la oferta cultural de la FLG invirtiendo así en valores intangibles de formación, sensibilidad, educación y solidaridad con las generaciones futuras. Además, hemos de afrontar una gestión energética que mediante una modificación de las instalaciones y un régimen de funcionamiento acorde a las nuevas directrices reduzca las emisiones de contaminantes a la atmósfera y el ahorro de recursos naturales.

En aplicación del principio de rentabilidad económica y social, creemos que debemos incidir en los siguientes aspectos:

- Captar y fidelizar a un mayor número de visitantes.
- Ofrecer un horario más flexible para la visita y buscar nuevas alternativas en el planteamiento de la visita con el objetivo de dotarla de una mayor calidad.
- Reorganizar los precios y elevarlos para adaptarlos a las necesidades de calidad demandadas.
- Optimizar el uso de los espacios del museo, adecuándolos para su mejor alquiler y correcta cesión a terceros para la realización de actos ajenos a la Institución.
- Explotar las posibilidades que aporta la tienda del museo, buscando nuevos productos y nuevos canales de venta, como por ejemplo la página web.
- Poner en marcha la cafetería y la terraza.
- Elaborar programas de fidelización de nuestros visitantes, para lo cual estamos iniciando los pasos para crear programas de colaboración para voluntarios, amigos, benefactores, socios, etc.
- Conseguir la accesibilidad universal (física, sensorial e intelectual), para que el museo haga accesibles sus contenidos a todo el público (personas discapacitadas, personas mayores, etc.).
- Aprovechar las nuevas formas de marketing que nos ofrece la sociedad. La utilización de las nuevas redes sociales es uno de los elementos más eficaces dado que combina la rentabilidad económica con la social.

Una institución sostenible es también una institución rentable, es decir, que le permita hacer frente a sus necesidades con los recursos que sea capaz de generar. Rentabilidad entendida en una doble vertiente: la económica y la social

Figura 7 (página anterior). *El aquelarre* (1797-1798), de Francisco de Goya. Foto: Archivo FLG.



La FLG busca la asociación de lo público y lo privado con un interés común como uno de los medios para hacer sostenible la organización. Esto se plasma en varias perspectivas distintas pero complementarias

– Actualizar la página web, en dos sentidos: ofreciendo cauces de comunicación para que el usuario pueda plantear sus reclamaciones, sugerencias y opiniones, y así generar una vía de retroalimentación que tenga como consecuencia una mejor adaptación al medio y, por tanto, un mejor servicio; y ampliando la información que contiene, siendo conscientes de que es la mejor manera de favorecer el acceso a la información que la sociedad demanda. Los ciudadanos informados son ciudadanos responsables y ciudadanos que pueden decidir y aportar soluciones. Los ciudadanos formados son un garante del futuro de los museos. No hay acción más sostenible que la que se multiplica gracias a la distribución de la acción de los ciudadanos.

### Cooperación

La FLG busca la asociación de lo público y lo privado con un interés común como uno de los medios para hacer sostenible la organización. Esto se plasma en varias perspectivas distintas pero complementarias: la co-producción de proyectos entre instituciones, compartiendo gastos para después rentabilizar ambas partes el resultado; la colaboración de las administraciones públicas, obteniendo recursos a partir de sus convocatorias públicas de ayudas o mediante apoyo directo vía subvenciones nominativas, y la búsqueda del “trueque” de recursos. La flexibilidad y la aplicación de imaginación en la gestión permiten encontrar maneras de cooperar y con ello beneficiarse mutuamente. Encontrar fortalezas complementarias ayuda a las partes a satisfacer sus intereses de una forma sostenible.

La alianza público-privado es la vía más adecuada para satisfacer las necesidades de economía, eficacia y eficiencia que demanda la sociedad y el entorno.

### Otros principios

Además de los principios enumerados, considerados de mayor importancia y

que han de regir el funcionamiento de una institución sostenible, hay otros que no debemos olvidar:

- Imaginación: lo más fácil no siempre es lo mejor.
- Innovación: aplicación de nuevas técnicas y tecnologías.
- Solidaridad: cambiar el principio “todo para algunos” por el de “algo para todos”.
- Compromiso: la implicación como estrategia para el futuro de la organización.

### Indicadores

En la fase de diagnóstico realizada en la FLG, anteriormente descrita, se ha trabajado con los indicadores más relevantes para un museo. Pero somos conscientes de la importancia que tiene para una correcta gestión el buen uso de los indicadores. Por esto la FLG ha abierto una nueva vía de trabajo, incorporando indicadores de diferente perfil que permitan no solo tener una visión más amplia del museo, sino realizar una confrontación de cifras y analizar la información en busca de ese equilibrio exigido entre la actividad generada, los recursos utilizados y los beneficios alcanzados, como principal principio para un correcto desarrollo sostenible.

Los indicadores son herramientas de medición y descripción de una realidad compleja que, gracias a la correcta definición y al acertado uso de los mismos, puede ser reducida de forma sintética y clara, permitiendo evaluar las dimensiones de los problemas, trazar líneas de actuación, establecer objetivos y controlar su cumplimiento, observar comportamientos y crear fuentes de información estables.

Hasta el momento los museos han utilizado de forma casi obligada un indicador básico como era el número de visitantes, cifra que teóricamente refleja el grado de éxito de una gestión. Este indicador es el más buscado y utilizado por sus responsables, y por los medios de comunicación, quienes suelen establecer el *ranking* de museos a partir de

Figura 8 (página siguiente). *El Salvador adolescente* (h. 1490-1495), de Giovanni Antonio Boltraffio (atrib.).  
Foto: Archivo FLG.



Ahora los museos tienen que recorrer el camino hacia la sostenibilidad y esta ha de convertirse en el gran reto en esta primera mitad del siglo XXI. La clave para alcanzarla radica en un cambio en la mirada de los profesionales y responsables de los museos, quienes han de planificar y gestionar la actividad del museo bajo la premisa del equilibrio económico, social y medioambiental

esta cifra. Pero hoy en día, la correcta interpretación del número de visitantes a un museo debe ir precedida de la evaluación de otros indicadores, que de forma clara pongan en relación a estos con el esfuerzo económico y los recursos materiales, humanos y energéticos utilizados para su captación y acogida, y los beneficios alcanzados. El correcto equilibrio entre estos conceptos será una buena práctica para ese camino del museo hacia el desarrollo sostenible, por citar solo un ejemplo.

Con el fin de profundizar más en la importancia de los indicadores como herramienta de trabajo para la correcta gestión de un museo y aconsejar su utilización en la actividad ordinaria del mismo, se propone su uso bajo una básica clasificación que puede ser modificada y ampliada en virtud de las particularidades y necesidades de cada institución museística. En cuanto a la periodicidad de su actualización, se considera imprescindible al menos una con carácter anual, con el fin de ver la evolución de forma clara y descriptiva, y permitir estudios comparativos.

### **1. Indicadores de actividad**

Tendrán como objetivo cuantificar los efectos que la actividad del museo genera en la sociedad, como resultado del cumplimiento de las funciones del museo y de la utilización de los recursos con los que el museo cuenta para la generación de esa actividad.

1.1. Cifras que indicarán el número de “receptores” de la actividad como visitantes a la colección, visitantes a las exposiciones temporales, asistentes a las actividades ofrecidas por el museo (cursos, talleres, conferencias, etc.), usuarios de la página web, amigos del museo en las redes sociales, usuarios de servicios ofrecidos por el museo (venta anticipada, audioguías, información telefónica, quejas y sugerencias, etc.), investigadores atendidos, lectores que utilizan el servicio de la Biblioteca, etc.

1.2. Cifras que indicarán el número de “productos” generados por la actividad del museo como: exposiciones temporales realizadas, actividades programadas (talleres, cursos, conferencias, etc.), publicaciones de carácter científico y divulgativo, encuentros científicos y profesionales, proyectos desarrollados en colaboración con otras instituciones, obras en préstamo para exposiciones temporales, obras adquiridas, obras depositadas en el museo, fondos bibliográficos adquiridos o fruto del intercambio bibliotecario, obras restauradas, obras catalogadas u otros indicadores de impacto como las noticias generadas en medios de comunicación.

1.3. Cifras que indicarán el número de “recursos” disponibles para la generación de la actividad: horas de apertura al público, obras que integran la colección del museo, obras expuestas en la exposición permanente, metros cuadrados de superficie útil de las áreas públicas con y sin bienes culturales, metros cuadrados de superficie útil de carácter interno con y sin bienes culturales, personal que integra la plantilla (fija y temporal), etc.

### **2. Indicadores económicos**

Los indicadores clasificados bajo este epígrafe tendrán como finalidad dibujar el escenario económico del museo, establecer los parámetros de ingresos y gastos generados por la actividad del museo, y medir el impacto económico que el museo tiene en su entorno socioeconómico, al margen de los indicadores que se deriven de la rendición de la cuenta anual. Para alcanzar estos fines los indicadores pueden ser clasificados en tres categorías:

2.1. Indicadores de resultados presupuestarios. Cifras en euros que describirán el resultado de la ejecución del presupuesto de gastos e ingresos, que no solo detallará, en su caso, el beneficio (superávit), que

generará el remanente de tesorería al sumarse a los beneficios alcanzados en ejercicios anteriores, o la pérdida (déficit), sino que desgranará sus componentes y permitirá conocer si la explotación es la deseada. También definirá el porcentaje de autofinanciación del museo, como consecuencia de la generación de recursos propios frente a otras fuentes de financiación.

- 2.2. Indicadores por actividad. Cifras en euros por actividad, que tendrán como finalidad analizar costes e ingresos de las actividades objeto de estudio (talleres, conferencias, conciertos, aperturas extraordinarias, etc.), para conocer su grado de rentabilidad económica. Rentabilidad que deberá ser puesta en relación con los indicadores de actividad expuestos anteriormente, para hacer una evaluación completa y buscar ese equilibrio sostenible. La actividad seleccionada ha de ser evaluada con indicadores que reflejen ingresos por día (o por hora, semana, etc.), por visitante, frente a gastos por día, por visitante, etc.
- 2.3. Indicadores de impacto económico. Los museos deben plantearse la elaboración de informes de impacto económico que permitan cuantificar los efectos directos e indirectos que genera en la economía y en el empleo de la localidad en la que se ubica y en su entorno geográfico.

Los indicadores que permitirán medir este impacto son: la generación de Producto Interior Bruto (PIB), los retornos para la Hacienda Pública (IRPF, Impuesto de Sociedades e IVA) y el mantenimiento de empleo.

### 3. Indicadores de impacto ambiental

Los museos son instituciones que, como consecuencia de las políticas universales de protección del medio ambiente, se están viendo obligados a participar de nuevos patrones de funcionamiento con vistas a mejorar su grado de impac-

to ambiental. Los museos han iniciado ese camino y han empezado a realizar estudios y auditorías de gestión ambiental y energética, como herramientas básicas para trazar nuevos programas de actuación en este ámbito.

Dicha conciencia está siendo impulsada desde las distintas administraciones públicas, que ponen en marcha iniciativas tan importantes, en el caso de España, como el Plan de Eficiencia Energética para los edificios de la Administración General del Estado y que tiene como fin básico reducir el consumo de energía en un 20% para el año 2016. Pero no solo serán las administraciones las preocupadas por incorporar a los museos esta importante responsabilidad con vistas al desarrollo sostenible, sino que organismos tan influyentes en el ámbito museístico, como el grupo Bizot<sup>2</sup>, que en su reunión celebrada en Praga en mayo de 2010, y como continuación a una línea de trabajo ya establecida con anterioridad, trata en profundidad la responsabilidad de los museos en la sostenibilidad ambiental, trazando líneas de trabajo para reducir la emisión de GEI (Gases de Efectos Invernadero) medidos en emisiones de CO<sub>2</sub>, la denominada huella de carbono y definiendo como principal indicador la media anual de emisión de anhídrido de carbono (Kwh/toneladas de CO<sub>2</sub>).

### 4. Indicadores de satisfacción del servicio

La calidad del servicio se ha convertido en el gran objetivo de los museos; medir el grado de satisfacción del visitante obliga a la realización de cuestionarios que obtengan indicadores de los distintos servicios, y conseguir una valoración global permite hablar del grado de satisfacción, como indicador principal. Sin olvidar el número de quejas que, en relación al número de visitantes, nos marcará otro indicador de interés para el museo, además de considerar a estas como una buena herramienta correctiva para identificar y solucionar los fallos del servicio de una forma ágil y eficiente.

## Conclusión

Los museos a lo largo de su ya larga historia han sabido adaptarse a los cambios de su entorno social, económico y cultural. Los museos han implantado las nuevas tecnologías, han abierto sus colecciones en horario nocturno, han incorporado nuevas vías de financiación, han puesto en la red el catálogo de sus colecciones...

Ahora los museos tienen que recorrer el camino hacia la sostenibilidad y esta ha de convertirse en el gran reto en esta primera mitad del siglo XXI. La clave para alcanzarla radica en un cambio en la mirada de los profesionales y responsables de los museos, quienes han de planificar y gestionar la actividad del museo bajo la premisa del equilibrio económico, social y medioambiental.

## Bibliografía

ALEJANDRE, J. (2006): "La política medioambiental como motor de la innovación y la competitividad", *Ecología, Economía y Sociedad*, Nueva Economía Fórum, Madrid, pp. 97-105.

<sup>2</sup> Foro que reúne a los directores de los más importantes museos del mundo.