

Modelos de gestión institucional y garantía de calidad en los museos y colecciones de la Universidad Complutense de Madrid¹

ÁNGEL PAZOS-LÓPEZ²
TERESA NAVA RODRÍGUEZ³

1. INTRODUCCIÓN

A las puertas de una nueva década, los museos universitarios y, en concreto, los museos y colecciones de la Universidad Complutense se enfrentan a retos cada vez más acuciantes que exigen, al unísono, reflexión y acción. Junto a las cuestiones propiamente museísticas, relacionadas con la preservación y catalogación de su riquísimo patrimonio histórico, artístico, científico y técnico, están cobrando protagonismo otros dos campos de intervención. Uno de ellos emana de su utilidad docente, de su uso como herramienta educativa al servicio tanto del alumnado universitario como de los estudiantes de enseñanza primaria y secundaria. Esta faceta está estrechamente vinculada a otra serie de actividades de un calado social más amplio, en el ámbito de la transmisión, divulgación y transferencia del conocimiento, tanto a las empresas como al conjunto de la sociedad. La tercera esfera, absolutamente prioritaria para potenciar los dos ámbitos anteriores, tiene que ver con la gobernanza y la necesaria

¹ La investigación desarrollada para la elaboración de este trabajo se enmarca en las actividades del proyecto de investigación PR26/16-14B-1 UCM-Banco Santander, «Arte, accesibilidad, museografía integradora en los museos y colecciones de la Universidad Complutense de Madrid», dirigido por Irene González Hernando, Tamara Bueno Doral y Rosaura Navajas Seco. Tanto la formulación como el desarrollo de este proyecto estuvieron estrechamente vinculados a los objetivos del programa I+D+i S2015/HUM-3494 «MUSACCES-CM Museología e integración social: la difusión del patrimonio artístico y cultural del Museo del Prado a colectivos con especial accesibilidad (invidentes, sordos y reclusos)», dirigido por José María Salvador González entre 2016 y 2019, financiado por la Comunidad de Madrid y el Fondo Social Europeo, en el que los autores de este capítulo desempeñaron, respectivamente, las funciones de secretario científico y presidenta de la Comisión Económica.

² Universidad Complutense de Madrid. Correo electrónico: <angelpazos@ucm.es>. ORCID: <<https://orcid.org/0000-0002-4551-1483>>.

³ Universidad Complutense de Madrid. Correo electrónico: <terenava@ucm.es>. ORCID: <<https://orcid.org/0000-0002-7163-1518>>.

«profesionalización» de la gestión, es decir, con estrategias y normativas que favorezcan el funcionamiento, la visibilidad y la proyección cultural y educativa de estos museos universitarios.⁴

Estas preocupaciones han sido objeto de tratamiento en un buen número de publicaciones, sensibles todas ellas a la particular idiosincrasia de los museos universitarios en general⁵ y, más específicamente, a los variados y dispersos conjuntos patrimoniales repartidos por las facultades y dependencias de la Universidad Complutense de Madrid.⁶ En todas ellas se constata la importancia concedida al tema central de este capítulo, así como la necesidad de modernizar la gestión buscando vías de flexibilización organizativa y de colaboración con instituciones y empresas tanto públicas como privadas.⁷ El objetivo sería lograr que los museos universitarios, tal y como señalan Andrew Simpson, Akiko Fukuno e Hiroshi Minami, no se mantengan al margen de la «nueva museología»:

⁴ La Universidad Complutense cuenta con 14 museos y 15 colecciones: Museo de Anatomía Javier Puerta; Museo de Antropología Médica, Forense, Paleopatología y Criminalística Profesor Reverte Coma; Museo de la Farmacia Hispana; Museo de Odontología Luis de la Macorra; Museo de Óptica; Museo Veterinario Complutense; Colección Histórica de Drogas; Colección de Histología Vegetal Gómez Pamo; Colección de Mineralogía de la Facultad de Farmacia; Colección de Modelos Clásticos y Láminas Murales para la Enseñanza de la Botánica; Herbario de la Facultad de Farmacia Herbario MAF; Colección de Patrimonio Científico-Técnico; Colección de Patrimonio Histórico-Artístico; Colección José María Prieto; Legado Luis Simarro; Museo de Arqueología y Etnología de América; Museo Laboratorio de Historia de la Educación Manuel Bartolomé Cossío; Museo Pedagógico de Arte Infantil (MUPAI); Colección de Numismática; Colección Pedagógico Textil Complutense; Museo de Anatomía Comparada de Vertebrados (MACV); Museo de Astronomía y Geodesia; Museo de la Geología; Museo de Informática García-Santesmases (MIGS); Colección de Entomología (UCME); Colección de Etnobotánica; Colección de Mineralogía de la Facultad de Geológicas; Colecciones Paleontológicas de la UCM; Herbario de la Facultad de Ciencias Biológicas-Herbario MACB. Clara Eugenia Aranda Ruiz y Margarita San Andrés Moya (dirs.): *Museos y Colecciones Universidad Complutense*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2015, p. 6.

⁵ Véase Isabel García Fernández: «Museos universitarios en Europa. Retos e iniciativas», *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, núm. 49 (2018), pp. 11-32.

⁶ Particularmente interesantes son los trabajos de Margarita San Andrés Moya: «Los museos y colecciones de la Universidad Complutense de Madrid: origen, peculiaridades y situación actual» y de José Javier Campos-Bueno: «Reflexiones sobre el Museo de Colecciones de la Universidad Complutense», en Isabel García Fernández y Roberto Daniel Rivera Rivera (eds.): *Congreso Internacional Museos universitarios. Tradición y futuro*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2015, pp. 15-39 y 495-499. El primero presenta una introducción a la historia de los museos complutenses y un balance de la situación hasta 2015. El segundo ofrece una esclarecedora síntesis sobre el origen de las colecciones complutenses y sus características actuales, además de una útil selección de referencias bibliográficas.

⁷ Estas reflexiones están en consonancia con iniciativas y proyectos de carácter internacional promovidos, entre otros organismos, por el ICOM, su comité específico para los museos universitarios (UMAC) o la OECDE. Melanie Kelly (ed.): *Managing University Museums. Education and Skills*, París: Organisation for Economic Cooperation and Development, 2001. Elena Corradini y Luigi Campanella: «A national project for the Italian University Museums network», en Natalie Nyst, Peter Stanbury y Cornelia Weber (eds.): *Proceedings of the 13th Conference of the International Committee of ICOM for University Museums and Collections (UMAC), Evaluating change The University Museum, University Museums and Collections Journal*, vol. 7 (2014), pp. 20-29.

Los museos son mucho más que objetos y están abiertos a la interacción entre las personas. Los museos son más que espacios participativos, son plataformas para la creatividad y la resolución de problemas. Estas ideas se fundamentan en el hecho de que la sociedad está cambiando rápidamente y es necesario que los museos, además de adaptarse a estas transformaciones, se reubiquen de manera proactiva en una posición central. En este sentido, se considera que las funciones tradicionales y los roles estáticos de los museos ya no son viables [...].⁸

Los cambios conceptuales en el valor y el uso de los museos han venido acompañados de novedades en las estructuras organizativas, los órganos de gerencia y el régimen económico-financiero. A medida que la economía se ha ido introduciendo en el mundo de la cultura, los museos, mayoritariamente públicos o dependientes de financiación pública, se han visto obligados a desarrollar una lógica de gestión diferente, fuertemente influida por la empresa, en la que sus fondos patrimoniales son considerados «recursos económicos» al servicio de una sociedad de masas marcada por la pluralidad y la diversidad.⁹

El presente capítulo pretende plantear un estado de la cuestión sobre el funcionamiento de los museos y colecciones complutenses, en cuanto a sus modelos de gestión, calidad y administración económica, con el fin de favorecer la aplicación de mecanismos de gestión de calidad a estas instituciones. Para ello, y en paralelo, se pondrán acciones destinadas a conectar la realidad de estos centros con un plan de actuaciones marco que preserve la sostenibilidad del modelo de museos universitarios y que, además, propicien la conexión con la sociedad y los potenciales visitantes. Se introducirá, además, el concepto de gestión de la calidad de los museos como base de un modelo adaptable a los museos universitarios y con unas dimensiones específicas que respondan a la singularidad de estas colecciones. Finalmente, se añaden algunas reflexiones sobre cómo las estructuras universitarias deberían adaptarse a la realidad de sus propios museos teniendo como meta su transformación en verdaderas plataformas de transferencia del conocimiento de la educación superior.

⁸ Traducción libre de los autores: «Museums are no longer about objects but are about the relationships between people. Museums are more than participatory space; they are platforms for creativity and problem solving. Some of the rationale behind this thinking says that, as society is changing rapidly, there is a need for museums to not only adapt to these changes, but also proactively reposition themselves to a place of centrality. This thinking sees the traditional or static roles and functions of museums as being no longer viable...». Andrew Simpson, Akiko Fukuno y Hiroshi Minami: «University Museums and Collections as Cultural Hubs: The Future of Tradition», *University Museums and Collections Journal*, vol. 11, núm. 1 (2019), pp. 9-12.

⁹ Luz María Gilabert analiza en este artículo los fenómenos que explican la emergencia del factor económico en el ámbito museológico y describe algunas estrategias gerenciales aplicadas a la administración de los museos; también se incluyen interesantes reflexiones sobre los problemas de la gestión en los museos. Luz María Gilabert González: «Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España», *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, vol. 47 (2016), pp. 147-164.

2. EL RETO DE LA GOBERNANZA

2.1. La Universidad Complutense y sus museos: marco legislativo e institucional

Mientras que en los grandes museos se observa una misión claramente definida que inspira el modelo de gobernanza y de gestión económica, los de menor tamaño y relevancia —la inmensa mayoría de los existentes— suelen carecer de objetivos suficientemente explícitos. Este es el caso de los museos universitarios, situados en el «pelotón de cola» de una carrera, veloz y exigente, cuya meta es la conformación del nuevo mapa museístico del siglo XXI. En gran medida ajenas a esta alianza entre misión y estrategia, las colecciones complutenses se enfrentan a claras desventajas derivadas tanto de su propia naturaleza —heterogeneidad y dispersión— como de cuestiones orgánicas y funcionales que trataremos a continuación.¹⁰

El marco legislativo e institucional de los museos y colecciones complutenses está recogido en el Reglamento de Museos y Colecciones del Patrimonio Histórico Artístico de la UCM, aprobado en julio de 2009 y posteriormente actualizado en dos acuerdos de Consejo de Gobierno de mayo de 2014 y de noviembre de 2016.¹¹ Dichos textos se refieren a la importancia del patrimonio histórico-artístico, científico y técnico de la universidad y a los problemas derivados de su conservación, inventario, custodia y difusión. Se trata de una reglamentación que tiene entre sus motivaciones, además de la protección y conservación de ese rico legado, varias cuestiones importantes de las que nos gustaría destacar especialmente tres: facilitar la investigación, difundir, fomentar y regular el acceso a sus fondos patrimoniales y por supuesto inventariar, es decir, saber o reconocer todos los bienes muebles patrimoniales complutenses de especial interés y relevancia histórico-artística. Escrupulosamente respetuoso con las competencias estatales y autonómicas,¹² este reglamento enumera en el artículo

¹⁰ Barry Lord y Gail Lord: *Manual de Gestión de Museos*, Barcelona: Ariel, 1998, p. 15. Ambos autores afirman que el propósito de la gestión de los museos es facilitar la toma de decisiones para alcanzar su misión; cumplir este mandato va ligado a la ejecución de objetivos a corto y largo plazo que responden explícitamente a cada una de sus funciones. Véase Eunice Bastidas y Vicente Ripoll: «Una aproximación a las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones públicas», *Compendium*, vol. 6, núm. 11 (2003), pp. 23-41.

¹¹ Texto refundido, aprobado por acuerdo del Consejo de Gobierno de fecha 22 de julio de 2009 (BOUC núm. 8 de 29 de julio de 2009) y modificado con fecha 27 de mayo de 2014 (BOUC núm. 11 de 12 de junio de 2014) y con fecha 29 de noviembre de 2016 (BOUC núm. 24 de 2 de diciembre de 2016). Disponible en línea en <<https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2018-07-27-Reglamento%20de%20Museos%20y%20Colecciones%20UCM.pdf>>. Durante el proceso de edición de este libro, la Universidad Complutense de Madrid aprobó un Reglamento del Patrimonio Cultural Histórico-Artístico y Científico-Técnico, del 29 de septiembre de 2020, que afecta también a los museos y que viene a ampliar y mejorar algunas de las disposiciones de perspectiva de 2009. Los autores de este capítulo no han podido considerar esta aportación en la redacción del presente texto.

¹² Ley 16/1985 de 25 de julio, de Patrimonio Histórico Nacional, dentro del marco competencial del artículo 149 de la Constitución española. Ley 3/2013 de 19 de junio de Patrimonio Histórico de la Comunidad

3 del título 2 los órganos responsables de «la gestión y administración de los bienes muebles integrantes del Patrimonio Histórico de la UCM». Sucesivos artículos de este título segundo hacen referencia a cada uno de ellos, sus competencias y la coordinación de los diferentes órganos de la UCM que pueden tener responsabilidad o a los que afectan las referidas obligaciones: el presidente de la Comisión de Patrimonio Histórico (art. 4); la Comisión de Patrimonio Histórico (art. 5); la Subcomisión Delegada de Patrimonio Histórico (art. 6); los/as directores/as de los Museos y Colecciones (art. 7); el/la jefe/a de la Unidad de Gestión del Patrimonio Histórico (art. 8); la Unidad de Gestión de Patrimonio Histórico (art. 9).

No obstante, estas disposiciones únicamente establecen las bases del entramado institucional responsable de la gestión. Y aunque en la web pública se obtienen algunos datos complementarios, hemos procedido a aplicar diversos sistemas de búsqueda, a partir del directorio, que nos han permitido reconstruir con detalle el organigrama institucional del que depende, de facto, la gestión de los museos complutenses, distinguiendo dos bloques diferenciados, por un lado, los órganos propiamente gestores y administrativos y, por otro, los órganos funcionales.

La máxima responsabilidad está en manos del Vicerrectorado de Cultura, Deporte y Extensión Universitaria del que depende una Unidad Técnica de Cultura compuesta por distintas secciones o unidades: Almacén, Departamento de Producción (diseñadores y maquetadores), la Sección de Gestión Económica, la Unidad de Gestión de Publicaciones, diez becarios sin asignación específica y, por último, la más importante por su vinculación directa con las competencias museísticas, la Unidad Técnica de Gestión del Patrimonio Histórico Artístico, que solo cuenta con un jefe de la unidad (PAS funcionario de escala administrativa) y un becario.

Esta circunstancia llama todavía más la atención si introducimos en nuestro análisis el número y las cualificaciones profesionales de las personas adscritas a la Unidad Técnica de Cultura (fig. 1); de un total de 12 solo dos trabajan directamente en la Unidad Técnica de Gestión del Patrimonio y a ello se añade que hay otros 16 puestos (10 becarios de colaboración, 3 plazas de PAS funcionario de escala administrativa, 1 puesto de PAS funcionario de la escala de gestión, 2 contratados de PAS laboral: técnico y restaurador) no dependientes orgánicamente de esta unidad, aunque sí puedan hacerlo de forma funcional.

No hay que olvidar que la Unidad de Gestión del Patrimonio Histórico, según consta en la web, corresponde a la siguiente definición:

[...] organismo responsable de la gestión de los bienes muebles del Patrimonio Histórico y su conservación, promueve la realización de inventarios y catálogos y los consiguientes

de Madrid como desarrollo del Estatuto de Autonomía de la CAM, en el que se reconoce su competencia exclusiva en lo relativo al patrimonio histórico, artístico, monumental, arqueológico, arquitectónico y científico.

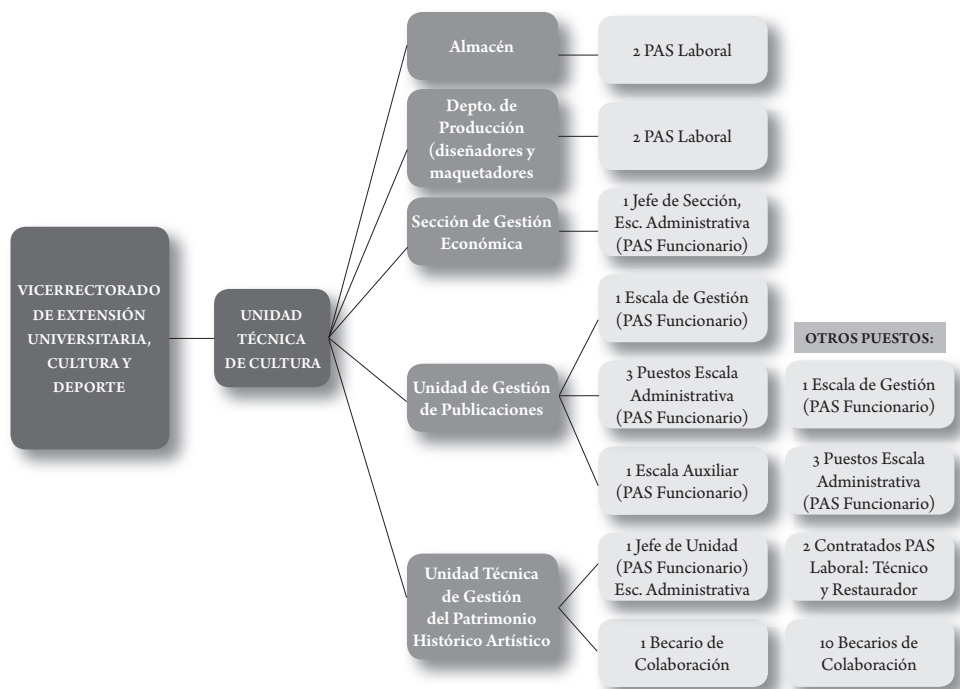


Figura 1. Organigrama institucional de la Unidad Técnica de Cultura en 2018, dependiente del entonces Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Cultura y Deporte. Fuente: Datos de la RPT del Auto-servicio del Empleado de la UCM, recogidos por los autores en la fecha.

procesos de investigación que se derivan de ellos, la restauración de obras y mejora de las instalaciones, el asesoramiento sobre los aspectos museológicos, la realización de exposiciones y la promoción y difusión de todo tipo de actividades culturales relacionadas con el patrimonio artístico, científico o técnico.¹³

2.2. La senda de la profesionalización: organización funcional y gestión

Desde el punto de vista funcional existen dos órganos competentes, la Comisión de Patrimonio Histórico, presidida por el rector y de la que forman parte el vicerrector con competencias de cultura, los distintos directores de museos y colecciones y el jefe de la Unidad Técnica de Gestión del Patrimonio en calidad de secretario, y la Subcomisión Delegada, con un menor número de miembros y verdadera responsable de la

¹³ Web de los Museos y Colecciones Complutenses, disponible en línea en <<https://www.ucm.es/museos-y-colecciones>> (Consulta: 15 de mayo de 2020).

gestión directa; en ella el presidente es el vicerrector y le acompañan cuatro directores de museos y el jefe de la Unidad Técnica de Gestión del Patrimonio (fig. 2).

Comisión de Patrimonio Histórico
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rector (presidente) ♦ Vicerrector con competencias en Cultura ♦ Directores de los museos y colecciones ♦ Jefe de la Unidad Técnica de Gestión del Patrimonio Histórico Artístico (secretario)
Subcomisión Delegada de Patrimonio Histórico
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Vicerrector con competencias en Cultura (presidente) ♦ Directores de los museos y colecciones (representación de 4) ♦ Jefe de la Unidad Técnica de Gestión del Patrimonio Histórico Artístico (secretario)

Figura 2. Composición de las comisiones relacionadas con el patrimonio histórico de la Universidad Complutense de Madrid. Fuente: Datos del BOUC, 29/7/2009. Mod. Ac. Consejo de Gobierno del 27/5/2014, recogidos por los autores.

Teniendo en cuenta este organigrama, muy similar al de otros conjuntos museísticos tutelados por universidades históricas públicas españolas, y de acuerdo con la información recogida en el punto anterior, cabe enunciar ciertos problemas o disfunciones a tener en cuenta en la articulación de un plan de mejora estratégico.¹⁴ En primer lugar, el diseño de la estructura orgánica y del soporte administrativo es poco racional y bastante desequilibrado, lo cual tiene un impacto negativo tanto en los estándares de eficacia como en la transparencia institucional referida a la gestión. Esta idea nos conduce a otro punto importante, de carácter más concreto, y es el hecho de que el Centro de Arte Complutense (c arte c) —cuya labor de extensión cultural es todo un referente— no aparece convenientemente incardinado en el contexto del esquema global de gestión; a efectos administrativos y de organigrama funciona como una sala de exposiciones a la que se destinan buena parte de los recursos disponibles, con proyectos expositivos no siempre vinculados al arte y patrimonio de la universidad. En consecuencia, se aprecia una cierta desconexión entre los órganos de gestión

¹⁴ Véase María Teresa Marín Torres: «Los museos universitarios en España: hacia una mayor visualización y difusión», *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, vol. 49 (2018), pp. 89-108. Este artículo ofrece una interesante síntesis sobre las iniciativas llevadas a cabo en las últimas dos décadas para redefinir su papel en el nuevo marco social, político y económico. Además del estado de la cuestión, se abordan aspectos normativos, tipológicos y de descripción de fondos relativos a algunas de las principales universidades públicas españolas.

—mayoritariamente centrados en la organización de actividades del c arte c— y los responsables directos de los museos y colecciones complutenses, que trabajan descentralizados en cada facultad.¹⁵

En la búsqueda de soluciones cobran relevancia las cuestiones que atañen al funcionamiento cotidiano de los museos y sobre las que, hasta el momento, no se ha incidido ni debatido suficientemente; aspectos, todos ellos, que podrían redundar en una mejora sustantiva de su implicación en la vida universitaria y de su presencia en espacios culturales de ámbito más global.

Comenzaremos por la figura de los directores de los museos y colecciones, verdadera clave de bóveda de todo plan estratégico de gestión. Suelen desempeñar esta función profesores doctores, con una amplia trayectoria académica en el ámbito disciplinar del museo, pero, en ocasiones, con escasa especialización en el campo de los museos. Su nombramiento no se realiza siguiendo los códigos de buenas prácticas internacionales de museos, a través de un proceso abierto al que se concursa presentando un proyecto claro de trabajo, y aunque se publica en el BOUC por iniciativa del Vicerrectorado con competencias en Cultura, no se hace explícito a propuesta de quién se hace o qué colectivos han sido consultados. Desde la óptica de la gestión en el sentido empresarial, algunos de los directores no están familiarizados con los protocolos de dirección ni tampoco poseen una formación básica en gestión económica, competencias especialmente importantes cuando se ha señalado que la mayor parte de estas colecciones y museos carecen de personal de apoyo propio. Sin poner en cuestión los méritos de sus titulares, tiene sentido plantear una reflexión sobre la idoneidad de estos perfiles sin perder de vista otras perspectivas de análisis igualmente importantes referidas a su «estatus profesional».

Asumida la necesidad de homogeneizar esta figura, de profesionalizarla y dotarla de visibilidad en futuros desarrollos normativos, se deben introducir mecanismos de compensación, tales como una descarga de créditos docentes o incluso un complemento retributivo equivalente al que reciben otros cargos académicos: en algunas facultades ya se ha planteado y se realiza de esta manera, pero al no resultar de aplicación general se generan desigualdades entre unos museos y otros. Se trataría de superar las barreras señaladas mediante dos vías de actuación: la primera, elegir para estos puestos directivos a especialistas con formación específica en museos —y no solamente con un perfil científico ajustado al área de adscripción de la colección—; la dirección de un museo debe dejar de ser considerada una labor voluntarista, ligada a la afición y el entusiasmo, y que se desarrolla en un plano alejado de la supervisión y el apoyo institucional de los organismos responsables de la conservación y difusión

¹⁵ El Centro Arte Complutense, c arte c, es presentado como un «espacio museístico y foro de nuevas tendencias artísticas». Disponible en línea en <https://www.ucm.es/c_arte_c>.

del patrimonio histórico de la Universidad Complutense; la segunda, igualmente estratégica, pasa por incluir estos nuevos perfiles junto a los del resto de profesionales especializados, creando en cada centro puestos de técnico o conservador de museos dentro de la propia RPT (Relación de Puestos de Trabajo del Personal de Administración y Servicios) con cargo a los presupuestos de la Universidad Complutense. Esta política de recursos humanos alcanzaría un grado todavía mayor de impacto, y sin apenas coste añadido, si se pudiera contar con personal técnico/administrativo de apoyo a los museos, aprovechando la financiación procedente de proyectos de investigación y convocatorias externas, reduciéndose así el alto grado de dependencia de las becas de formación práctica y de otros contratos gestionados a través de subvenciones finalistas externas.

2.3. Administración financiera y sostenimiento económico

Uno de los aspectos clave dentro de los procedimientos de gestión en los museos y colecciones complutenses es la administración económica, puntal básico de este tipo de estructuras.¹⁶ En el modelo actual, la UCM destina presupuesto a sus espacios museísticos a través de las facultades y departamentos de los que dependen, en cuyos presupuestos se incluye una limitada partida a atender las necesidades fundamentales de los museos. En paralelo, con cargo a los presupuestos del Vicerrectorado de Cultura, se destinan servicios generales comunes a todos los museos y colecciones. Por su parte, desde el Vicerrectorado con competencias en sostenibilidad se implantan algunos proyectos de reforma a través de los presupuestos participativos, mientras que desde el Vicerrectorado de Investigación y Transferencia se canalizan los fondos de ciertas ayudas externas a actividades desarrolladas en los museos, cuando los propios investigadores así lo hayan planificado. La praxis real, en casi la totalidad de los casos, es que los museos y las colecciones de la UCM dependen económicamente de las gerencias de las facultades y centros a los que se adscriben o en los que ocupan una dependencia física.

Las cuentas de los museos y colecciones complutenses están incorporadas dentro de los presupuestos generales de la universidad, a través de los presupuestos de sus centros, y se basan en un modelo económico propio de la actividad docente e investigadora, que no es en exclusiva la principal función de estos espacios. En este sentido, además de la falta de flexibilidad en los mecanismos de gasto, el principal problema

¹⁶ Manuel Haro Ramos: *El sistema financiero español y su vinculación con el arte (mecenasgo, patrocinio, colecciones y exposiciones) a través de las fundaciones y obras sociales, 2007-2016* (tesis doctoral), Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2019.

de los museos universitarios es, desde el punto de vista económico, la ausencia de sistemas que garanticen su autofinanciación para propiciar un sostenimiento más independiente.

Ello debería conducirnos a explorar otros mecanismos de financiación externa de los propios museos, aprovechando las actividades de transferencia del conocimiento a otras empresas e instituciones que podrían inyectar fondos como contraprestación de servicios. No se trata de iniciar procedimientos novedosos de captación de recursos, sino de que la propia Universidad Complutense se retroalimente sinérgicamente de las actuaciones que en materia de museos universitarios están llevando a cabo otras universidades del panorama nacional o internacional, como las que a continuación se detallan (fig. 3).

Procedencia externa de fondos de investigación	Procedencia externa de fondos de transferencia	Procedencia interna de fondos universitarios	Financiación de personal específico para los museos
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Proyectos de investigación de los planes nacionales y regionales. ♦ Ayudas para equipamiento científico tecnológico. ♦ Ayudas para el fomento de la cultura científica, tecnológica y de la innovación de la FECYT. ♦ Proyectos internacionales: ERC, H2020 y antiguos programas marco. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Vinculación de los museos a empresas de transferencia del conocimiento universitario y StartUps. ♦ Prestación de servicios externos del tipo CAI. ♦ Proyectos de fundaciones, empresas privadas y asociaciones relacionados con los museos. ♦ Proyectos con empresas al amparo del artículo 83 de la ley de universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Proyectos de innovación docente. ♦ Proyectos del plan propio de investigación. ♦ Proyectos de cooperación al desarrollo a través de los museos. ♦ Proyectos de sostenibilidad y diversidad con los museos. ♦ Ayudas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Convocatorias del Plan Nacional de Personal Técnico y de Gestión. ♦ Convocatorias regionales de ayudantes de investigación y técnicos de laboratorio (Programa de Garantía Juvenil). ♦ Contratos de personal de apoyo a la investigación (PAI) con cargo a fondos propios o subvenciones finalistas externas.

Figura 3. Vías de financiación complementaria de los museos universitarios según la procedencia de los fondos. Fuente: Ángel Pazos-López y Teresa Nava Rodríguez.

Según el origen y la finalidad de los fondos económicos, podemos encontrar recursos para el sostenimiento de los museos universitarios en convocatorias competitivas vinculadas a la investigación, la transferencia del conocimiento, los recursos propios de cada universidad y la captación y promoción del talento con incorporación de personal de apoyo.¹⁷ En primer lugar, habría que tener en cuenta las convocatorias

¹⁷ Sobre los modelos de captación de recursos económicos para los museos debemos hacer referencia a los textos clásicos de Martin Feldstein: *The Economics of Art Museums*, Chicago: University of Chicago Press, 1991; y de François Benhamou: *Economía del patrimonio cultural*, Buenos Aires: Ariel, 2014.

externas de investigación. Aunque la labor de los museos y colecciones universitarias no consista únicamente en actuaciones destinadas a la generación de nuevo conocimiento, sí son necesarios medios e infraestructuras que pueden cofinanciarse con proyectos de investigación a desarrollar en esos espacios. Además, conviene incentivar la investigación «sobre los museos» (proyectos específicamente centrados en los museos como objeto de estudio) y la organización de actividades de difusión dentro de las colecciones que estén vinculadas a proyectos de investigación en activo. En paralelo, algunos organismos como el Ministerio de Ciencia e Innovación promueven ayudas para la adquisición de infraestructuras científicas y equipamientos tecnológicos, en cuyas últimas convocatorias se han resuelto actuaciones que incluían la reforma de espacios museísticos universitarios o la dotación de nuevos recursos para ellos. De especial relevancia en este ámbito son las ayudas que convoca anualmente la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, destinadas a fomentar la cultura científica, tecnológica y de la innovación, que posee una línea específica para los museos y colecciones científicas, los más frecuentes en el entorno universitario. En el marco de estos programas se convocan anualmente iniciativas regionales como las «Semanas de la Ciencia» o las «Noches de los Investigadores», destinadas a difundir la capacidad científica de los centros locales más allá de las fronteras habituales de su público. En estas actividades, para las que se prevé financiación, tienen siempre especial cabida los museos universitarios.

En segundo lugar, hay que señalar que pueden utilizarse para financiar parcialmente los museos universitarios los fondos procedentes de actividades externas de transferencia del conocimiento. Son pioneras las iniciativas para vincular a estas entidades museísticas con empresas de transferencia del conocimiento universitario (ETCU) —anteriormente denominadas empresas de base tecnológica (EBT)—, en especial, las actuaciones de los museos y las colecciones que prestan servicios a entidades externas y actúan como verdaderos centros de apoyo a la investigación (CAI), con una oferta de técnicas específicas y actividades destinadas a cubrir un área no excesivamente explotada en la oferta comercial de investigación local o regional. En paralelo, anualmente se convocan numerosos proyectos por parte de fundaciones, en particular las vinculadas al sector bancario, en los que los investigadores tienen la oportunidad de proponer programas de dinamización de estos museos y colecciones. De forma similar, son también muy importantes los contratos celebrados al amparo del artículo 83 de la ley de universidades, mediante los cuales, profesores y personal de la educación superior aportan asesoramiento o servicios complementarios de apoyo a otros organismos o empresas.

En tercer lugar, cabe citar otras fuentes de financiación procedentes de convocatorias internas de la propia universidad. Esto incluye tanto proyectos de investigación propios, que podrían relacionarse de alguna manera con las colecciones universita-

rias, como actividades e iniciativas de innovación docente que puedan desarrollarse en los museos de la propia institución. En paralelo, la Universidad Complutense de Madrid, además de otras instituciones, ha desarrollado un programa de presupuestos participativos en áreas emergentes como la diversidad, la sostenibilidad o la inclusión. En este tipo de convocatorias se han presentado algunas iniciativas para reformar los espacios de los museos universitarios y adaptarlos a las necesidades de accesibilidad de usuarios con diversidad funcional.

Finalmente, existen convocatorias de financiación para la contratación de personal de apoyo que podría reforzar la plantilla, en algún caso inexistente, de los diferentes museos y colecciones. En este capítulo se incluyen las ayudas para la contratación de personal técnico y de gestión convocadas en el marco del plan nacional de investigación, así como diferentes ayudas vinculadas al programa de garantía de empleo juvenil, tanto las estatales como las regionales. En este último caso, ya ha habido experiencias piloto de contratación de ayudantes de investigación que prestan sus servicios en dependencias de los museos y colecciones complutenses. En paralelo, las convocatorias de proyectos anteriormente citadas ofrecen la posibilidad de contratar personal por obra o servicio de duración determinada bajo la figura de personal de apoyo a la investigación, ya sea con perfil técnico o investigador, cuya colaboración es hoy por hoy imprescindible para un correcto desarrollo de los planes de trabajo propuestos.

3. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

3.1. La gestión de la calidad en los museos

Introduciremos ahora la dimensión de la gestión de la calidad en el museo, es decir, los procesos destinados a mejorar de forma continua la gobernanza y la rendición de cuentas de estas instituciones. En el panorama universitario internacional, los procesos de garantía de calidad educativa han cobrado tanta importancia que sorprende que no se hayan introducido también con fuerza en las colecciones y museos universitarios. A pesar del escaso predicamento de la gestión de la calidad en el binomio universidad-museo, desde las últimas décadas del siglo pasado contamos con interesantes estudios y experiencias prácticas destinados a proponer modelos de gestión integral de la calidad.¹⁸ Las publicaciones más relevantes sobre la gestión de

¹⁸ Un buen análisis del estado de la cuestión lo plantea Massimo Negri: «From the Concept of Public Quality to the Adoption of Total Quality Management Models in Museums», en Massimo Negri, Franco Niccolucci y Margherita Sani (eds.): *Quality in Museums*, Budapest: Archaeolingua, 2009, pp. 7-17. El volumen en el que se inserta esta publicación está dedicado íntegramente a los sistemas de gestión de la calidad en los museos.

los museos comenzaron a incluir capítulos específicos centrados en la gestión de la calidad ya desde finales de los años noventa del siglo pasado.¹⁹ En paralelo, se fueron dando a conocer, en las revistas especializadas, experiencias concretas que consistían en aplicar al museo sistemas de calidad ya desarrollados de forma exitosa en otro tipo de organizaciones.²⁰ Sin embargo, la evaluación de la calidad de los museos sigue siendo un área escasamente explorada por la literatura científica sobre estas instituciones, lo cual deja abierta, de cara a las próximas décadas, una línea de investigación sumamente prometedora.

Antes de señalar los modelos y las dimensiones más relevantes, plantaremos una primera reflexión sobre la definición de calidad, o más bien, sobre aquello que los profesionales de museos entienden al hablar de calidad. Un estudio publicado hace algunos años por Mark C. Pachucki recogía diferentes apreciaciones simbólicas de los especialistas en museos sobre el concepto de calidad aplicado a su objeto de estudio, casi siempre orientadas a establecer jerarquías entre unas organizaciones museísticas y otras.²¹ El resultado de este trabajo nos muestra que la percepción de la calidad en el museo no está directamente relacionada con la existencia de sistemas estandarizados de medidas, evaluaciones y acreditaciones, sino con otras dimensiones como el conocimiento por parte del público de la institución o el desarrollo de proyectos pioneros valorados por los expertos, como una contemporánea forma de *connoisseurship* o experticia dotada por el criterio de autoridad disciplinar.

La irrupción de los estudios de público en los museos supuso una verdadera revolución. La calidad de la óptica de este tipo de trabajos se fundamentaba no tanto en las impresiones abstractas de lo que las audiencias podían demandar o valorar de los museos, sino en la toma continuada de indicadores que permitieran diseñar unas políticas de público basadas en datos cuantitativos y cualitativos. Así, el divulgado trabajo de Anderson *The Metrics of Success in Art Museums* se convirtió en una receta para muchas instituciones museísticas sobre cómo debían recabar sus propios datos,

¹⁹ Sirvan los ejemplos de Michael A. Fopp: «Total Quality Management in Museums and Galleries», en *Managing Museums and Galleries*, Londres: Routledge, 1997, pp. 179-184; y también Carol Bowsher: «Total Quality Management in Museums: An Investigation Into the Adaptative Relevance of TQM in the Museums Sector», en Kevin Moore (ed.): *Management in Museums*, Londres y Nueva Jersey: Athlone Press, 1999, pp. 233-276.

²⁰ Destaca aquí el trabajo de Izabela Luiza Pop y Anca Borza: «Quality Improvement in Museums using Organizational Diagnosis», *Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu*, vol. 7, núm. 2 (2014), pp. 75-103. No debemos dejar de mencionar la aportación que supuso la tesis doctoral de Fred H. Karr: *Quality Management in Museum Information Systems: A Case Study of ISO 9001-2000 as an Evaluative Technique*, Denton, Texas: University of North Texas, 2005, pp. 19-33.

²¹ Mark C. Pachucki: «Classifying Quality: Cognition, Interaction, and Status Appraisal of Art Museums», *Poetics*, vol. 40, núm. 1 (2012), pp. 67-90, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2011.11.001>>.

interpretar los resultados y lograr así mejorar las audiencias.²² El valor del museo como lugar de expresión, experimentación y participación se enfrentaba éticamente, en un primer término, con la idea empresarial de buscar la máxima rentabilidad de los servicios prestados. En cambio, muchos museos han obtenido mejoras sustanciales en la experiencia de sus visitantes a partir de la implantación de estudios de público basados en la toma y análisis de datos adaptados a su singularidad como centros de arte.²³

La idea de rentabilidad está estrechamente vinculada a los conceptos de gestión de la calidad en los museos, particularmente en los de titularidad privada, donde el seguimiento de estos estándares se concibe como una lógica extensión de los modelos empresariales.²⁴ Sin embargo, los museos sostenidos por las administraciones locales, regionales o nacionales no responden a fines directamente empresariales y conviene defender su valor social y cultural por encima del rendimiento económico, algo plenamente justificado en las políticas públicas del siglo XXI.²⁵ En este sentido, conviene que los ciudadanos sean conscientes del destino de los impuestos con los que se sufragan en gran medida los museos de titularidad pública, en paralelo a la labor que los museos deben desarrollar permanentemente para hacer más transparentes y eficaces sus mecanismos de gestión.²⁶ Los sistemas de gestión de la calidad contribuyen a una mejor rendición de cuentas, tanto de los recursos como de los resultados alcanzados; no obstante, una visión excesivamente reduccionista de la garantía de la calidad puede tener efectos contraproducentes; una burocratización excesiva no favorece la mejora de los servicios ofertados a los visitantes y hace peligrar la óptica del museo como una institución rentable por su finalidad social.

Dicha limitación no entra en contradicción con la intencionalidad generalizada de las instituciones museísticas de orientarse hacia la prestación de servicios de calidad a sus visitantes. El «giro social» del museo ha sido ampliamente estudiado como un proceso complejo por el cual se ha pasado de poner el foco en lo que se quiere transmitir con la exhibición de colecciones y muestras, a centrarse en las necesidades con-

²² Maxwell L. Anderson: *The Metrics of Success in Art Museums*, Los Angeles: The Getty Leadership Institute, 2004, pp. 1-20.

²³ Alessia Zorloni: «Managing performance indicators in visual art museums», *Museum Management and Curatorship*, vol. 25, núm. 1 (2010), pp. 167-180, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1080/09647771003737273>>.

²⁴ Rosalind Krauss: «Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista», *AV: Monografías*, núm. 39 (1993), pp. 16-25.

²⁵ Ricardo Blaug, Louise Horner y Rohit Lekhi: *Public Value, Politics, and Public Management: A Literature Review*, Londres: The Work Foundation, 2006, pp. 51-58.

²⁶ Ray Jackson: «A Museum Cost Function», *Journal of Cultural Economics*, núm. 12 (1988), pp. 51-50; David Throsby: «The production and consumption of the arts: a view of cultural economist», *Journal of Economic Literature*, vol. 32, núm. 1 (1994), pp. 1-29; Frank van Puffelen: «Abuses of conventional impact studies in the arts», *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 2, núm. 2 (1996), pp. 241-254.

cretas de las audiencias, ahondando en la concepción del público como consumidor de productos culturales, con derechos y opiniones que deben ser tenidos en cuenta para asegurar el correcto funcionamiento de la institución.²⁷ El museo que «presta servicios» a sus visitantes está —al igual que una administración pública, o cualquier otra empresa o institución— sometido a la opinión del público. Por ello se han puesto en marcha programas pioneros que orientan la experiencia del visitante siguiendo criterios de «calidad» y ofreciendo servicios con «valor añadido»; estas iniciativas contribuyen a diferenciarlos de otros centros, aumentan sus cifras de visitantes y mejoran la experiencia de los públicos.²⁸ En los grandes museos, la creación de los departamentos de atención al visitante, complementada en los últimos años con la actuación de los departamentos de educación y acción cultural o de servicios de público, ha alumbrado un buen número de metodologías interdisciplinarias para la construcción de perfiles de visitantes tipo, el análisis masivo de datos para la toma de decisiones mediante estrategias de inteligencia institucional, el establecimiento y ejecución de auditorías internas o un nuevo diseño de políticas estratégicas.²⁹ En paralelo, sistemas como el «Cuadro de Mando Integral» entran introduciendo en los museos conceptos propios de la gestión de la calidad y están repercutiendo de forma positiva en sus procesos de organización.³⁰

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los museos se han planteado en repetidas ocasiones desarrollar modelos de acreditación institucional y, de hecho, algunas de las primeras experiencias de evaluación para la obtención de sellos o distintivos pueden relacionarse con los estándares de gestión de la calidad. Sin embargo, este proceso no ha avanzado significativamente desde las primeras propuestas formuladas hace

²⁷ Sobre los museos sociales, un trabajo reciente que recopila interesantes experiencias en esta línea es el de Alejandra Alonso Tak y Ángel Pazos-López (eds.): *Socializing Art Museums. Rethinking the Publics' Experience*, Berlín: De Gruyter, 2020, pp. 9-15.

²⁸ Algunos interesantes casos de aplicación de la calidad para el desarrollo de estos sistemas de medida de la satisfacción de los visitantes pueden servir de ejemplo: Isabel Victor: «Museums and Quality, from the Concept of the Museum that Carries out Functions to the Museum that Provides Services», *Cadernos de Sociomuseología*, núm. 27 (2007), pp. 45-61; y también Victor S. Yocco, Joe E. Heimlich, Emily Meyer y Pam Edwards: «Measuring Public Value: An Instrument and an Art Museum Case Study», *Visitor Studies*, 2009, vol. 12, núm. 2 (2009), pp. 152-163, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1080/10645570903203448>>.

²⁹ Jennifer Rowley: «Measuring Total Customer Experience in Museums», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, núm. 6 (1999), pp. 303-308, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1108/09596119910281801>>. Graham Black: «Visitor Services: Operating for Quality», en *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*, Londres: Routledge, 2005, pp. 96-119. El trabajo de Rowley propone una metodología clara para implantar modelos de calidad de experiencia para los visitantes de museos; el capítulo de Black es un ejemplo que analiza cómo influye la gestión de la calidad en la mejora de la experiencia de los visitantes en los museos.

³⁰ Carolina Asuaga es una de las expertas que más se ha dedicado al estudio de este tipo de modelos. Entre sus trabajos más relevantes, podemos destacar: Pau Rausell Köster y Carolina Asuaga: «Un Análisis de la Gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos», *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, núm. 8 (2006), pp. 83-104.

medio siglo y persiste la necesidad de alcanzar un consenso más amplio en torno a la adopción de un modelo global de acreditación de centros.³¹

3.2. Modelos existentes de gestión y acreditación de la calidad en España

Los museos españoles no son ajenos a las políticas de obtención de certificaciones externas que, de forma complementaria a sus propios procesos, les ha granjeado su reconocimiento como instituciones comprometidas con la cultura de la mejora continua de la calidad. También las instituciones de educación superior desarrollan, de forma paralela a su integración en el marco de convergencia europea, estrategias de aseguramiento de la calidad. Definiremos a continuación los programas, organismos y certificaciones más relevantes en el binomio museo-universidad.

En primer lugar, la certificación integral de la calidad, que evalúa la capacidad de las instituciones para responder a las necesidades de los usuarios. Distintas organizaciones como la International Organization for Standardization (ISO), la European Foundation Quality Management (EFQM), la American Society for Quality (ASQ) o la American National Standards Institute (ANSI) han desarrollado estándares que ayudan a las organizaciones a describir, regular y asegurar el cumplimiento de sus propios procesos de garantía de calidad. En el ámbito educativo hacen lo propio la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQA-AHE) y la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Asimismo, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) desarrolla idénticos procesos en el panorama nacional, además de otros programas específicos diseñados *ad hoc* por otros colectivos.³²

Dentro de estas organizaciones destacan tres modelos a tener en cuenta: la norma ISO 9001:2015, el Modelo EFQM de Calidad y Excelencia y el programa AUDIT de ANECA para el diseño y la certificación de los sistemas de garantía de calidad de las

³¹ Como muestra, una serie de artículos publicados a comienzos de los años ochenta en favor y en contra de los modelos de acreditación para museos y en los que también se reflexiona sobre la formación de su personal. Del grupo de detractores formaba entonces parte Thomas D. Nicholson: «Why Accreditation doesn't Work», *Museum News*, vol. 60, núm. 1 (1981), pp. 5-10. Argumentos a favor encontramos en los trabajos de Kenneth Starr: «In Defense of Accreditation: A Response to Thomas D. Nicholson», *Museum News*, vol. 60, núm. 3 (1982), pp. 5-21; y de Patricia E. Williams: «The Value of Accreditation», *Museum News*, vol. 62, núm. 6 (1984), pp. 55-58.

³² En paralelo, los sistemas de garantía de calidad se han incorporado a los programas de investigación; sirva como ejemplo la propuesta de diversos profesores, incluidos los autores de este capítulo, para garantizar la calidad de un consorcio de investigación sobre museos: José María Salvador González, Ángel Pazos-López, Miguel Santamaría Lancho, Matilde Azcárate Luxán y Teresa Nava Rodríguez: «Elementos para el diseño de Sistemas de Gestión de la Calidad de la Investigación y de la Transferencia del Conocimiento: el Consorcio MUSACCES», en *FECIES 2016*, Granada: Asociación Española de Psicología Conductual, 2016, pp. 868-874.

universidades. Su comparación (fig. 4) nos permitirá proponer unas dimensiones y consideraciones específicas para los museos universitarios fundamentadas en las directrices comunes detectadas.³³

Criterios del modelo EFQM (2020)	Criterios del programa AUDIT (2018)	Requisitos de la norma ISO 9001 (2015)
1. Propósito, visión, estrategia	1. Definición de la política y objetivos de calidad	5.2. Política de la calidad
2. Cultura de la organización y liderazgo		6.2. Objetivos de la calidad
3. Implicación de los grupos de interés	3. Orientación de las enseñanzas a los estudiantes	5.1.2. Enfoque al cliente
4. Creación de valor sostenible	2. Garantía de calidad de la oferta formativa	8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios
		8.5. Producción y provisión del servicio
5. Gestión del funcionamiento y de la transformación	4. Garantía de calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	7.1.2. Personas
	5. Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios	7.1.3. Infraestructura
6. Percepción de los grupos de interés	6. Análisis y acciones en función de los resultados obtenidos	6.1. Acciones para abordar los riesgos y oportunidades
		9. Evaluación del desempeño
	7. Información pública	5.2.2. Comunicación de la política de calidad
7. Rendimiento estratégico y operativo	8. Garantía de mantenimiento y actualización del sistema de calidad	8.2.1. Comunicación con el cliente
		10. Mejora

Figura 4. Comparativa entre los criterios del modelo EFQM, los criterios del programa AUDIT y los requisitos de la norma ISO 9001 en sus versiones más recientes. Fuente: Ángel Pazos-López y Teresa Nava Rodríguez.

³³ Sobre las normas internacionales de sistemas de garantía de calidad: American Society for Quality: ASQ/ANSI/ISO 9000-2015: *Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary*, Milwaukee: ASQ Press, 2015, pp. 21-33. En relación con el modelo EFQM: Miguel Ferrando Sánchez y Javier Granero Castro: *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*, Madrid: FC Editorial, 2005, pp. 29-82. Sobre el programa AUDIT de ANECA y su comparación con las normas ISO: Jorge Antonio Arribas Díaz y Catalina Martínez Mediano: «El programa AUDIT de la ANECA y las normas internacionales ISO 9000. Análisis comparativo», *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*, vol. 18, núm. 2 (2015), pp. 375-395.

En segundo lugar, los museos han implantado sistemas de gestión de la accesibilidad global que les ayudan a atender las necesidades de los públicos más diversos. Una de estas certificaciones es la norma UNE 170.001-2, que regula la implantación de procesos destinados a facilitar la accesibilidad física y cognitiva, y a garantizar la igualdad de todas las personas.³⁴

En tercer lugar, e inspiradas en los modelos anteriores, se han desarrollado iniciativas conducentes a acreditar la calidad turística de las instituciones, especialmente el EFQM. La norma UNE 302002:2018 es auditada para la concesión de la distinción «Q de Calidad Turística» en los museos. Integrada en el marco del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE), han obtenido hasta el momento esta certificación ocho museos del panorama nacional.

3.3. Una nueva propuesta de gestión de la calidad para los museos y colecciones universitarias

La implantación de procesos de garantía de calidad en los museos ha demostrado su eficacia a la hora de mejorar y facilitar la gestión ordinaria de estos organismos.³⁵ Su impacto positivo podría resumirse en estas ocho ideas:

1. Facilitar a los trabajadores del museo su flujo de trabajo cotidiano codificando sus procesos y estandarizando sus actividades principales.
2. Monitorizar el desempeño de todos los procesos y actividades vinculadas al museo, incluyendo tanto las que son competencia directa de su personal, como las dependientes de agentes externos.
3. Detectar las oportunidades de mejora de las políticas estratégicas y objetivos del museo analizando los datos recabados.
4. Mejorar la comunicación interna de los profesionales implicados en el museo y su satisfacción con la labor que realizan.
5. Mejorar la proyección externa del museo, difundiendo sus objetivos, políticas y resultados para asegurar la rendición de cuentas a la sociedad.
6. Incrementar la satisfacción de los visitantes al asegurar la calidad de su visita y de los servicios complementarios de manera constante.
7. Propiciar la captación de financiación externa por la capacidad para rendir cuentas del destino de las inversiones económicas del museo.

³⁴ El Museo Guggenheim Bilbao fue la primera institución estatal en obtener esta distinción en 2003.

³⁵ Laura D. Carsten Conner, Angela M. Larson y Carol E. Diebel: «What Matters to Stakeholders? Measuring Values at a University Museum», *Visitor Studies*, vol. 17, núm. 1 (2014), pp. 45-65, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1080/10645578.2014.885358>>.

8. Orientar el trabajo a la mejora continuada del museo, documentando los datos que posibiliten la toma de decisiones inteligente.

Teniendo en cuenta el ámbito específico de aplicación de los museos universitarios, como instituciones museísticas y extensivas de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento de la propia universidad, el diseño de su sistema de garantía de calidad debería tener en cuenta los siguientes principios:

1. Extrema flexibilidad, para adaptarse a lo que cada universidad entiende como museo y colección.
2. Permeabilidad entre los procesos propios de los museos y los relativos a la enseñanza superior, la investigación y la transferencia.
3. Potenciación del uso de herramientas tecnológicas que faciliten el flujo de trabajo en el museo y ayuden a documentar los procesos.
4. Reducción de los requisitos burocráticos de documentación de procesos en pro de una gestión más ágil del trabajo.
5. Captación continuada de la mayor cantidad de datos posible para permitir su análisis con las herramientas propias de la inteligencia institucional.

En función de estos cinco principios, hemos articulado una propuesta de sistema de garantía de calidad de los museos y colecciones universitarios (fig. 5) que tiene en cuenta sus especificidades como espacios de conservación y exposición, sin olvidar los requerimientos educativos y de transferencia.

Modelo de Sistema de Garantía de Calidad para Museos Universitarios (NAVA RODRÍGUEZ-PAZOS-LÓPEZ)	
Crterios	Dimensiones
1. Definición de la política y objetivos del museo	A) Definición de un órgano, un responsable y unos procesos para la toma de decisiones
2. Información pública y transparencia del museo	B) Indicación de la manera en la que los grupos de interés son informados y participan
3. Calidad y desarrollo de la visita	C) Existencia de mecanismos que permitan la recogida, el análisis de información, la revisión y mejora de los procesos
4. Organización de los servicios docentes, de investigación y transferencia	D) Especificación de los mecanismos que posibiliten la rendición de cuentas
5. Organización de los recursos económicos, personales y materiales	
6. Resultados obtenidos e impacto social	
7. Análisis de indicadores para la toma de decisiones	
8. Mejora estratégica continuada	

Figura 5. Dimensiones y procedimientos de un sistema de garantía de calidad diseñado para los museos y colecciones universitarias. Fuente: Ángel Pazos-López y Teresa Nava Rodríguez.

En primer lugar, se han establecido ocho criterios que vertebran todas las dimensiones de la gestión ordinaria del museo dentro de un procedimiento de mejora continuada. La definición de la política y los objetivos del museo (1) es esencial para comprender qué caracteriza a cada colección y espacio, así como para entender su configuración y orientación hacia el público objetivo. En paralelo, esta información debe proporcionarse a las audiencias de forma pública y clara (2), a través de diferentes medios, preferiblemente herramientas tecnológicas. Otro aspecto fundamental tiene que ver con la configuración de la visita al museo o colección (3) y los servicios que están disponibles para los visitantes, así como a la prestación de otros servicios especialmente orientados a la docencia —en diferentes niveles—, a apoyar las actividades de investigación e innovación, así como a propiciar la transferencia empresarial y social (4). El factor de la organización del personal es clave, igual que desarrollar convenientemente la captación de financiación indicando las fuentes generales y las específicas con sus procedimientos para la ejecución presupuestaria, además de las instalaciones y recursos materiales que dependen del museo o colección (5). Teniendo en cuenta lo anterior, es importante analizar periódicamente los resultados obtenidos y cómo impactan en los grupos de interés (6), así como establecer unos indicadores específicos que permitan y garanticen la recogida de datos destinados a facilitar la toma de decisiones (7). Finalmente, ha de definirse de qué manera están todos los procesos orientados a la mejora estratégica y continuada del museo o colección (8), en qué momento se revisará cada criterio y cómo se garantiza la calidad del servicio prestado.

En segundo lugar, se han articulado cuatro dimensiones a desarrollar en cada uno de los ocho criterios; están destinadas a ayudar a los museos a determinar los órganos y las personas responsables en la toma de decisiones de cada ámbito funcional y cuáles son sus procesos principales de trabajo (A); hay que explicitar los mecanismos que se utilizan para informar a los grupos de interés —es decir, profesores, estudiantes universitarios, personal de servicio, egresados, otros estudiantes, autoridades, empresas y a la sociedad en general— de cada uno de los servicios del museo, además de indicar cómo están implicados de alguna manera cada uno de los sectores (B); se deben señalar los sistemas que aseguren la recogida de datos de forma automática, el procedimiento y análisis de esta información, así como los mecanismos para que estos datos contribuyan a la mejora de los procesos y servicios del museo (C); y, finalmente, habrá que establecer las claves de la necesaria rendición de cuentas a la comunidad universitaria y la sociedad en general sobre las actividades, servicios y recursos del museo (D).

La aplicación del modelo anteriormente descrito permitiría disponer de un manual de calidad para cada museo universitario y un directorio de procedimientos adaptado a la estructura raíz de criterios y a las dimensiones específicas de cada uno

de ellos. Sin embargo, este modelo —como cualquier otro sistema de calidad— resulta muy difícilmente aplicable en museos y colecciones que no dispongan de protocolos claros para su gestión, y que no cuenten con personal específico y con partidas presupuestarias consolidadas que posibiliten una gestión eficaz de los recursos.

4. CONCLUSIONES

Los museos y colecciones de la Universidad Complutense de Madrid son resultado de una heterogénea historia y de la gran voluntad de muchos docentes e investigadores que, con visión de futuro, fueron capaces de emprender proyectos museísticos muy vinculados a la docencia. Esta diversidad de museos y colecciones, siendo uno de los puntos fuertes del patrimonio cultural universitario, ha generado desequilibrios en los niveles de calidad de las propuestas que son fruto de concepciones, a veces divergentes, sobre lo que se entiende por colección o museo. La creación de foros colaborativos entre diferentes áreas de conocimiento evitaría parcelas de actuación independiente y nichos aislados de gestión, que han propiciado algunos proyectos excesivamente individualistas, anclados en el siglo xx, y que, en el tercer milenio, apenas tienen cabida dentro de una universidad cada vez más orientada a los estudiantes y a la internacionalización.

La importancia de la finalidad docente del acopio de piezas, evidencias científicas o materiales justificó antaño la creación de muchos de estos espacios, si bien la reciente reforma de áreas, departamentos y estudios no ha cristalizado todavía en una verdadera reordenación de los museos y las colecciones. En este sentido, la creación de un Museo Complutense de la Educación y el Conocimiento, idea planteada en diferentes momentos de la historia reciente, vendría a solucionar gran parte de las dificultades de gestión y encuadre de estas estructuras dentro del organigrama de gestión universitario; sin embargo, también supondría una pérdida de autonomía y de cercanía con la realidad docente a la que muchas de estas colecciones están vinculadas, al plantearse una centralización de espacios, cuestión que preocupa a los actuales responsables de estos museos y que sería muy deseable valorar de forma certera.

La inclusión de los museos en la estructura administrativa de la universidad ha presentado problemas complejos para los que no se ha dado una solución completa. Tanto la relación de puestos de trabajo como el sistema de funcionamiento ha de adaptarse a un área más de la gestión universitaria que, en algunos casos, es muy difícil de compatibilizar con las necesidades de los museos en el siglo XXI. Para dar respuesta a este complicado encuadre, algunas instituciones de educación superior han recurrido a integrar sus museos en la gestión de sus fundaciones universitarias,

un instrumento jurídico que se ha extendido en España para externalizar servicios —de investigación, transferencia, docencia de títulos propios o empleabilidad, entre otros— para los que la rigidez del Sistema Europeo de Cuentas propio de la administración pública constituye un freno al progreso. Merece la pena reflexionar acerca de cómo en otros países europeos algunos museos universitarios disfrutaban de una gran autonomía en su gestión y han desarrollado un modelo de autofinanciación que les otorga muchas ventajas asociadas a la plena independencia económica. Esta solución no ha sido explorada todavía para el caso de los museos y colecciones de la Universidad Complutense de Madrid, aunque el ambicioso proyecto de la Fundación UCM —remodelada y reorganizada en la última década— podría aportar interesantes soluciones para la gestión de estos espacios.

Sería importante avanzar en un plan estratégico de gestión de los museos y colecciones complutenses en su conjunto. Aplicar un sistema integral que favorezca el aseguramiento de la calidad podría suponer una interesante estrategia a tener en cuenta; sería relativamente fácil de implantar y la codificación de los procedimientos ayudaría, sin duda, a los gestores de los museos y las colecciones a superar los principales obstáculos detectados, entre otros, la falta de personal cualificado y escasez de recursos económicos propios. Seguir estas pautas reportaría beneficios traducidos en el incremento, dentro de los presupuestos de la universidad, de la partida destinada a los museos; ello abriría el camino hacia una mayor autonomía, favorecería la flexibilización y mejoraría la eficacia de los mecanismos de captación de fondos externos adicionales.

En paralelo, el reto de la transparencia, la información pública y la difusión es una de las grandes áreas donde siempre hay camino por recorrer. En los últimos años, desde el Vicerrectorado de Cultura se ha propiciado la creación de diferentes monografías, folletos, materiales digitales expositivos y un portal web con la normativa aplicable, así como una selección de obras maestras. Sin embargo, las tecnologías web para la difusión del conocimiento avanzan a pasos agigantados en una sociedad cada vez más inmersa en la inmediatez y la fugacidad de la información. En este sentido, un puntal de la gestión de los museos y colecciones universitarias en España sigue siendo su difusión a la comunidad, especialmente a la sociedad externa al ámbito universitario que, en muchos casos, desconoce gran parte de la riqueza del patrimonio de las instituciones de educación superior. Solamente con un plan de actuación específico en el ámbito de la comunicación podremos aumentar la divulgación de estos espacios museísticos, a caballo entre la docencia, la transferencia del conocimiento y la investigación.

Una mayor centralización de los sistemas de gestión de los museos y colecciones complutenses, liderada por el Vicerrectorado de Cultura, propiciaría un marco más armonioso para caminar hacia un modelo sostenible, siendo siempre conscientes de la

especificidad de cada museo y colección, así como de la diversidad que ha dado origen a cada espacio. De forma paralela, el desarrollo de un modelo de gestión integral que propicie la captación de financiación externa solucionaría en gran medida la escasez de personal cualificado, con contratos estables, que pueda dar servicio y apoyo técnico a los museos y colecciones complutenses, tanto de forma particular como en la gestión global centralizada en los órganos rectores. El gran trabajo desarrollado a lo largo de los últimos años por la Unidad Técnica de Cultura se vería potenciado y fortalecido por la incorporación de personal especializado en patrimonio, con cuyo concurso se podría cerrar la catalogación e inventario normalizado de todas las piezas conservadas, así como emprender verdaderos planes de conservación y difusión del patrimonio universitario, dando continuidad a las actividades llevadas a cabo recientemente.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe tomar conciencia de que, actualmente, el escaso nivel de protocolización de los procedimientos en los museos y colecciones complutenses impiden la implantación completa del sistema de garantía de calidad descrito en este trabajo; sin embargo, nuestra propuesta no pierde valor prospectivo si, como miembros de la comunidad universitaria, asumimos que la elaboración de un plan de dinamización de los museos y colecciones complutenses no es solo un reto institucional sino una responsabilidad compartida por todos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO TAK, Alejandra y Ángel PAZOS-LÓPEZ (eds.) (2020): *Socializing Art Museums. Rethinking the Publics' Experience*, Berlín: De Gruyter.
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY (2015): *ASQ/ANSI/ISO 9000-2015: Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary*, Milwaukee: ASQ Press.
- ANDERSON, Maxwell L. (2004): *The Metrics of Success in Art Museums*, Los Angeles: The Getty Leadership Institute.
- ARANDA RUIZ, Clara Eugenia y Margarita SAN ANDRÉS MOYA (dirs.) (2015): *Museos y Colecciones Universidad Complutense*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- ARRIBAS DÍAZ, Jorge Antonio y Catalina MARTÍNEZ MEDIANO (2015): «El programa AUDIT de la ANECA y las normas internacionales ISO 9000. Análisis comparativo», *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*, vol. 18, núm. 2 (2015), pp. 375-395.
- BASTIDAS, Eunice y Vicente RIPOLL (2003): «Una aproximación a las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones públicas», *Compendium*, vol. 6, núm. 11, pp. 23-41.
- BENHAMOU, Françoise (2014): *Economía del patrimonio cultural*, Buenos Aires: Ariel.
- BLACK, Graham: (2005) «Visitor Services: Operating for Quality», en *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*, Londres: Routledge.

- BLAUG, Ricardo, Louise HORNER y Rohit LEKHI (2006): *Public Value, Politics, and Public Management: A Literature Review*, Londres: The Work Foundation.
- BOWSER, Carol (1999): «Total Quality Management in Museums: An Investigation Into the Adaptive Relevance of TQM in the Museums Sector», en Kevin Moore (ed.): *Management in Museums*, Londres y Nueva Jersey: Athlone Press, pp. 233-276.
- CAMPOS-BUENO, José Javier (2015): «Reflexiones sobre el Museo de Colecciones de la Universidad Complutense», en Isabel García Fernández y Roberto Daniel Rivera Rivera (eds.): *Congreso Internacional Museos universitarios. Tradición y futuro*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid, pp. 495-499.
- CARSTEN CONNER, Laura D., Angela M. LARSON y Carol E. DIEBEL (2014): «What Matters to Stakeholders? Measuring Values at a University Museum», *Visitor Studies*, vol. 17, núm. 1, pp. 45-65, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1080/10645578.2014.885358>>.
- CORRADINI, Elena y Luigi CAMPANELLA (2014): «A national project for the Italian University Museums network», en Natalie NYST, Peter STANBURY y Cornelia WEBER (eds.): *Proceedings of the 13th Conference of the International Committee of ICOM for University Museums and Collections (UMAC), Evaluating change The University Museum, University Museums and Collections Journal*, vol. 7, pp. 20-29.
- FELDSTEIN, Martin (1991): *The Economics of Art Museums*, Chicago: University of Chicago Press.
- FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y Javier GRANERO CASTRO (2005): *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*, Madrid: FC Editorial, pp. 29-82.
- FOPP, Michael A. (1997): «Total Quality Management in Museums and Galleries», en *Managing Museums and Galleries*, Londres: Routledge, pp. 179-184.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, Isabel (2018): «Museos universitarios en Europa. Retos e iniciativas», *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, núm. 49, pp. 11-32.
- GILABERT GONZÁLEZ, Luz María (2016): «Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España», *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, vol. 47, pp. 147-164.
- HARO RAMOS, Manuel (2019): *El sistema financiero español y su vinculación con el arte (mece-nazgo, patrocinio, colecciones y exposiciones) a través de las fundaciones y obras sociales, 2007-2016* (tesis doctoral), Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- JACKSON, Ray (1998): «A Museum Cost Function», *Journal of Cultural Economics*, núm. 12, pp. 51-50.
- KARR, Fred H. (2005): *Quality Management in Museum Information Systems: A Case Study of ISO 9001-2000 as an Evaluative Technique* (tesis doctoral), Denton, Texas: University of North Texas.
- KELLY, Melanie (ed.) (2001): *Managing University Museums. Education and Skills*, París: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- KÖSTER, Pau Rausell y Carolina ASUAGA (2006): «Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos», *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, núm. 8, pp. 83-104.

- KRAUSS, Rosalind (1993): «Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista», *AV: Monografías*, núm. 39, pp. 16-25.
- LORD, Barry y Gail LORD (1998): *Manual de Gestión de Museos*, Barcelona: Ariel.
- MARÍN TORRES, María Teresa (2018): «Los museos universitarios en España: hacia una mayor visualización y difusión», *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, vol. 49, pp. 89-108.
- NEGRI, Massimo (2009): «From the Concept of Public Quality to the Adoption of Total Quality Management Models in Museums», en Massimo Negri, Franco Niccolucci, y Margherita Sani (eds.): *Quality in Museums*, Budapest: Archaeolingua, pp. 7-17.
- NICHOLSON, Thomas D. (1981): «Why Accreditation doesn't Work», *Museum News*, vol. 60, núm. 1, pp. 5-10.
- PACHUCKI, Mark C. (2012): «Classifying Quality: Cognition, Interaction, and Status Appraisal of Art Museums», *Poetics*, vol. 40, núm. 1, pp. 67-90, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2011.11.001>>.
- POP, Izabela Luiza y Anca BORZA (2014): «Quality Improvement in Museums using Organizational Diagnosis», *Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu*, vol. 7, núm. 2, pp. 75-103.
- ROWLEY, Jennifer (1999): «Measuring Total Customer Experience in Museums», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, núm. 6, pp. 303-308, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1108/09596119910281801>>.
- SALVADOR GONZÁLEZ, José María, Ángel PAZOS-LÓPEZ, Miguel SANTAMARÍA LANCHO, Matilde AZCÁRATE LUXÁN y Teresa NAVA RODRÍGUEZ (2016): «Elementos para el diseño de Sistemas de Gestión de la Calidad de la Investigación y de la Transferencia del Conocimiento: el Consorcio MUSACCES», en *FECIES 2016*, Granada: Asociación Española de Psicología Conductual, pp. 868-874.
- SAN ANDRÉS MOYA, Margarita (2015): «Los museos y colecciones de la Universidad Complutense de Madrid: origen, peculiaridades y situación actual», en Isabel García Fernández y Roberto Daniel Rivera Rivera (eds.): *Congreso Internacional Museos universitarios. Tradición y futuro*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid, pp. 15-39.
- SIMPSON, Andrew, Akiko FUKUNO e Hiroshi MINAMI (2019): «University Museums and Collections as Cultural Hubs: The Future of Tradition», *University Museums and Collections Journal*, vol. 11, núm. 1, p. 9-12.
- STARR, Kenneth (1982): «In Defense of Accreditation: A Response to Thomas D. Nicholson», *Museum News*, vol. 60, núm. 3, pp. 5-21.
- THROSBY, David (1994): «The production and consumption of the arts: a view of cultural economist», *Journal of Economic Literature*, vol. 32, núm. 1, pp. 1-29.
- VAN PUFFELEN, Frank (1996): «Abuses of conventional impact studies in the arts», *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 2, núm. 2, pp. 241-254.
- VICTOR, Isabel (2007): «Museums and Quality, from the Concept of the Museum that Carries out Functions to the Museum that Provides Services», *Cuadernos de Sociomuseología*, núm. 27, pp. 45-61.
- WILLIAMS, Patricia E. (1984): «The Value of Accreditation», *Museum News*, vol. 62, núm. 6, pp. 55-58.

- YOCCO, Victor S., Joe E. HEIMLICH, Emily MEYER y Pam EDWARDS (2009): «Measuring Public Value: An Instrument and an Art Museum Case Study», *Visitor Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 152-163, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1080/10645570903203448>>.
- ZORLONI, Alessia (2010): «Managing performance indicators in visual art museums», *Museum Management and Curatorship*, vol. 25, núm. 1, pp. 167-180, disponible en línea en <<https://doi.org/10.1080/09647771003737273>>.