

### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

D Córdón Benito, L Maestro Espínola (2017): “Las webs corporativas de museos como herramientas para la transparencia”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 941 a 956.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1201/51es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1201](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1201)

# Las webs corporativas de museos como herramientas para la transparencia

Museums' corporate websites as tools for transparency

David Córdón Benito [\[CV\]](#)   Universidad Internacional de La Rioja –  
[david.cordon@unir.net](mailto:david.cordon@unir.net)

Lidia Maestro Espínola [\[CV\]](#)   Universidad Internacional de La Rioja –  
[lidia.maestro@unir.net](mailto:lidia.maestro@unir.net)

## Abstracts

**[ES] Introducción.** El entorno en el que operan las organizaciones se ha tambaleado en los últimos años. Los casos de corrupción, las prácticas poco éticas y la crisis económica han desembocado en una nueva complejidad en la que las instituciones deben recuperar la confianza perdida. El objetivo de este trabajo es demostrar cómo los museos apuestan por la transparencia para mostrarse como organizaciones de confianza que cumplen con su fin social. **Metodología.** Se realiza un análisis de contenido a partir de los criterios de transparencia planteados por el informe de la Fundación Compromiso y Transparencia. **Resultados y conclusiones.** Al igual que otros tipos de organizaciones, los museos han apostado por utilizar sus webs como plataformas transparentes, donde se cumplen una serie de criterios que aumentan la confianza y se ofrece información de interés a la sociedad.

**[EN] Introduction.** The environment in which organisations operate has changed dramatically in recent years. Cases of corruption, unethical practices and the economic crisis have led to a new complex landscape in which institutions must rebuild the lost trust. The objective of this work is to demonstrate how museums are committed to transparency to showcase themselves as reliable organisations that fulfil their social purpose. **Methods.** This study is based on the content analysis of the websites of a sample of museums in order to determine whether these channels meet the transparency requirements proposed by the report of the Commitment and Transparency Foundation. **Results and conclusions.** Like other types of organisations, museums use their corporate websites as transparent platforms, where they meet a series of criteria that increase the public's trust and provide information of interest to society.

## Keywords

**[ES]** transparencia; museos; comunicación corporativa; nueva complejidad; confianza.

**[EN]** Transparency; museums; corporate communication; new complexity; trust.

## Contents

[ES] 1. Introducción. 1.1. Transparencia: una herramienta diferenciadora para las instituciones. 1.2. El museo: una institución tendente a la transparencia para conseguir la proximidad con el público. 2. Objetivos y metodología de la investigación. 3. Resultados de la investigación. 4. Conclusiones. 5. Notas. 6. Bibliografía.

[EN] 1. Introduction. 1.1. Transparency: a tool to make institutions stand out. 1.2. The museum: an institution that uses transparency to achieve greater proximity to the public. 2. Objectives and methods. 3. Results. 4. Conclusions. 5. Notes. 6. References.

Traducción de **CA Martínez-Arcos** (Doctor en Comunicación por la Universidad de Londres)

## 1. Introducción

En los últimos años, los vaivenes en el entorno político, económico y social han llevado a una transformación de la realidad en la que operan las instituciones. El acceso a la información se ha visto multiplicado por Internet y este medio ha modificado la manera en la que las personas se relacionan entre sí. La profunda crisis económica vivida, unida al desencanto de los casos de corrupción destapados, han fomentado la pérdida de confianza en las instituciones por las *stakeholders* [partes interesadas] (Laporte y Gutiérrez, 2013: 9). Todo esto ha llevado a un hartazgo de la población que se ha visto reflejado en los diversos movimientos ciudadanos acontecidos en todo el mundo, como el 15M. En definitiva, se ha demostrado, que la sociedad civil puede organizarse de manera activa para exigir derechos e influir en las políticas públicas (Derville, 2005).

Los últimos informes del *Trust Edelman Barometer* (2016; 2017) muestran que la gran mayoría de la población continúa sin confiar en las instituciones analizadas por esta consultora: ONGs, medios de comunicación, empresas privadas y gobiernos. Ambos documentos animan a las organizaciones a apostar por la recuperación de la confianza perdida en ellas por la sociedad poniendo en marcha acciones y desarrollando planes específicos. La confianza es un intangible que servirá a estas organizaciones como un elemento diferenciador ante la competencia y, dado el mercado global en el que cualquier institución compite hoy, los beneficios de aprovechar esta oportunidad son grandes.

### 1.1. Transparencia: una herramienta diferenciadora para las instituciones

En los últimos años, y ante los diferentes acontecimientos que han tenido lugar desde finales del S. XX, las organizaciones han comenzado a llevar a cabo una readaptación a los ambientes en los que operan, dejando patente su actuación en un entorno globalizado (Siriamesh, 2010). Internet ha modificado la manera en la que la sociedad interactúa y se comunica entre sí, ofreciendo una mayor pluralidad de opiniones (Castelló *et al.*, 2013). Este hecho ha complicado la gestión de la comunicación de las organizaciones, que deben competir con en un mercado de la información cada vez más saturado (Freeman, 1984; Cortina, 2003).

Las instituciones han comprendido que ante este nuevo panorama social que ha hecho mella en su reputación, sólo pueden readaptarse para hacer frente a un entorno en el que ya no sólo se espera de ellas que sean agentes políticos, sino también sociales y políticos (Scherer *et al.* 2014). Es aquí donde

se pone de relevancia la importancia que en los últimos años han cobrado los activos intangibles para las organizaciones, que desean cumplir con las expectativas de los grupos de interés para recobrar la confianza y legitimidad perdidas.

Surge, por tanto, un nuevo modelo de gestión basado en el crecimiento sostenible, que se centra en el buen gobierno y en la creación de valor compartido para las empresas. Es lo que algunos autores como Alloza (2011) han dado en llamar ‘economía de la reputación’. La reputación, la ciudadanía corporativa y la responsabilidad social corporativa se convierten en elementos protagonistas dentro de la nueva forma de gestión de las organizaciones. Se busca una economía del bien común que genere un valor compartido del que puedan beneficiarse tanto la institución como los diferentes grupos de interés. Por tanto, y tal y como explican Freeman *et al.* (2010), las empresas integran los intereses de sus *stakeholders* con los intereses y objetivos que se fijan las instituciones, consiguiendo un nivel de confianza por parte de los públicos muy beneficioso. Como afirma Alloza (2011), las relaciones con los grupos de interés pueden destruir y crear valor, lo que repercute de manera positiva en su reputación y actúa como diferenciador clave para competir contra su competencia.

En el caso de España, donde la pérdida de confianza en las instituciones por los motivos ya mencionados anteriormente se ha denunciado en medios de comunicación y a través de protestas ciudadanas, el Gobierno nacional decidió tomar una serie de medidas para forzar a las organizaciones a cumplir unos estándares mínimos de transparencia. De esta forma, se instaba a las instituciones a recuperar esa credibilidad perdida.

El Ejecutivo español tomó varias medidas al respecto: En primer lugar, promulgó la Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. En segundo lugar, creó en el título III de esta misma norma del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno. Y, por último, impulsó la creación a finales del año 2014 del Portal de la Transparencia. Estas decisiones han beneficiado el acceso de los ciudadanos a datos abiertos u *open data* que las instituciones públicas deciden poner al servicio de la sociedad y que benefician el cambio de tendencia hacia una mejor consideración por parte de la ciudadanía de las organizaciones (Gértrudix *et al.*, 2016).

Tal y como marca en su preámbulo, la Ley de Transparencia 19/2013 tiene un triple alcance: "Incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública (...), reconoce y garantiza el acceso a la información (...) y establece las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento". Con esta declaración de intenciones la norma pretende dar respuesta a las demandas de diversos grupos de interés cada vez más críticos quienes, en los últimos años, solicitan una mayor participación en los poderes públicos. Para desarrollar esta labor, la misma ley establece la creación y regulación del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno que nace como: "Órgano independiente al que se le otorgan competencias de promoción de la cultura de transparencia en la actividad de la Administración Pública, de control del cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa, así como de garantía del derecho de acceso a la información pública y de observancia de las disposiciones de buen gobierno". Por último, y como marca el Artículo 5 de esta ley, las Administraciones Públicas que regula esta norma deben publicar de manera periódica la información que se considere relevante para garantizar una total transparencia en sus actuaciones. Para ello, el Gobierno español decide crear a tal fin el Portal de Transparencia [1] donde cualquier ciudadano puede consultar o solicitar información pública de su interés. De esta forma, se cumple el deber de estas instituciones con la sociedad por explicar las

decisiones tomadas de manera razonada y proveer a los grupos de interés de datos para su consulta (Arenilla, 2011; La Rosa et al., 2016; Beltrán et al., 2016).

Siguiendo esta apertura a los datos por la que apuesta de manera firme el Gobierno de España y dejando de lado a los expertos que aseguran que la Ley de Transparencia no es todo lo exhaustiva que debería (Lizcano, 2013; Magallón, 2013; La Rosa et al., 2016), lo cierto es que esta norma ha impactado de manera directa sobre las instituciones públicas. Son muchos los investigadores que han abordado la necesidad, implementación y la evaluación de ejercicios de transparencia por diferentes administraciones (Woo Yoo y Gil de Zúñiga, 2014; Beltrán *et al.*, 2016; Cabezuelo *et al.* 2016; Rebolledo *et al.*, 2016; Carey, 2017;).

Sin embargo, y a pesar del interés que despierta esta apuesta por la transparencia en las Administraciones Públicas, lo cierto es que en organizaciones más alejadas del mundo de la política también se realiza actualmente un esfuerzo por mostrarse abiertas a los grupos de interés, aportar información relevante y recuperar la confianza perdida. En los últimos años, son varias las investigaciones que se están llevando a cabo sobre transparencia y organizaciones menos relacionadas con la política (Craig et al., 2016; López *et al.*, 2017; Karlson *et al.*, 2017; Suárez-Villegas *et al.*, 2017).

Siguiendo este interés por investigar la transparencia y la forma de gestionarla por organizaciones que van más allá de las Administraciones Públicas, este artículo centra su atención en el mundo de los museos. Estas instituciones centenarias se han adaptado a un entorno cambiante a lo largo de los años y han querido mostrar que, en su caso, también pueden apostar por la transparencia como herramienta diferenciadora y que repercute de manera positiva en su reputación (Villafañe, 2004; 2013; Huang, 2015).

## **1.2. El museo: una institución tendente a la transparencia para conseguir la proximidad con el público**

En lo que concierne a los museos, lo cierto es que este acercamiento al público es una realidad. De ser organizaciones centradas en la colección, con la llegada de la nueva museología, el foco de interés se desplaza y se coloca sobre el visitante de la organización (Arias-Serrano, 2015). Los motivos son diversos: desde su naturaleza cambiante, que ha dejado patente gracias a su adaptación a los cambios ocurridos desde su nacimiento en plena Revolución Francesa; pasando por su redefinición hacia espacios dialógicos y de encuentro de comunidades tanto presenciales como virtuales (Black, 2012; De la Iglesia *et al.*; Cordon *et al.*, 2016) o, en último lugar, su propia definición.

Con respecto a este último punto, lo cierto es que la última definición de museo ofrecida por el *International Council of Museums (ICOM)* [2] en el año 2007 fija que: “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su ambiente con fines de estudio, educación y recreo.” Por tanto, esta aportación deja patente que el museo, de manera intrínseca, es una organización abierta a la sociedad, con unos fines enfocados a la misma y que, por tanto, necesita entablar y mantener relaciones de confianza y mutuo beneficio con sus grupos de interés.

Para ello, las instituciones museísticas apuestan por la comunicación como una herramienta de gestión que incide, principalmente, en la confianza de los grupos de interés y en la reputación de la organización (Cornelissen, 2004; Doorley *et al.*, 2007).

## 2. Objetivos y metodología de la investigación

La hipótesis que se plantea este artículo es si los museos, como instituciones con un marcado carácter social, se preocupan por recuperar la confianza perdida mostrándose transparentes a través de sus webs corporativas. A pesar de que algunos autores se hagan eco de su concepción como organizaciones obsoletas y elitistas (Hooper-Greenhill, 1989, 1992, 2000; Bennett, 1996), lo cierto es que son instituciones adaptables a los cambios que acontecen en su entorno.

De esta hipótesis se derivan varios objetivos: -en primer lugar, analizar la importancia que las instituciones museísticas otorgan a la transparencia; -en segundo lugar, analizar el uso de las webs corporativas para publicar información relevante para los públicos y, -en tercer lugar, averiguar si existe relación entre la transparencia ofrecida a través de la web y el número de visitantes conseguido.

Teniendo en cuenta la hipótesis y objetivos planteados, esta investigación desarrolla un análisis de contenido de las webs de los museos más visitados en España, EEUU, Inglaterra y Francia para averiguar lo transparentes que resultan ser. La elección de estos países viene justificada por la cantidad de público que acude a estas organizaciones para visitar las diferentes exposiciones programadas. Tal y como se ha observado en la introducción al artículo, las instituciones buscan mantener o mejorar sus índices de reputación a través de la comunicación que realizan. La web es un instrumento más para la comunicación corporativa de cualquier organización. Por ello, el artículo intenta demostrar los museos más visitados del mundo desarrollan unas webs corporativas transparentes.

A lo largo del periodo de documentación se descubre la publicación internacional de referencia para el sector del arte y los museos *The Art Newspaper*, de periodicidad mensual, y publicada por el grupo editorial Umberto Allemandi & Co. Esta revista publica anualmente desde 1996 su estudio: *Visitor Figures: Exhibition & Museum Attendance Survey* [3], donde se reflejan los museos más visitados en los últimos 12 meses y las exposiciones más populares por afluencia de público en todo el mundo. Debido a la imposibilidad de encontrar otros estudios con la misma tradición donde se refleje el volumen de visitas a diferentes museos internacionales, se decide tomar como base para la selección de la muestra a los museos incluidos en esta encuesta.

**Tabla. 1: Evolución del número de visitantes de los museos analizados (2013-2016)**

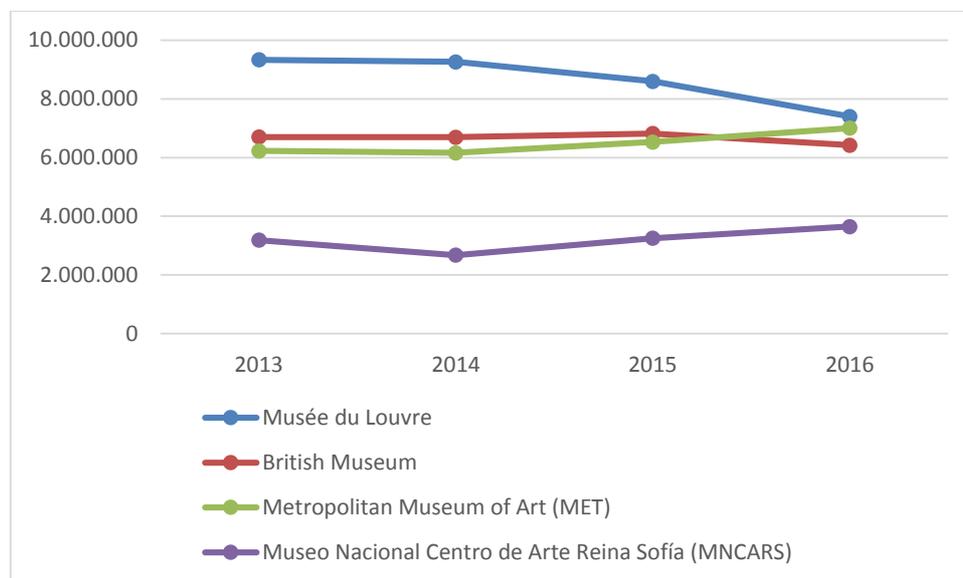
	2013	2014	2015	2016
<b>Musée du Louvre</b>	9.334.036	9.260.000	8.600.000	7.400.000
<b>British Museum</b>	6.701.036	6.695.213	6.820.686	6.420.395
<b>Metropolitan Museum of Art (MET)</b>	6.226.727	6.162.147	6.533.106	7.006.859
<b>Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)</b>	3.185.413	2.673.745	3.249.591	3.646.598

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de visitantes aportados por la publicación *The Art Newspaper*.

La selección de las unidades de análisis presenta un carácter no aleatorio, y se toma para la misma un museo francés, británico, estadounidense y español que registran desde hace diez años un mayor número de visitantes. Los tres primeros encabezan siempre el ranking de museos más visitados en el mundo y, en el caso del español, su situación en la lista varía desde el décimo al duodécimo puesto en los años contemplados. Sin embargo, ostenta la distinción de ser el centro de arte más visitado de España. La inclusión del mismo en la muestra se justifica dado el interés de este artículo en establecer una comparativa y extraer unos resultados de interés. Por tanto, el estudio analiza las webs corporativas de los siguientes museos: Museo del Louvre (París), British Museum (Londres), Metropolitan Museum of Art (Nueva York) y Museo Nacional Centro de Arte (Madrid).

Antes de detallar el trabajo realizado, conviene mostrar la evolución del número de visitantes de los cuatro museos analizados desde el año 2013 hasta el año 2016.

**Gráfico. 1: Evolución del número de visitantes de los museos analizados (2013-2016)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de visitantes aportados por la publicación *The Art Newspaper*.

Para el análisis de contenido realizado se toman las categorías e indicadores diseñados y empleados por el *Informe a través del espejo: Transparencia en la web de los museos españoles*, desarrollada por la Fundación Compromiso y Transparencia [3]. Esta organización analiza a través del documento citado lo transparentes que resultan las webs de las instituciones museísticas españolas teniendo en cuenta la información que reflejan. El primer informe se publicó en el año 2010 y, a este, han seguido otras actualizaciones que miden el grado de mejora o empeoramiento de la información publicada en estos portales.

Las nueve categorías que se miden son: misión, estrategia, actividades, actos de disposición, estructura organizativa, políticas, órgano de gobierno, información económica y evaluación de resultados. Éstas se dividen en veinticuatro ítems que facilitan la evaluación de la transparencia puesta en práctica por los museos analizados haciendo pública información corporativa relevante.

El análisis de contenido de las webs institucionales tuvo lugar entre el 26 de abril y el 3 de mayo de 2017. De manera sistemática, se estableció una plantilla para corroborar que las categorías anteriormente enunciadas se cumplían o no en cada uno de los museos que conforman la muestra. De la decodificación de los datos obtenidos se extraen los siguientes resultados que se presentan a continuación.

### 3. Resultados de la investigación

Los resultados se estructuran conforme a los parámetros analizados en las diferentes webs los museos que conforman la muestra.

Todos los museos analizados cuentan con un apartado corporativo dentro de su arquitectura web que permite encontrar información relevante en cuanto a su historia, estructura, informes desarrollados, entre otros datos relevantes. En todos los casos que conforman este artículo, las instituciones formulan de manera explícita su misión. Si bien es cierto que muchas de ellas se adhieren a la definición propuesta por ICOM de lo que debe ser un museo, cada una es diferente a la anterior, y se adapta a las circunstancias o idiosincrasia propia de cada una de las organizaciones.

En lo que respecta a la publicación del plan estratégico, no todos los centros disponen de un documento específico en el que se detallen cuáles son las principales guías maestras que seguirá cada uno de ellos en un periodo de tiempo determinado. En el caso del British Museum y el Museo Nacional Centro de Arte (MNCARS), los tres cuentan con un plan en el que se formula la estrategia de futuro. En el caso del museo londinense, el documento recibe el nombre de: *Towards 2020: The British Museum's Strategy*, y puede encontrarse dentro del apartado de 'Management and Governance' dentro de la web. En el caso del MNCARS recibe el nombre de 'Plan General de Actuación 2014-2017', y puede encontrarse dentro del apartado 'Misión' de la web.

El MET no cuenta con un escrito específico, aunque dentro de su informe anual sí que hace referencia a los valores nucleares de la organización y a los objetivos estratégicos que el museo se propone en los próximos cinco años. El Louvre, por su parte, no cuenta con un plan estratégico público en la web, aunque sí que difunde a través de ella su estrategia específica de responsabilidad social 2015-2017.

En lo referente a la publicación en la web de las actividades del museo, la pregunta se divide en dos partes para una mejor estructuración de los resultados. En primer lugar, se pregunta por la descripción que los centros hacen de dos de sus principales actividades, destacando entre documentación, conservación, investigación y difusión. En todos los casos analizados se pueden observar en la web espacios relativos a información relacionada con estas cuatro principales tareas de las instituciones museísticas, siendo las más comunes las de documentación y difusión, entendiendo esta última como la comunicación desarrollada por los departamentos de prensa de estas organizaciones.

En segundo lugar, se busca en los espacios web información sobre las actividades educativas desarrolladas en estos centros y el público al que van destinadas. Lo cierto es que en todos los museos se puede encontrar en la web un espacio destinado a la educación, donde se destacan todos los programas educativos diseñados por el museo y cada uno de los grupos de interés a los que van destinados. Un ejemplo interesante es el del MNCARS, que publica en el propio *site* un documento llamado *Programación Educativa: programa completo* en formato pdf y descargable. Además, en la

versión web ofrece la posibilidad de filtrar estas actividades por tipo de público: escolares (con su nivel educativo correspondiente), niños (familias o actividades infantiles), jóvenes (con diferentes franjas de edad), adultos (con tipologías diferentes) y accesibilidad (pudiendo filtrar por el tipo de dificultad que afecta al visitante).

Otra de las variables analizadas es la relacionada con los actos de disposición de la colección, es decir, si se ofrece información acerca de las adquisiciones, préstamos, cesiones, depósitos o compras. En tres de los cuatro museos no se publica información específica sobre este tipo de datos. Sí que se comunican hechos acerca de la historia de los museos y su colección, pero no se hace mención de manera específica a qué tipo de obras son propiedad de la institución y cuáles cesiones, préstamos, etc. Sin embargo, debe destacarse que, a pesar de no ofrecer esa información en un apartado específico de las páginas web, sí que pueden consultarse estos datos en las memorias anuales, donde aparecen explicados todos estos puntos. El único museo en el que esta información cuenta con un apartado propio es en el British Museum, donde se ha diseñado el *microsite*: ‘*Annual Reports and Accounts*’.

Al analizar la estructura organizativa se diferencia entre la publicación del nombre y apellidos del gerente y director artístico; el nombre y apellidos de los principales departamentos y la aparición de un organigrama que explique la estructura departamental. En los casos consultados sí que se reflejan el nombre y apellidos del director o del gerente de la institución, ya que es un dato de referencia a la hora de conocer a la cabeza de cualquier tipo de organización. No ocurre lo mismo con el nombre y apellidos de los principales responsables de los diversos departamentos que conforman los museos ya que, en este caso, en dos de los cuatro museos o bien no aparece la información o, por el contrario, sólo se publican los datos de contacto a través de una dirección de correo electrónico genérica. Los únicos museos que sí que hacen pública esa información son el British Museum y el MNCARS en las secciones: ‘*Freedom of Information Publication Scheme*’ y ‘Equipo’, respectivamente.

Ofrecen los nombres y apellidos, así como el cargo de los miembros y, en el caso del museo británico, se acompaña la información con una pequeña biografía y la dirección de correo electrónico de contacto personal del responsable del departamento. Por último, dos de los cuatro museos analizados hacen referencia a su organigrama: Musée du Louvre y MNCARS. Lamentablemente, el enlace a esta información que ofrece la primera institución presenta problemas técnicos que impide poder consultarse, resultando sólo válido el organigrama ofrecido por el museo español. En su web sí se pone a disposición del visitante la estructura y organización de las diferentes áreas o departamentos que componen este centro de arte. Esto ayuda a una mejor comprensión de la composición de la institución y la interdependencia de las áreas.

Al analizar la normativa que regula el funcionamiento de cada uno de estos centros, así como las políticas a las que deben circunscribirse las áreas, los resultados son muy homogéneos. Los cuatro museos analizados disponen de una sección en sus webs en las que se hace referencia a las diversas leyes que regulan su funcionamiento general y específico por áreas (adquisiciones, cesiones, conservación, etc.). En el caso del MET la información se publica en su sección: ‘*Policies and Documents*’; en el British Museum esta documentación puede encontrarse en el apartado: ‘*Management and Governance*’, donde se publican un total de 22 regulaciones al respecto; en el caso del Louvre se dispone de esta legislación en: ‘*Documents juridiques et marchés publics*’ y, por último, el MNCARS almacena estos datos en el apartado: ‘Misión’.

En lo referente al órgano de gobierno de cada uno de estos centros, el MET no publica en su web los componentes del mismo, al contrario que el resto de museos analizados que presentan a todos los miembros que forman parte de la cúpula directiva de cada organización. De todos los centros de arte, sólo el British Museum publica en su web una pequeña biografía de cada una de estas personas especificando, además, su cargo dentro del órgano de gobierno, algo que también comparte el MNCARS. Sin embargo, ninguno de los museos describe las responsabilidades de estos dentro de los comités de los que forman parte. Con respecto a las reuniones de estos órganos de gobierno, sólo el British Museum y el Louvre publican las actas de las reuniones que mantienen con los asistentes, puntos del orden del día tratados y los acuerdos tomados.

Todos los centros de arte analizados desarrollan su labor dentro de un código de buen gobierno al que se adhieren. El Louvre dispone de un *microsite* llamado ‘*Documents juridiques et marchés publics*’ en el que consultar todos los reglamentos que regulan su quehacer diario. En el caso del MET se guían por la propia ley específica del museo y una serie de políticas que pueden encontrarse en su apartado ‘*Policies and Documents*’. El British Museum, como se ha comentado anteriormente, recoge en su sección ‘*Freedom of Information Publication Scheme*’ diversas políticas y códigos que regulan su actuación y se amparan bajo la *Freedom of Information Act*. Y en el caso del MNCARS, pueden consultarse en el espacio ‘Misión’ y en el espacio ‘Carta de Servicios’ tanto la Ley 34/2011 de 4 de octubre reguladora del museo, como sus estatutos o la normativa aplicable que enmarca las buenas prácticas para el trabajo que se realiza en esta institución.

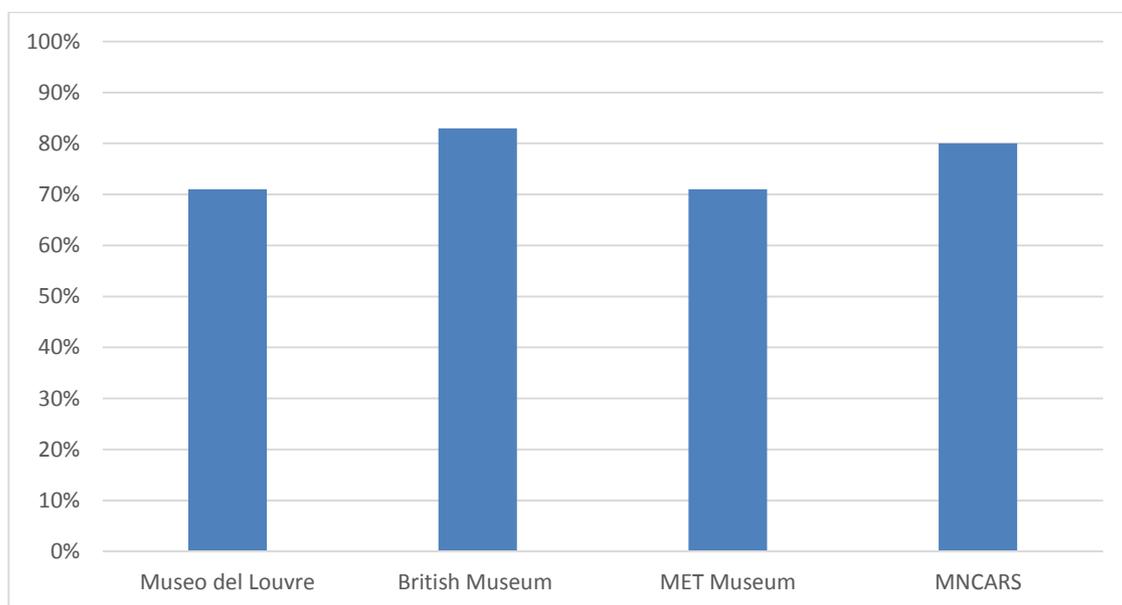
En lo referente a la información económica volcada en las webs corporativas de las organizaciones analizadas, puede destacarse que todas ellas publican el presupuesto del que disponen para el ejercicio en curso, así como los ingresos percibidos. Este tipo de información viene recogida, principalmente y en el caso del Louvre, British Museum en las memorias anuales que publican todos los años. En ella se explican todos los pormenores de las cuentas del museo diferenciando los ingresos y gastos imputados al presupuesto anual con el que cuentan. Por un lado, el MET ofrece informes anuales de gastos, diferenciados de su memoria anual, así como el *Internal Revenue Service (IRS) Form 990*, un documento específico solicitado por el Departamento del Tesoro estadounidense y de obligado cumplimiento. El MNCARS no sólo ofrece explicación de su información financiera en las memorias anuales que publica sobre la actividad del museo, sino que, además, como se explicaba en el marco teórico de esta investigación, al ser una institución pública transmite toda esta información en el Portal de Transparencia del Gobierno español. Resulta reseñable que sólo el MET publica un informe completo de sus cuentas firmado por un auditor externo, lo que aumenta la objetividad de los datos plasmados en sus informes económicos.

Por último, todos los centros analizados hacen referencia en sus informes anuales al cumplimiento de los objetivos fijados para ese periodo de tiempo. Se hace referencia en los mismos al grado de cumplimiento del presupuesto general y del destinado a cada partida dentro de las instituciones. Sin embargo, resulta revelador que, en toda la información recogida en estos informes anuales donde se evalúan los resultados obtenidos por el museo, no se haga mención en ninguno de los casos analizados al número de visitantes de cada institución en el año sobre el que versa el documento. Estos datos sí están disponibles en las webs institucionales, pero no en informes, sino en forma de notas de prensa distribuidas por los departamentos de Comunicación de las organizaciones que forman parte de la investigación.

Además, en la mayoría de los casos se ofrece una comparativa con los resultados del año anterior y los actuales, haciendo especial hincapié en si la cifra de público ha incrementado o disminuido. Sin embargo, no se ofrece un análisis más pormenorizado de los públicos o del número de visitas mensuales, a pesar de que todos ellos, además de las visitas físicas, también contabilizan el número de seguidores en las diferentes redes sociales en las que los museos disponen de perfiles públicos.

Analizados los veinticuatro ítems que se proponía este trabajo, los porcentajes de transparencia en los museos analizados superan el 70%, siendo el British Museum (83%) la institución que más requisitos relacionados con la transparencia cumple, seguido del museo español MNCARS (80%) y quedando, en último lugar y compartiendo posición, el museo del Louvre y el MET (71%).

**Gráfico. 2: Porcentaje de transparencia de los museos analizados**



Fuente: Elaboración propia a partir de los ítems de transparencia marcados por la Fundación Compromiso y Transparencia en su informe A través del espejo.

Una vez expuestos todos los resultados obtenidos de la investigación desarrollada, cabe ofrecer una serie de conclusiones que den respuesta a la hipótesis y objetivos planteados.

#### **4. Conclusiones**

La hipótesis principal que se planteaba esta investigación se confirma porque las instituciones museísticas han comenzado a realizar un uso de sus webs centrado en la transparencia y publicación de información relevante relacionada con su actividad.

Teniendo en cuenta los datos presentados en el trabajo y los ítems analizados, se percibe un interés por estas organizaciones en hacer visible no sólo sus principios corporativos, sino también información relativa a su estructura organizativa, sus órganos de gestión, los marcos normativos de referencia bajo

los cuales desarrollan su labor, sus buenas prácticas o el estado de sus presupuestos y las partidas a las que se destinan. Al igual que ocurre con otros tipos de instituciones como, por ejemplo, las Administraciones Públicas, que han protagonizado tantas publicaciones científicas relacionadas con transparencia, los museos también se adaptan a esa nueva complejidad.

La investigación realizada confirma un buen uso de las webs corporativas por parte de los museos como herramientas para demostrar transparencia. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer. A pesar de que la tendencia es buena, existen datos que se guardan con recelo. Resulta llamativo que la composición de los órganos de gobierno continúa siendo, en algunos casos, un misterio, así como la identidad y formación de los miembros que las componen, así como las responsabilidades de cada uno de ellos. Los datos económicos, a pesar de publicarse, todavía no cuentan con el aval de una agencia independiente que certifique que la información volcada, que suele ser considerada sensible, es objetiva y veraz. Este hecho repercutiría de manera positiva en la credibilidad de los datos aportados. Tampoco cuentan con espacios donde puedan consultarse de manera global o desglosada las cifras totales de visitantes, algo que, sorprendentemente, este tipo de instituciones no dudan en hacer público en publicaciones especializadas, como la tomada para justificar la muestra en este estudio. Por último, llama la atención que no en todos los casos analizados se publiquen las actas de las reuniones que mantiene el patronato, los temas tratados y las decisiones tomadas, ya que aportarían una mayor claridad a los procesos de toma de decisión que tienen lugar en esos encuentros.

Un hecho objetivo es que, de los museos analizados, tan solo el British Museum dispone de un espacio en su web: '*Government transparency agenda*', en el que se hace referencia de manera explícita a la palabra transparencia y donde queda patente su interés por mostrarse como una institución traslúcida ante el público. Cabe destacar en este punto que otros museos que no han formado parte del estudio por no cumplir con los requisitos establecidos para la selección de la muestra como, por ejemplo, el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, sí que disponen de una sección específica para tal fin. En el caso de esta pinacoteca madrileña este apartado web recibe el nombre de: 'Portal de la transparencia' [5].

De las webs corporativas de museos analizadas, a pesar de contar con información relevante que las hace traslúcidas para el público, lo cierto es que no resulta suficiente para cumplir los veinticuatro ítems planteados. Algunos no aparecen recogidos y la mayor parte de la información directamente relacionada con los índices de transparencia se encuentran distribuidos por diferentes espacios dentro de la web. Por tanto, ninguno de los museos analizados dispone de un solo apartado dentro de su arquitectura web en el que se concentren todos los datos analizados. De esta forma, debe recurrirse a la localización de los mismos de forma manual o, en ocasiones, utilizando los motores de búsqueda internos de las propias webs.

De los veinticuatro ítems analizados en esta investigación y relacionados con el índice de transparencia, todos los museos superan el 70% de su cumplimiento. Sin embargo, si se establece una relación entre su porcentaje de transparencia y el número de visitantes registrado a lo largo de los años, es el MNCARS el que obtiene un mejor resultado aumentando el registro total, especialmente en el año 2016. Esto hace plantear una futura línea de investigación, y es la relación que existe entre la obtención de unos buenos índices de transparencia y el número de visitantes a este tipo de organizaciones. Resulta de interés investigar si, dadas las características de este tipo de institución, mostrarse como organizaciones transparentes es suficiente para obtener unos buenos resultados en la

cifra de público que disfruta de nuestros servicios. Parecen existir otros elementos como el atractivo de la oferta expositiva, los servicios del propio museo, o la comunicación que realiza de su labor diaria la propia institución que parecen influir en este número.

Queda patente que los museos, como cualquier otro tipo de organización al servicio de la sociedad, tal y como reza su definición, son instituciones dinámicas, permeables a la sociedad y han entendido la necesidad de adaptarse a los cambios promovidos por una nueva complejidad a la que deben hacer frente. A través de diferentes herramientas de comunicación como, en el caso analizado, sus webs corporativas, se aproximan a sus *stakeholders* proveyéndoles de información relevante y de su interés. De esta forma, demuestran que son una institución que, al igual que las Administraciones Públicas, apuestan por la transparencia y la entienden como una necesidad para recuperar la confianza perdida por parte de la sociedad hacia las instituciones.

Fechas:

- Inicio de la investigación: marzo de 2017
- Término de la investigación: junio de 2017

- Esta actividad ha sido [financiada](#) por UNIR Research (<http://research.unir.net>), Universidad Internacional de La Rioja (UNIR, <http://www.unir.net>), dentro del Plan Propio de Investigación, Desarrollo e Innovación [2015- 2017], Grupo de Investigación “COYSODI-Comunicación y Sociedad Digital”

## 5. Notas

[1] El portal de transparencia puede consultarse en la siguiente dirección web: <http://transparencia.gob.es/> (Recuperado el 28/5/2017).

[2] La definición de museo más reciente que ofrece el International Council of Museums (ICOM) puede consultarse en la siguiente dirección web: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> (Recuperado el 28/05/2017).

[3] Los informes Visitor Figures and Attendance Numbers, desarrollados por The Art Newspaper, pueden consultarse en la siguiente dirección web: <http://theartnewspaper.com/reports/> (Recuperado el 28/05/017).

[4] Los informes elaborados por la Fundación Compromiso y Transparencia pueden consultarse en la siguiente dirección web: <http://www.compromisoytransparencia.com/conocimientos/informes/> (Recuperado el 28/05/2017).

[5] El Portal de la Transparencia del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid puede consultarse en la siguiente dirección web: <http://transparencia.museothyssen.org/> (Recuperado el 28/05/2017).

## 6. Bibliografía

- M. Arenilla, JC Redondo (2011): “Ética, transparencia y participación”. En M. Arenilla (Dir.). *Crisis y reforma de la administración pública*. Oleiros: Netbiblo.
- L. Arias-Serrano (2015): “New Museological Approaches in Contemporary Art Museums: From the First Critiques of the Museum in the Early Twentieth Century to Today's Micronarratives”. *Complutum*. Vol. 26, n. 2, pp. 133-143.
- A. Alloza, (2011): “La emergencia de la economía de la reputación corporativa”. *Revista Uno*, 5, pp. 1-7.  
<http://www.revista-uno.com/numero-5/la-emergencia-dela-economia-de-la-reputacion-corporativa/>
- P. Beltrán-Orenes, Pilar; E. Martínez-Pastor (2016): “Grado de cumplimiento de las leyes de transparencia, acceso y buen gobierno, y de reutilización de los datos de contratación de la Administración central española”. *El profesional de la información*, v. 25, n.4, pp. 557-567.
- G. Black (2012): *Transforming Museums in the Twenty-First Century*. London and New York: Routledge.
- F. Cabezuelo-Lorenzo, P. Rey-García, A. Tapia-Frade (2016): “Análisis de las herramientas de control ciudadano sobre los representantes públicos: La transparencia informativa municipal en Castilla y León”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 1.261-1279.
- MC Carey (2017): “Transparency and the lobbying efforts of newspaper associations in the United States”. *Journalism Studies*. Vol. 18, n. 4, pp. 409-429.
- I. Castelló, M. Morsing y F. Schultz (2013): “Communicative Dynamics and the Polyphony of Corporate Social Responsibility in the Network Society”. *Journal of Business Ethics*, 118(4), pp. 683-694.
- D. Cerdón-Benito, D. González-González (2016): “Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el Museo del Prado, Museo Thyssen-Bornemisza y Museo Reina Sofía”. *Fonseca Journal of Communication*. Vol. 1, nº12, pp. 149-165.
- J. Cornelissen (2004): *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. California-Londres: SAGE.
- A. Cortina, (Ed.) (2003): *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta.
- C. Craig, P. Ngondo, MA Flynn (2016): “How firm is your digital handshake? Mission statements and transparency”. *Public Relations Review*, Vol. 42, n. 4, pp. 692-694.
- B. de la Iglesia, MR Roselló-Ramón (2014): "Identificación de las barreras de acceso a la información, a la participación y al aprendizaje en el Museo Es Baluard". *Arte, Individuo y Sociedad*, Vol. 26, n °1, p. 21-38.

T. Derville (2005): “Radical Activist Tactics: Overturning Public Relations Conceptualizations”. *Public Relations Review*, 31(4), 527-533.

J. Doodey, HF García (2007): “Reputation Management”. En J. Doorley, HF García (Eds.). *Reputation management: the key to successful public relations and corporate communications*, pp. 1-26. Nueva York y Londres: Routledge

Edelman (2016): Edelman Trust Barometer Executive Summary.  
<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/executive-summary/>

Edelman (2017): Edelman Trust Barometer Executive Summary.  
<http://www.edelman.com/executive-summary/>

RE Freeman (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

RE Freeman, JS Harrison, AC Mechas, BL Parmar y S de Colle. (2010): *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

M. Gértrudix, MC Gertrudis-Casado, S. Álvarez-García (2016): “Consumption of public institutions. Open Data by Spanish citizens”. *El profesional de la información*, v. 25, n.4, pp. 535-544.

E. Gutiérrez; MT Laporte (Eds.) (2013): *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press.

E. Hooper-Greenhill, (1989): “The museum in the disciplinary society”, in S. Pearce (Ed.). *Museum Studies in Material Culture*, pp. 61-72. London: Leicester University Press.

E. Hooper-Greenhill (1992): *Museums and the Shaping of Knowledge*. London: Routledge.

E. Hooper-Greenhill (2000): *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. London: Routledge.

T. Bennett (1996): *The Birth of the Museum*, London: Routledge.

NC Huang-Horowitz (2015): “Public relations in the small business environment: creating identity and building reputation”. *Public Relations Review*. Vol. 41, n. 3, pp. 345-353.

M. Karlsson, C. Clerwall, L. Nord (2017): “Do not stand corrected: Transparency and users’ attitudes to inaccurate news and corrections in online journalism”. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 94, n. 1, pp. 148-167.

M. Lizcano (2013): “La nueva Ley de Transparencia: un importante desafío social”. *Abogacía.es*. España.  
<http://www.abogacia.es/2013/12/23/la-nueva-ley-de-transparencia-un-importante-desafio-social/>

L. La-Rosa, T. Sandoval-Martín (2016): “La insuficiencia de la Ley de Transparencia para el ejercicio del periodismo de datos en España”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 1.208-1.229.

PC López-López, I. Puentes- Rivera, J. Rúas-Araujo (2017): “Transparency in public televisions: development of indicators and case analysis in Spain and Chile”. *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 72, n.3, pp. 253-272.

R. Magallón (2013): “Por qué es importante una buena Ley de Transparencia para el periodismo y para los periodistas”. *Instituto para la Innovación Periodística*. España.  
[http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2013/01/Ley\\_transparencia.pdf](http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2013/01/Ley_transparencia.pdf)

M. Rebolledo, R. Zamora-Medina, J. Rodríguez-Virgili (2016): “Transparency, accountability and participation in local governments: a comparative study of Spanish Council Websites”. *Medijske Studije-Media Studies*, Vol. 7, n.14, pp. 48-64.

AG Scherer, G. Palazzo y D. Matten (2014): “The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World”. *Business & Society*, 538(2), pp. 143-156.

K. Sriramesh, (2010): “Globalization and Public Relations. Opportunities for Growth and Reformulation”. En R. Heath (Ed). *The SAGE Handbook of Public Relations*, pp. 691-707. California-Londres: SAGE.

JC Suárez-Villegas, R. Rodríguez-Martínez, M. Mauri-Ríos, A. López-Meri (2017): “Accountability and Media Systems in Spain: real impact and good practices in Spanish media”. *Revista Latina de Comunicación Social*. Vol. 72, n. 3, pp. 321-330.

J. Villafañe (2004): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

J. Villafañe (2013): *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.

SW Yoo, H. Gil de Zúñiga (2014): “Connecting blog, twitter and Facebook use with gaps in knowledge and participation. *Communication & Society*, Vol. 27, n. 4, pp. 33-48.

## Fuentes

### General

- Musée du Louvre, Paris
- Metropolitan Museum of Art (MET), Nueva York
- British Museum, Londres
- Museo Nacional Centro de Arte (MNCARS), Madrid
- Portal de Transparencia
- International Council of Museums (ICOM)

Normativas

- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno
  - Ley 34/2011, de 4 de octubre, reguladora del Museo Nacional Centro de Arte
  - Freedom of Information Act (U.K.)
  - Internal Revenue Service (IRS) Form 900 (USA).
- 

**Cómo citar este artículo / Referencia normalizada**

D Cordon Benito, L Maestro Espinola (2017): “Las webs corporativas de museos como herramientas para la transparencia”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 941 a 956.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1201/51es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1201](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1201)

**- En el interior de un texto:**

... D Cordon Benito, L Maestro Espinola (2017: 941 a 956) ...

o

... D Cordon Benito *et al*, 2017 (941 a 956) ...

Artículo recibido el 2 de julio de 2017. Aceptado el 18 de agosto.  
Publicado el 23 de agosto de 2017