



**HAL**  
open science

**Indicadores de sostenibilidad de los museos españoles.  
Análisis de las memorias de Thyssen, MNAC y  
Guggenheim**

Lorena Remacha-González, Jesús Díaz-Campo

► **To cite this version:**

Lorena Remacha-González, Jesús Díaz-Campo. Indicadores de sostenibilidad de los museos españoles. Análisis de las memorias de Thyssen, MNAC y Guggenheim. *Espacios*, 2020, 41 (29), pp.21. hal-03213344

**HAL Id: hal-03213344**

**<https://hal.science/hal-03213344>**

Submitted on 30 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Indicadores de sostenibilidad de los museos españoles. Análisis de las memorias de Thyssen, MNAC y Guggenheim

## Sustainability indicators of Spanish museums. An analysis of the Thyssen, MNAC and Guggenheim reports

REMACHA-GONZÁLEZ, Lorena <sup>1</sup>

DÍAZ-CAMPO, Jesús <sup>2</sup>

### Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar las memorias de sostenibilidad de los museos españoles y su adecuación a los criterios del Global Reporting Initiative (GRI). Se examinan las memorias de Thyssen-Bornemisza, Guggenheim Bilbao y Museo Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). Los resultados muestran diferencias entre los museos que habían publicados memorias previamente y los que no lo habían hecho. Se concluye que el grado de cumplimiento de los diferentes criterios del GRI es desigual.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa, memorias de sostenibilidad, museos, comunicación corporativa

### Abstract

The objective of this research is to analyze the sustainability memories of Spanish museums and their suitability to the criteria of the Global Reporting Initiative (GRI). The memoirs of Thyssen-Bornemisza, Guggenheim Bilbao and Museo Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) are examined. The results show differences between museums that had previously published memoirs and those that had not. It is concluded that the degree of compliance with the different GRI criteria is uneven.

**key words:** Corporate social responsibility, sustainability reports, museums, corporate communication

## 1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es uno de los denominados intangibles empresariales cuya relevancia ha aumentado en los últimos años. Dentro de la cultura de la medición que se ha desarrollado para evaluar esos intangibles, se han elaborado una serie de indicadores y la sostenibilidad no es una excepción.

Por otro lado, la Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional independiente sin fines de lucro precursora en la creación del primer estándar mundial de elaboración de memorias de sostenibilidad. Desde su constitución, el GRI ha velado por mejorar la calidad de los informes de sostenibilidad y ha animado a las empresas a ser más sostenibles y transparentes respecto a sus impactos en el mundo. En ese sentido, el

<sup>1</sup> Investigadora. Facultad de Empresa y Comunicación. Universidad Internacional de la Rioja. remacha.lorena@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor titular. Facultad de Empresa y Comunicación. Universidad Internacional de la Rioja. jesus.diaz@unir.net

principal objetivo de la presente investigación es proporcionar información sobre la sostenibilidad de los museos españoles a partir del análisis de sus memorias de sostenibilidad.

### **1.1. Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad**

Los museos utilizan recursos para proporcionar bienes y servicios públicos. Las fuentes de ingresos más importantes para muchos de ellos son los subsidios presupuestarios. Estas subvenciones son limitadas y han disminuido en los últimos años, de forma que los museos afrontan nuevos retos (Ayala Aizpuru, et al.,(2019). Uno de ellos es alcanzar un modelo de desarrollo sostenible. Para continuar operando, los museos deben encontrar formas de aumentar sus propios ingresos y mantener sus costos bajo control.

Por ello, los museos se ven obligados a modificar su gestión tradicional y buscar vías para aumentar ingresos, reduciendo sus costos de almacenamiento, resaltando su patrimonio, mejorando su imagen de mercado e intentando estar más cerca de los consumidores y servir a sus grupos de interés. En los últimos años, se ha analizado la adaptación del museo al entorno. Por ejemplo, cómo adaptar sus servicios a las necesidades de la comunidad (Weil, 2007). La calidad se ha considerado una fuente de ventaja competitiva (Radder, et al.,(2011) y de mejora en los indicadores de desempeño (Maher, et al.,(2011). Asimismo, un servicio de calidad permite cumplir con sus objetivos sociales y aumentar su sostenibilidad (Marković, et al.,(2013). Por lo tanto, se han desarrollado e implementado modelos para medir la calidad del servicio en relación con las expectativas de los visitantes Radder & Han, (2013); Misiura, (2005); Hsiao & Yao, (2012).

El uso eficiente de recursos es otra solución a través de la cual los museos pueden adaptarse a los desafíos y oportunidades que surgen de los cambios ambientales Zúñiga Robles, (2019), Martínez et al.,((2019). Por ello, se recomienda que apliquen teorías y prácticas de gestión Sandell & Janes, (2007) y asignen recursos estratégicamente para proporcionar servicios útiles Griffin & Abraham, (2007); Chung, et al.,(2019).

Otros investigadores concluyen que los museos tienen características similares a las organizaciones sin fines de lucro (Rentschler & Geursen, 2004) y, por ello, proponen desarrollar el emprendimiento para aumentar su rendimiento. Además de mejorar su situación financiera, estimula la innovación en el sector cultural (Klamer, 2011) y asegura el mantenimiento de la sostenibilidad Rentschler, (2001). Otros autores apuestan por reforzar la comunicación de los museos Viñarás, (2013); Cordón Benito, (2018); Bargenda, (2019), un proceso en el cual las páginas web corporativas desempeñan un papel fundamental como ejemplo de transparencia y de buenas prácticas en las relaciones con los distintos grupos de interés Cordón Benito y Maestro Espínola, (2017).

### **1.2. Museos y sostenibilidad**

La sostenibilidad de los museos se basa en el reconocimiento y la preservación del patrimonio tangible e intangible respondiendo a las necesidades de la comunidad. Para ser sostenibles, los museos, a través de su misión, deben ser parte activa y atractiva de la comunidad al agregar valor al patrimonio y la memoria social. El concepto de sostenibilidad en los museos se relaciona especialmente con aspectos como el respeto al medio ambiente, con modelos de gestión adaptada a los recursos de la institución y con la vinculación de la institución al ámbito social de la comunidad a la que sirve DeCarli, (2006); Pop et al.,(2019); Tu et al.,(2019).

El International Council of Museums (2011), citado por Pop & Borza, (2014: 151) la define como “proceso dinámico de los museos, basado reconocer y preservar el patrimonio tangible e intangible con los museos que responden a las necesidades de la comunidad”. La definición de Alcaraz, et al.,(2009, citados por Pop & Borza, 2014: 151) es más sintética: la capacidad de tener "recursos suficientes para mantener la existencia y cumplir sus objetivos en el futuro".

Además, la sostenibilidad está muy vinculada a la misión de los museos, en particular, con su mandato de preservar el patrimonio (Lord et al.,(2012). Por su parte, la Asociación Canadiense de Museos (2010) conecta estas prácticas con la misión de preservar, conservar a interpretar el mundo. Los museos deben actuar de modo sostenible para sobrevivir y, al mismo tiempo, proporcionar una programación adecuada (Genoways, Ireland, 2003). La supervivencia y el desarrollo de un museo son factores que, a su vez, permiten a la institución cumplir su misión y objetivos socioculturales. Esto significa que, ya sea directa o indirectamente, la sostenibilidad tiene una influencia positiva en los objetivos y la misión del museo. Por esta razón, incluso si realizan actividades sin fines de lucro, los museos deben aplicar los principios del desarrollo sostenible.

La sostenibilidad de los museos se compone de tres dimensiones, medioambiental, social y económica. La sostenibilidad social se deriva de la realización de actividades, de acuerdo con los requisitos de los usuarios, para crear un alto impacto social, educativo, cultural, artístico y/o económico en la comunidad. Por tanto, implica trabajar para alcanzar metas como mejorar la calidad de vida o proporcionar una mejor comprensión de la historia (Lord et al.,, (2012). Vileneuve (2013) sugiere que lo que mejor que pueden hacer los museos es conectar con el público, por ejemplo, a través de exposiciones centradas en los visitantes.

La sostenibilidad económica implica una asignación eficiente de recursos, para maximizar los beneficios generados. Esto no significa reducirlos, sino volver a desplegarlos, para mejorar los resultados y abordar las necesidades de los clientes. Tal asignación conducirá a un alto grado de satisfacción de los visitantes, lo que permitirá maximizar los aportes del museo y desarrollará cultural y económicamente la zona.

La sostenibilidad económica se puede lograr evitando costos innecesarios, aumentando el número de visitantes y diversificando e incrementando los ingresos propios. En los últimos años, algunos autores han mencionado una cuarta dimensión de la sostenibilidad del museo, relacionada con el entorno cultural. Según ellos, "la sostenibilidad cultural debe reflejarse en la misión del museo. (...) Un museo que no cumple con su misión es intrínsecamente insostenible, ya que la misión de una institución cultural es su razón de existir en primer lugar" (Lord et al.,(2012: 6). Dadas estas consideraciones, la sostenibilidad cultural de los museos implica el desarrollo de estrategias de política cultural a largo plazo Campolmi, (2013).

Además, la implementación de las estrategias de mercado permite tanto el crecimiento de los ingresos como la promoción y mejora del patrimonio del museo. Por ello, algunos autores apuntan a mejorar la estrategia de marketing para aumentar la sostenibilidad de los museos (Alcaraz, et al.,(2009).

En ese sentido, los museos tradicionales se consideran insostenibles porque sus colecciones crecen más allá de su capacidad de investigación y exposición (Merriman, 2008). Sin embargo, la adquisición de nuevos objetos patrimoniales es necesaria para que puedan reflejar los cambios en la sociedad. Además, enriquecer sus colecciones patrimoniales es una de sus principales funciones. Por ello, algunos autores apuntan a que los museos se deshagan de objetos menos importantes a medida que adquieren otros nuevos (Merriman, 2008).

La sostenibilidad de los museos se debe basar en una gestión responsable que permita desarrollar sus funciones esenciales optimizando los recursos. Con este modelo, el valor ético de sus procedimientos amplifica el valor social que las instituciones que conservan el patrimonio cultural deben difundir (Herráez, 2011-2012).

Por otro lado, algunos países han desarrollado sus propios sistemas para evaluar memorias de sostenibilidad. Así, en Reino Unido, el Museum's Environmental Framework (MEF) ha sido desarrollado por Julie's Bicycle (organización sin ánimo de lucro que busca inspirar al sector cultural para actuar en favor de la sostenibilidad ambiental) con el apoyo del Arts Council England y el asesoramiento de otras organizaciones. El MEF se ha construido a partir de prácticas medioambientales y ejemplos de liderazgo en el sector museístico, y también del sector cultural y artístico en general. El documento incluye:

- Un panorama de los diferentes niveles de práctica medioambiental con 12 cuestiones clave, para ayudarles a entender mejor sus prácticas actuales y guiarles en posibles planteamientos y acciones en este campo;
- Ejemplos de prácticas medioambientales, que demuestran cómo los museos las adoptan en su día a día y en sus operaciones, y a través de las cuales promocionan valores medioambientales y fomentan una comprensión de los desafíos ecológicos en sus audiencias y comunidades;
- Un resumen de requisitos legales, financieros y de otro tipo específicos para museos (informes sobre emisiones de carbono, directrices medioambientales para edificios, etc.).
- Una lista de las guías, herramientas y redes disponibles para ayudar a los museos a desarrollar y compartir sus prácticas medioambientales.

En Australia, Museums Australia, organización profesional asesora para museos y galerías de arte público, lanzó en 2003 el primer conjunto de directrices que consideraba la sostenibilidad en todos los aspectos de las actividades de un museo (Adams, 2010). Más recientemente, ha tomado en cuenta el documento público elaborado por la Asociación de Museos del Reino Unido, a partir del cual realizó consultas y elaboró un informe (Museums Association, 2009, citado por Wickhman & Lehman, 2011). Asimismo, las normas nacionales para museos australianos incluyen la sostenibilidad como concepto central (Zutshi et al., (2020).

Por otro lado, la corporación del sector de museos estatales australianos elaboró el Informe de Museos y Galerías Australianos (National Standards Taskforce, 2011), en colaboración por Arts Tasmania, History SA, the Museum and Gallery Services Queensland, Museos y Galerías NSW, Museos Australia (Victoria), y el Museo de Australia Occidental. Como eje central del documento se encuentra el concepto de sostenibilidad en lo que se refiere a la interacción y gestión de los principales grupos de interés.

Las Normas Nacionales para Museos y Galerías Australianos se centran en áreas clave de actividad común a las organizaciones que se encargan de las colecciones y proporcionan servicios a la comunidad. Las normas nacionales se han desarrollado con el objetivo de apoyar a los museos y galerías australianos en la realización de sus actividades diarias, reuniendo sus responsabilidades con sus diversos grupos de interés, atrayendo apoyo y logrando sus objetivos organizacionales. (National Standards Taskforce, 2011, p. 8).

El documento de Normas Nacionales establece cuatro principios relacionados con la gestión de museos:

- Principio 1: El museo tiene un sólido marco legal y de gestión que recoge la ética y protocolos del museo.
- Principio 2: El museo se gestiona de manera efectiva, sostenible y públicamente explicable.
- Principio 3: El museo maneja a sus trabajadores para que hagan el mejor uso de sus habilidades y conocimientos para lograr el propósito y los objetivos del museo.
- Principio 4: El museo es una instalación segura y bien administrada con una imagen pública positiva.

En España, por su parte, no se ha elaborado ningún tipo de indicador específico para poder evaluar las memorias de sostenibilidad de sus museos. Los museos españoles que disponen de memorias de sostenibilidad se basan en los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) para su elaboración.

---

## 2. Metodología

Para desarrollar la presente investigación, la muestra se seleccionó a partir del Informe Especial de Cifras del Visitante 2016 (Special Report Visitor Figures 2016) publicado por The Art Newspaper en abril de 2017. Este informe recoge el ranking mundial con los 100 museos más visitados del mundo durante ese ejercicio.

En este ranking se encuentran un total de ocho museos españoles: Reina Sofía en la posición 10, Museo Nacional del Prado (14), Guggenheim de Bilbao (51), Teatre Museu Dalí (57), Thyssen-Bornemisza (63), Museu Picasso (71), Museu Nacional d'Art de Catalunya, MNAC (85) y CaixaForum Barcelona (98).

Después se comprobó que únicamente tres de los ocho museos publican memorias de sostenibilidad. Se trata del Guggenheim de Bilbao, el Thyssen-Bornemisza y el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC).

El museo Guggenheim es un museo de arte contemporáneo situado en Bilbao. Se emplaza en un edificio diseñado por el arquitecto canadiense Frank O. Gehry, inaugurado en el año 1997. Pertenece a la Fundación Solomon R. Guggenheim que posee otras sedes en el mundo. En 2016 recibió a 1.169.404 visitantes.

El museo Thyssen reúne obras de estilos antiguos y modernos. Está situado en el Palacio de Villahermosa, en Madrid. Gestionado por una fundación bajo control público, se fundó en 1992 tras el acuerdo de arrendamiento (1988) y a la posterior adquisición, por parte del Gobierno español (1993), del núcleo más valioso de la colección privada de la familia Thyssen-Bornemisza. En 2016 recibió a 1.040.654 visitantes.

MNAC está situado en el Palacio Nacional de Montjuïc, en Barcelona. Se inauguró en 1990, fruto de la unión de las colecciones del Museo de Arte Moderno y el Museo de Arte de Cataluña. Está gestionado por la Generalitat de Cataluña, el Ayuntamiento de Barcelona y, desde principios de 2005, la Administración General del Estado. En 2016 recibió a 820.516 visitantes.

Las memorias analizadas de los museos Guggenheim y Thyssen se publicaban por primera vez. La de MNAC se había publicado en ejercicios anteriores. Para el estudio, de carácter exploratorio, se empleó la técnica del análisis de contenido para examinarlas comprobando el cumplimiento de los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). La elección de estos indicadores se debe a que los propios museos afirman que son los que han seguido para elaborar las memorias. No obstante, se localizaron otros aspectos relacionados con la sostenibilidad, pero no incluidos en el GRI que se agruparon bajo el epígrafe "otros".

---

### 3. Resultados

#### 3.1. Contenidos básicos generales. Estrategia y análisis

Esta categoría ofrece una imagen general de la sostenibilidad de los museos. Thyssen y MNAC cumplen con el 100% de indicadores (Declaración del responsable máximo de la organización y Principales efectos, riesgos y oportunidades), mientras que Guggenheim cumple con la mitad. Las memorias de los museos Thyssen y MNAC recogen la declaración del máximo responsable de la organización; la de Guggenheim no.

#### 3.2. Contenidos básicos generales. Perfil de la organización

Las tres memorias recogen los países en los que operan los museos. La de Thyssen se refiere a las exposiciones itinerantes y no a sedes representativas como tal. Guggenheim posee dos sedes más en otros países que se encuentran activas (Nueva York y Venecia) y otra que se encuentra en desarrollo en Abu Dhabi.

Varios indicadores figuran en las memorias de los tres museos, como el nombre de la organización, su régimen jurídico, el apoyo a iniciativas externas o asociaciones a las que pertenece (ver Cuadro 1).

El indicador que recoge los mercados de los que se sirven los museos no aparece en ninguna memoria, ya que solo figuran los públicos objetivos. Ahora bien, si se considera a los visitantes como clientes (Siu et al.,(2013), en las memorias de los tres museos figuran datos de procedencia, rango de edad y sexo.

Respecto al principio de precaución, en ninguna memoria figura el enfoque del museo sobre la gestión de riesgos en relación con la planificación operativa o el desarrollo y la introducción de nuevos productos. Lo mismo ocurre con el número de empleados cubiertos por convenios colectivos o la cadena de suministros.

Ningún museo cumple con todos los indicadores de esta categoría. Thyssen es el que más indicadores cumple, un 78,5%, seguido de MNAC con el 71,4%, y de Guggenheim con un 57,1%.

### **3.3. Contenidos básicos generales. Aspectos materiales y cobertura**

Los datos de este apartado muestran similitudes entre las tres memorias (ver Cuadro 2). Thyssen y Guggenheim cumplen con cuatro de los siete indicadores, mientras que MNAC, cumple con cinco. MNAC se desvincula de los otros museos en el indicador de cambio significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto respecto a memorias anteriores, puesto que es el único que había publicado memorias previamente.

### **3.4. Contenidos básicos generales. Participación de los grupos de interés**

Esta categoría aporta una visión de conjunto de la participación de los grupos de interés. Los tres museos que se han estudiado cumplen el 100% de los indicadores (Grupos de interés vinculados a la organización, base para la organización de los grupos de interés, Participación de los grupos de interés y Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés). En las tres memorias de sostenibilidad analizadas se detalla minuciosamente el contenido referido a los grupos de interés.

### **3.5. Contenidos básicos generales. Perfil de la memoria**

Esta categoría aporta una visión conjunta de la información básica de las memorias, el Índice GRI y el enfoque con relación a la verificación externa. Guggenheim no cumple con ninguno de los indicadores.

MNAC ofrece la información más completa de los tres museos ya que cumple con cuatro de los siete indicadores propuestos (Período objeto de la memoria, Fecha de la última memoria, Ciclo de presentación de memorias y Punto de contacto para dudas sobre el contenido de la memoria).

Thyssen cumple con la mitad de los indicadores, uno menos que MNAC, ya que no ofrece información de contacto para dudas referentes al contenido de la memoria. Ninguno de los tres museos objeto de análisis ofrece información respecto a la verificación externa de la memoria.

### **3.6. Contenidos básicos generales. Gobierno**

En esta categoría se describe cómo se establece y estructura el órgano superior de gobierno para respaldar el propósito de la organización, y la relación de este con las dimensiones económica, ambiental y social. Los resultados revelan un escenario completamente distinto para cada museo estudiado.

MNAC cumple el 100% de indicadores de esta categoría (Estructura de gobierno de la organización, Composición del órgano superior de gobierno y sus comités, Procesos a través de los cuales el órgano superior de gobierno prevé y gestiona posibles conflictos de intereses y Comité responsable de revisar y aprobar la memoria de sostenibilidad de la organización).

Thyssen solo cumple con la mitad (Estructura de gobierno de la organización y Composición del órgano superior de gobierno y sus comités). Finalmente, Guggenheim no cumple con ninguno.

### 3.7. Contenidos básicos generales. Ética e integridad

Este apartado recoge los valores, principios, estándares y las normas de los museos, tales como códigos de conducta o códigos éticos. En las memorias de sostenibilidad de los tres museos esta categoría ofrece unos resultados muy completos ya que se cumplen gran parte de los indicadores en las tres memorias.

El único indicador del que no figuran datos en ninguna memoria es el referido a la proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en sitios donde desarrollan operaciones significativas.

Thyssen y MNAC cumplen con el resto de los indicadores, un 83,3% (Valores, principios y códigos de conducta u otros de la organización, Aspectos materiales, Desempeño económico: enfoque de la gestión, Valor económico directo generado y distribuido y Presencia en el mercado: enfoque de la gestión).

Guggenheim, además de no aportar datos sobre el indicador antes comentado, tampoco lo hace acerca del valor económico directo generado y distribuido cumpliendo, así, con un 66,6% de los indicadores.

### 3.8. Contenidos básicos generales. Información sobre el enfoque de gestión

La Información sobre el enfoque de gestión (*Disclosures of Management Approach - DMA*) permite que el museo explique cómo gestiona los efectos económicos, ambientales y sociales relacionados con los Aspectos materiales. El museo decide qué Aspectos son materiales aplicando los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria. Los Aspectos materiales son aquellos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos del museo, así como los asuntos que influirían notablemente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés.

### 3.9. Contenidos básicos generales. Indicadores de Medio ambiente

Esta categoría aborda los impactos de los museos relacionados con los insumos (energía y agua, por ejemplo) y los productos (emisiones, efluentes y desechos). Los resultados son muy dispares en los tres museos, el único indicador en el que el dato arrojado de todos los museos coincide es el referente a multas y sanciones.

MNAC, que cumple con el 87,5% de los indicadores (Energía: enfoque de la gestión, Energía consumida dentro de la organización, Agua: enfoque de la gestión, Consumo total de agua según fuente, Efluentes y residuos: enfoque de la gestión, Residuos generados y Cumplimiento regulatorio: enfoque de la gestión), se sitúa como el museo que ofrece los datos más completos en su memoria de sostenibilidad en materia de medio ambiente.

Guggenheim cumple con un 37,5% de los indicadores, dejando sin especificar datos como la energía consumida dentro de la organización, el consumo total de agua o los residuos generados.

Thyssen, sin embargo, solo cumple con un 25% de los indicadores de esta categoría (Energía consumida dentro de la organización y Consumo total de agua según fuente). Pese a este porcentaje de cumplimiento, el museo ofrece datos en su memoria de sostenibilidad que aportan tanto valor añadido como la energía consumida dentro de la organización o el consumo total de agua.

### 3.10. Contenidos básicos generales. Indicadores de Desempeño social

Esta dimensión está relacionada con la repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los aspectos que conforman la subcategoría Prácticas Laborales se fundamentan en normas reconocidas mundialmente y en dos instrumentos que abordan la responsabilidad de las iniciativas empresariales: Organización Internacional del Trabajo y Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.



Los indicadores Enfoque de gestión en materia de Empleo, Salud y seguridad en el trabajo, Capacitación y educación y Diversidad e igualdad de oportunidades figuran en las memorias de los tres museos objeto de estudio (ver Cuadros 3; 3.1. y 3.2.).

El indicador relativo a las Relaciones entre los trabajadores y dirección no figura en la memoria de Guggenheim, mientras que en las de los otros dos museos sí aparece. Mientras, el referente a la Igualdad de retribuciones entre hombres y mujeres que trabajan en el museo solo figura en la memoria de MNAC.

El indicador de los subapartados de Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores y Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales está presente en las memorias de sostenibilidad de los museos Guggenheim y MNAC. Thyssen, por el contrario, no aporta ningún dato al respecto.

En esta subcategoría, la memoria de MNAC cumple con un 85% de los indicadores estudiados, la de Thyssen un 45%, mientras que la de Guggenheim cumple únicamente con el 35% de los indicadores.

En la subcategoría Derechos Humanos, el Enfoque de gestión se recoge en la memoria de los tres museos. Solo MNAC cumple todos los indicadores (No discriminación: Enfoque de la gestión e Incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas), mientras que Thyssen y Guggenheim cumplen con la mitad.

El indicador Incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas se recoge únicamente en la memoria de MNAC, y el dato numérico es cero (2017) al igual que sucedía en las de los ejercicios de 2016 y 2015.

En la subcategoría Sociedad se aborda la repercusión que cada museo tiene en la sociedad y en las comunidades locales. Este apartado arroja unos datos relativamente homogéneos. Guggenheim y MNAC cumplen con un 37,5% de los indicadores de esta categoría, mientras que Thyssen, solo con el 25%.

En las memorias de los tres museos se recogen tanto el Enfoque de gestión relativo a las comunidades locales como el Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo y evaluaciones de impactos con participación de la comunidad local.

La subcategoría Responsabilidad sobre productos aborda aspectos relacionados con los productos y servicios que afectan directamente a los grupos de interés, especialmente a los visitantes.

En este apartado, los datos ofrecidos son limitados. MNAC, nuevamente, cumple con más indicadores que los otros dos museos, un 50%. Thyssen se sitúa el segundo, cumpliendo con el 30% de los indicadores, mientras que Guggenheim solo cumple con un 10% de los indicadores que se estudian en esta categoría.

El Enfoque de gestión que hace referencia a la Salud y seguridad de los visitantes y a las Comunicaciones de mercadotecnia aparece en las memorias de Thyssen y MNAC pero no en la de Guggenheim. El único indicador recogido en las tres memorias es el referente al Cumplimiento regulatorio. Asimismo, la memoria de MNAC ofrece datos sobre el Etiquetaje de productos y servicios, así como de los Resultados de las encuestas de satisfacción de los visitantes. El resto de Indicadores de esta Subcategoría no se recogen en las memorias.

Por tanto, sumando los diferentes apartados e indicadores (Cuadro 4), el grado de cumplimiento es desigual: MNAC cumple con un 73,6% de los indicadores analizados, Thyssen con un 52,7% y Guggenheim con un 39,5%.

No obstante, de manera complementaria, se han recogido otros indicadores relacionados con la sostenibilidad que aparecen recogidos en las memorias analizadas pero que no responden a ninguno de los establecidos por el GRI. En esa línea, los tres museos cumplen con todos ellos salvo Thyssen, que no contempla el indicador que hace referencia al entorno vecinal y la interacción con su entorno más próximo (Cuadro 5). Por el contrario, Guggenheim y MNAC cumplen con la totalidad de los indicadores que recoge esta categoría.

Por último, sumando los resultados totales al apartado de otros aspectos (Cuadro 6), MNAC es el museo que cumple con un mayor número de indicadores (75%) mientras que Thyssen se queda ligeramente por encima de la mitad (55,5%) y Guggenheim por debajo de ese valor (44,4%).

---

## 4. Conclusiones

En cuanto al objetivo general, la aplicación de las recomendaciones en materias de sostenibilidad por parte de los museos españoles resulta insuficiente, puesto que únicamente tres de los ocho museos que aparecían en el ranking que ha servido de referencia cuentan con una memoria de sostenibilidad.

Al mismo tiempo, la correspondencia con los criterios del GRI es desigual, y muestra, por un lado, al MNAC y por otro, al Thyssen y al Guggenheim con un porcentaje de cumplimiento menor. Las diferencias son significativas en apartados como Medio Ambiente o Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Por tanto, parece que la trayectoria y la experiencia previa en la elaboración de este tipo de memorias es un factor determinante.

En cuanto a los criterios, del GRI, se puede destacar el alto grado de cumplimiento en los apartados Participación de los Grupos de Interés y Ética e Integridad. En este sentido, las memorias de sostenibilidad en España muestran semejanzas con los criterios seguidos en Australia (National Standards Taskforce, 2011), donde precisamente los grupos de interés son eje fundamental de la sostenibilidad en el ámbito de los museos.

Por el contrario, los criterios de Sociedad y Responsabilidad sobre Productos obtienen unos porcentajes menores. Esto constituye una diferencia significativa con Reino Unido (Julie's Bicycle, 2017).

Una limitación de este estudio es haber analizado únicamente tres memorias, pero, como se ha mencionado, el resto de museos españoles que aparecen en el ranking de referencia no han elaborado memoria.

Por último, este estudio abre la puerta a otros similares en países distintos y, por otro lado, a ser replicados dentro de un tiempo para ver la evolución seguida en España

---

## Referencias bibliográficas

- Adams, E. (2010). *Towards sustainability indicators for museums in Australia*. Collections Council of Australia. Recuperado de: [https://significanceinternational.com/Portals/0/Documents/Sustainability\\_indicators\\_report\\_by\\_Eleanor\\_Adams\\_11January2010.pdf](https://significanceinternational.com/Portals/0/Documents/Sustainability_indicators_report_by_Eleanor_Adams_11January2010.pdf)
- Alcaraz, C.; Hume, M., & Sullivan Mort, G. (2009). Creating sustainable practice in a museum context: adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasian Marketing Journal*, 17(4), 219-225
- Ayala Aizpuru, Í., Cuenca-Amigo, M. y Cuenca Amigo, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta*, (80).
- Bargenda, A. (2019). Aesthetic CSR Communication: A Global Perspective on Organizational Art Collections. Bartoli, A.; Guerrero, J. L. & Hermel, P. (eds). *Responsible Organizations in the Global Context* (pp. 117-132). Cham: Palgrave Macmillan
- Campolmi, I. (2013). What is sustainability in modern art museums? Archétopy art museums and shifting paradigms of knowledge. *The International Journal of Inclusive Museum*, 6(1), 13-24
- Canadian Museums Association. (2010). *A Sustainable Development Guide for Canada's Museums*. Canadian Museums Association Annual Report 2010. Recuperado de [https://www.museums.ca/document/1088/web2010\\_annual.pdf](https://www.museums.ca/document/1088/web2010_annual.pdf)

- Chung, N., Tyan, I., & Lee, S. J. (2019). Eco-Innovative Museums and Visitors' Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 11(20), 5744.
- Cordón Benito, D. (2018). Evolución conceptual del museo como espacio comunicativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24 (1), 485.
- Cordón Benito, D. y Maestro Espínola, L. (2017). Las webs corporativas de museos como herramientas para la transparencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 941-956.
- DeCarli, G. (2006). *Un Museo Sostenible*. San José de Costa Rica: UNESCO
- Genoways, H.H. & Ireland, L.M. (2003). *Museum Administration: An Introduction*. UK: Altamira Press
- Griffin, D. & Abraham, M. (2007). The Effective management of museums. Cohesive leadership and visitor-focused public programming. R. Sandell, & R.R. Janes (eds.). *Museum Management and Marketing* (pp. 104-141). London, England: Routledge
- Herráez, J.A. (2011-2012). La sostenibilidad en los museos. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 7-8, 106-109. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4215496>
- Hsiao, C.H. & Yao, M.H. (2012). System Dynamics Approach to Visitors' Long-Term Satisfaction with Museum: A Case Study of The National Museum of Natural Science. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(2), 113-121
- International Council of Museums. (2011). Museums and sustainable development: How can ICOM support, in concrete terms, the museum community's sustainable development projects? 6 – 8 June, Paris, France
- Julie's Bicycle (2017). *Museums Environmental Framework*. Arts Council England. Recuperado de:  
<https://www.juliesbicycle.com/resource-museums-framework-2017>
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, 24(2), 141-156
- Lord, B.; Lord, G.D. & Martin, L. (2012). *Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations*. 3rd Edition. UK: AltaMira Press
- Maher, J.K.; Clark, J. & Motley, D.G. (2011). Measuring Museum Service Quality in Relationship to Visitor Membership: The Case of a Children's Museum. *Marketing Management*, 13(2), 29
- Marković, S., Raspor, S. & Komšić, J. (2013). Museum Service Quality Measurement Using the Histoqual Model. VV. AA. *2nd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe*, 201-216.
- Martínez, L. A., Fernández, S. R., Burbano, J. M., & Ngono, R. A. (2019). Sustainable Development. A Vision for Global Productivity and Competitiveness. *Revista Espacios*, 40(28), 2. Recuperado de:  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n28/19402802.html>
- Merriman, N. (2008). Museum collections and sustainability. *Cultural Trends*, 17(1). Recuperado de:  
[https://www.museumsassociation.org/asset\\_arena/0/27/16720/v0\\_master.doc](https://www.museumsassociation.org/asset_arena/0/27/16720/v0_master.doc)
- Misiura, S. (2005). *Heritage Marketing*. London: Routledge
- Museums Association. (2009). Sustainability and museums: Report on consultation. Recuperado de:  
<https://www.museumsassociation.org/download?id=17944>

- National Standards Taskforce. (2011). National standards for Australian museums and galleries, version 1.2. Carlton South: Museums Australia (Victoria)
- Pop, I. L., & Borza, A. (2014). Increasing the sustainability of museums through international strategy. *Economía. Seria Management*, 17, 248-264.
- Pop, I. L., Borza, A., Buiga, A., Ighian, D., & Toader, R. (2019). Achieving cultural sustainability in museums: A step toward sustainable development. *Sustainability*, 11(4), 970.
- Radder, L.; Han, X. & Hou, Y. (2011). An integrated evaluation of the heritage museum visit: a disconfirmation approach. *International Journal of Management Cases*, 13(3), 315-326. Recuperado de: [https://bib.irb.hr/datoteka/701527.Marketing\\_of\\_Civil\\_Society\\_Organizations\\_IJMC\\_13-3.pdf#page=317](https://bib.irb.hr/datoteka/701527.Marketing_of_Civil_Society_Organizations_IJMC_13-3.pdf#page=317)
- Radder, L. & Han, X. (2013). Perceived Quality, Visitor Satisfaction and Conative Loyalty In South African Heritage Museums. *International Business & Economics Research Journal*, 12(10), 1261-1272. Recuperado de: <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/download/8135/8185>
- Rentschler, R. (2001). *Entrepreneurship: From denial to Discovery in Nonprofit Art Museums?* Brisbane, Queensland: Queensland University of Technology, Program on Nonprofit Corporations
- Rentschler, R. & Geursen, G.M. (2004). Entrepreneurship, Marketing and Leadership in Non-Profit Performing Arts Organisations. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 6(1), 44-51
- Sandell, R. & Janes, R.R. (2007). *Museum Management and Marketing*. London: Routledge
- Siu, N. Y. M., Zhang, T. J. F., Dong, P., & Kwan, H. Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. *Tourism Management*, 36, 293-303
- Tu, J. C., Liu, L. X., & Cui, Y. (2019). A study on consumers' preferences for the Palace Museum's cultural and creative products from the perspective of cultural sustainability. *Sustainability*, 11(13), 3502.
- Villeneuve, P. (2013). Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5(4), 37-50
- Viñarás Abad, M. (2013). Departamentos de comunicación en museos: la planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal México*, 6(11).
- Weil, S. (2007). From Being about Something to Being for Somebody. The ongoing transformation of the American museum. Sandell, R. & Janes, R. R. (eds.), *Museum Management and Marketing*. London, England: Routledge
- Wickham, M. & Lehman, K. (2015): Communicating sustainability priorities in the museum sector. *Journal of Sustainable Tourism*. 23(7), 1011-1028. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2015.1042483>
- Zutshi, A., Creed, A., Panwar, R., & Willis, L. (2020). Corporate social responsibility (CSR): Curators' specific responses from Australian museums and art galleries. *Current Issues in Tourism*, 1-17.
- Zúñiga Robles, L. (2019). *Manual de accesibilidad para museos*. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8605>