

Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS

El impulso de la evaluación de los resultados de los programas y políticas públicas, así como el desarrollo de la transparencia, la mejora del uso de los recursos y la calidad de los servicios a los ciudadanos son prioridades del gobierno. Corresponde al Consejo de Ministros la aprobación anual de un conjunto de programas y políticas públicas que serán objeto de evaluación por la Agencia de Evaluación y Calidad, dentro de su plan de trabajo.

Así, y a propuesta del ministro de Administraciones Públicas, el Consejo de Ministros, en su reunión de 30 de marzo de 2007, acordó los programas y políticas públicas que serían objeto de evaluación en 2007: el Programa Nacional de Reformas de España; los trámites administrativos para la creación de empresas; el registro nacional de derechos de emisión de gases de efecto invernadero; y, la calidad de los servicios de los museos de titularidad estatal.

La evaluación del Programa Nacional de Reformas de España se debería centrar en la incidencia de las medidas adoptadas para la racionalización del gasto farmacéutico; la efectividad de las políticas en materia de seguridad energética; los programas de fomento de las actividades de investigación, desarrollo e innovación; y, las líneas de financiación para el fomento de la actividad emprendedora.

Primera edición: 2008

© Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
<http://www.aeval.es>

Este informe es propiedad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Se puede reproducir libremente, en su totalidad o parcialmente, siempre que se cite la procedencia y se haga adecuadamente, sin desvirtuar sus razonamientos.

E08/2007

Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal

Madrid, diciembre de 2007

Edita: Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://www.060.es>

NIPO: 331-08-004-7



INDICE

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES	5
2. INTRODUCCIÓN	8
3. LOS MUSEOS ESTATALES.....	9
3.1 DEFINICIÓN Y FUNCIONES.	9
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PRESTADO POR LOS MUSEOS ESTATALES.....	12
3.2.1 Acceso:	12
3.2.2 Oferta cultural	13
3.2.3 Servicios complementarios y facilitadores.	14
3.2.4 Actividades Extraordinarias.....	14
3.3 ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS MUSEOS ESTATALES.	15
3.3.1 Evolución del volumen de visitantes.	15
3.3.2 Volumen de exposiciones temporales y de otras actividades.....	15
3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS MUSEOS ESTATALES.....	16
4. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACION.	17
5. ANALISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LOS MUSEOS ESTATALES	18
5.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL	18
5.1.1 Compromisos y garantías que ofrece el Servicio: Análisis de las Cartas de Servicios de los museos.....	18
5.1.2 Calidad de la gestión del servicio prestado por los Museos Estatales.	21
5.1.3 Grado de implementación de los programas del Marco General de Calidad.....	27
5.2 LA CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS USUARIOS.....	29
5.2.1 Antecedentes.....	29
5.2.2 Encuesta presencial a los visitantes de los museos 2007.....	30
5.2.2.1 Valoración global del servicio	31
5.2.2.2 Valoración de diferentes componentes de prestación del servicio.....	33
5.3 ANÁLISIS REFERENCIAL: BENCHMARKING CON MUSEOS DE REFERENCIA.....	45
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
ANEXO 1: SERVICIOS DISPONIBLES	54
ANEXO 2: NÚMERO DE VISITANTES.....	55
ANEXO 3: ESTUDIO DE PERCEPCIÓN CIUDADANA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2007	57
ANEXO 4: FICHA DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES DE MUSEOS Y OTRAS ENTREVISTAS	62
ANEXO 5: TIPOLOGÍA Y GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIO	65
ANEXO 6: MODELO EVAM.....	72
ANEXO 7: QUEJAS Y SUGERENCIAS.....	75
ANEXO 8: RESUMEN Y DATOS DE LA ENCUESTA DE MUSEOS 2004.....	79
ANEXO 9: RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VISITANTES DEL MUSEO DEL PRADO 2005.	82
ANEXO 10: FICHA TÉCNICA, CUESTIONARIO Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA A VISITANTES DE MUSEOS 2007	84
ANEXO 11: PROTOCOLO PARA LA OBSERVACIÓN DIRECTA (CLIENTE MISTERIOSO).....	102

GLOSARIO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

AGE: Administración General del Estado

DGBBAA: Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales

EVAM: Evaluación, aprendizaje y mejora

ICOM: Consejo Internacional de Museos, asociado a la UNESCO

MCU: Ministerio de Cultura

MNCARS: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

MNP: Museo Nacional del Prado

RD: Real Decreto

RPT: Relación de puestos de trabajo

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES

- El presente informe ofrece los resultados del estudio llevado a cabo en catorce museos adscritos al Ministerio de Cultura del Gobierno de España. De acuerdo con el mandato del Consejo de Ministros, el estudio se centra en una evaluación de la *calidad del servicio* prestado por dichos museos, lo que circunscribe su objeto al ámbito de la percepción de los usuarios y de la gestión organizacional. Por otra parte, el trabajo de campo se ha realizado en el periodo mayo-octubre de 2007 a modo de corte transversal y no longitudinal, por lo que los resultados presentan una “imagen fija” de los museos en ese momento.
- Los catorce museos han experimentado en los últimos años un notable incremento de su actividad, tanto en términos del número de visitantes como de exposiciones y otro tipo de actividades culturales.
- Con carácter general, un 12,5% de los ciudadanos españoles mayores de 16 años acudió a alguno de los museos estatales en 2006. La satisfacción de los visitantes de los museos objeto de evaluación muestra unos valores tan positivos que pueden parecer sorprendentes. En efecto, el índice de 7,91 puntos sobre 10 y el 92,8% de usuarios que manifiesta una percepción muy o bastante positiva son valores muy llamativos que es preciso poner en contexto. Nos encontramos ante un servicio relacionado con la cultura y el ocio, que no es, por tanto, de uso “obligatorio” o “necesario” como son otros servicios públicos. Esto puede tener su incidencia en las expectativas y satisfacción de sus usuarios. Como ya se puso de manifiesto por el Servicio de Gestión Pública (PUMA) de la OCDE, el ciudadano tiene distintos tipos de relación con los servicios públicos, según la naturaleza de éstos. No es lo mismo la relación de *contribuyente* o *beneficiario* de una prestación social o de *administrado* sujeto a procedimientos de autorización, que la de *usuario* de un servicio, al que accede por voluntad propia y del que no tiene dependencia vital. Prueba de ello es que el conjunto de servicios analizados mediante el estudio de percepción ciudadana sobre el funcionamiento de los servicios públicos que anualmente realiza AEVAL, y que contempla servicios de muy diversa naturaleza, alcanzan una puntuación media de 5,79 puntos, siendo el servicio mejor valorado (por el conjunto de ciudadanos no solo por sus usuarios) el de vacaciones y balnearios para mayores, también vinculado al ocio, con 6,71 puntos. También en este sentido debe aclararse que los valores alcanzados por los Museos Estatales no se alejan de los de otros museos, y que son congruentes con los de otras encuestas realizadas en años anteriores, así como con los resultados de la observación directa.
- Paradójicamente, estos valores positivos en la percepción de los usuarios no correlacionan con las evidencias encontradas en lo que se refiere a la calidad objetiva. Los programas que integran el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado tienen un escaso grado de implementación en los museos, limitándose a las Cartas de Servicios y a la gestión de Quejas y Sugerencias. Incluso en estos casos, su aplicación está actualmente sometida a revisión para adaptarla al Real Decreto 951/2005. Es llamativa, con la excepción del Museo del Prado, la falta de implicación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios ofertados, ya que no se detectan expectativas ni se realizan encuestas de satisfacción. Por otra parte, las casi idénticas proporciones de visitantes que han accedido al museo informados por cauces “extra-oficiales” y que adquieren su entrada en taquilla

(85%), sugiere carencias en cuanto a la comunicación y el marketing para atraerlos.

- Destaca asimismo la ausencia de la práctica de la autoevaluación como instrumento de diagnóstico y mejora de la organización, ni hay indicios de participación de ningún museo en los programas de reconocimiento de la Administración General del Estado (certificaciones y premios a la calidad).
- La falta de elementos de referencia para establecer los criterios de esta evaluación (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, etc.), más allá de los estrictamente vinculados a la calidad de servicio, impide que la misma trascienda de una imagen “aislada” en el tiempo y en el espacio. Esto junto a otras cuestiones evidenciadas a lo largo del proceso de evaluación (escasa capacidad de captación de nuevos visitantes, limitada eficacia de las actividades de difusión, papel real de los Museos como instituciones culturales de referencia) harían aconsejable plantear la oportunidad de realizar una más ambiciosa evaluación de la implementación del *Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008*, trabajo que, por lo demás, aportaría el valor añadido de asociar metodológicamente la evaluación de programas y políticas públicas con la evaluación de los servicios públicos.
- Las conclusiones que acaban de mencionarse sugieren la conveniencia de abordar un plan de desarrollo de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en los museos dependientes del Ministerio de Cultura, sobre la base de las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1:

El Ministerio de Cultura conjuntamente con los Museos podría abordar un plan de revisión progresiva de los modelos de gestión de los Museos. Para ello podrían constituirse equipos integrados por personas pertenecientes a los distintos Museos, que bajo la dirección del MCU, abordasen al menos los siguientes aspectos, para su aplicación al conjunto de Museos Estatales:

1. El diseño de un estudio de análisis de las demandas y expectativas de los visitantes así como de un estudio de análisis de la satisfacción de los usuarios.
2. La reorientación de la gestión de los Museos a procesos, mediante la identificación, diseño o rediseño en su caso y documentación de los mismos.
3. La definición de los estándares de calidad del servicio prestado por los Museos, y su traslación a compromisos en sus Cartas de Servicios, que realmente impliquen un esfuerzo de mejora, así como el diseño de indicadores de seguimiento de estos compromisos. Este proceso debería implicar la adaptación de las Cartas de Servicios existentes a los requisitos y criterios metodológicos de elaboración definidos por la Guía para la elaboración de Cartas de Servicios.
4. El diseño de un sistema de medición y seguimiento de los resultados alcanzados.
5. La adaptación del programa de quejas y sugerencias en la misma línea señalada en el párrafo anterior.

Recomendación 2:

Sería preciso impulsar dentro de los Museos, procesos de autoevaluación organizacional sobre la base de modelos de referencia. Un primer paso debería ser avanzar y profundizar en todos los Museos, en el proceso de autoevaluación mediante el modelo EVAM, realizado con motivo de la presente evaluación.

Recomendación 3:

Podría valorarse dentro del marco jurídico actual, otorgar a los Museos de una mayor autonomía de gestión, de manera que ésta sea más flexible y con mayor capacidad de adaptación a las demandas concretas de cada Museo.

Recomendación 4:

Cabría plantear la conveniencia de realizar una evaluación de la implementación del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008, lo que permitiría comprobar el logro de una de sus finalidades, cual es la “máxima calidad en el servicio ofrecido al ciudadano”.

2. INTRODUCCIÓN

El Consejo de Ministros, en su reunión del día 30 de marzo de 2007, adoptó un Acuerdo por el que se aprueban los programas y políticas públicas que durante este año serán objeto de evaluación por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Mediante Orden APU/1219/2007 se publica el citado Acuerdo que en el apartado 4 de su Anexo contempla la evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal.

El propio encargo delimita claramente el objeto de la evaluación, expresando que se trata de una evaluación de los museos de titularidad estatal de gestión exclusiva del Ministerio de Cultura desde la perspectiva de la calidad del servicio ofrecido a sus usuarios o visitantes, con la finalidad de determinar en qué medida este servicio se adapta a las expectativas y demandas de los ciudadanos y de favorecer la mejora del mismo. Mediante nota al pie se precisa que los museos objeto de evaluación son tanto los dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, como los que tienen naturaleza de organismos públicos, entendiendo por estos al Museo Nacional del Prado y al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. El encargo añade que el enfoque del trabajo partirá de un análisis de las Cartas de Servicios publicadas por aquellos museos que dispongan de las mismas, aunque el proceso de evaluación incorporará otras metodologías de recogida de la percepción de los usuarios. Finalmente, se encomienda la realización de la evaluación al Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia de Evaluación y Calidad, en colaboración con la Inspección de Servicios del Ministerio de Cultura.

La evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal pretende ser un instrumento útil para ayudar en los procesos de toma de decisiones de los responsables del Ministerio de Cultura y de los directores de los museos para incorporar criterios de calidad a sus planes estratégicos y de actuación, teniendo en cuenta el punto de vista de los usuarios y el diagnóstico del funcionamiento organizacional de los museos conforme a modelos referenciales de gestión. Como su propio nombre indica, se trata de una evaluación de la *calidad del servicio*, que no entra por tanto a valorar los aspectos *culturales* o intrínsecos de la oferta museística, sino los relacionados con todo aquello que acompaña, rodea y facilita el acceso al servicio principal o nuclear, esto es, las colecciones, piezas o motivos expuestos. Su finalidad es incidir sobre las dimensiones de la calidad del servicio para adecuarlas a las expectativas y necesidades de los ciudadanos que acuden a los museos. En este sentido también es importante reseñar que el análisis de la percepción de los usuarios sobre el funcionamiento del servicio, no tiene relación con los estudios de visitantes de museos, orientados a la evaluación de las exposiciones desde una perspectiva psicológica con la finalidad de conocer sus impactos desde el punto de vista formativo, comunicativo o socializador¹

Son múltiples los actores que en distinta medida interactúan en la prestación del servicio museístico (desde los responsables políticos y los gestores hasta los expertos, los patrocinadores, las sociedades o asociaciones de amigos de los museos, las entidades concertadas para la venta de entradas, los centros de enseñanza, etc.) No obstante, en este estudio sólo se ha contado con la intervención directa de los responsables del Ministerio de Cultura y de los equipos directivos de los museos. En

¹ Pérez Santos, Eloisa. Tesis Doctoral, (www.ucm.es/BUCM/tesis/19972000/S/4/S4017901.pdf)



una eventual reevaluación se podría considerar la conveniencia de integrar al resto de actores implicados.

El presente informe incluye un primer apartado en el que se describen las funciones, características y la actividad desarrollada por los Museos Estatales y se caracteriza a sus usuarios o visitantes. A continuación se efectúa una descripción del enfoque metodológico de la evaluación. En un tercer apartado se analiza la calidad del servicio desde el punto de vista organizacional y desde la perspectiva de sus usuarios a partir de la interpretación de la información obtenida mediante las técnicas y herramientas descritas en el apartado anterior. Finalmente, el informe contempla un conjunto de conclusiones y recomendaciones que constituyen el resultado de la propia evaluación. Igualmente, se han incorporado numerosos anexos con información complementaria.

3. LOS MUSEOS ESTATALES.

3.1 Definición y funciones.

Conforme los Estatutos del ICOM (Consejo Internacional de Museos, asociado a la UNESCO), “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al público, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente, con fines de estudio, educación y recreación.”

A partir de esta definición, ratificada a escala internacional, se desarrolla la que recoge la normativa española. Así, la Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español establece que son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

Ambas definiciones inciden en el carácter de servicio público de la institución museística que, asimismo, se manifiesta en las funciones que tiene atribuidas:

- La conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones.
- La investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad.
- La organización periódica de exposiciones científicas y divulgativas acordes con la naturaleza del museo.
- La elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos.
- El desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos.

Este carácter de servicio público ha adquirido una mayor fuerza y relevancia propiciada por el cambio sociológico operado tras el enorme interés hacia los museos que se ha despertado en un público numeroso y heterogéneo, que los han



transformado en un punto de referencia cultural de primer orden en la sociedad actual².

Por la propia peculiaridad de esta evaluación, *la calidad del servicio*, el trabajo se centra fundamentalmente en las funciones referidas a la exhibición ordenada de las colecciones y a la organización periódica de exposiciones ya que son las que generan una interacción entre el Museo y la globalidad de sus usuarios, situándose las restantes en una esfera mas interna de la organización.

Desde el punto de vista normativo, el artículo 149.1.28 de la Constitución Española establece que “El Estado tiene competencia exclusiva sobre la defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación; museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas.”

A partir de este primer Texto Fundamental, la normativa básica reguladora de los museos titularidad del Estado se contiene en las siguientes disposiciones:

Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español (PHE).

Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25, del Patrimonio Histórico Español, modificado por Real Decreto 64/1994, de 21 de enero.

Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de titularidad estatal y del Sistema Español.³

Real Decreto 496/1994, de 17 de marzo, por el que se modifica el artículo 22 del RD 620/1987.

Son museos de titularidad estatal, conforme el vigente Reglamento de Museos de Titularidad Estatal, las instituciones culturales citadas que la Administración del Estado y sus organismos autónomos tengan establecidos o que creen en el futuro en cualquier lugar del territorio nacional. De entre los museos de titularidad estatal, aquellos que tengan singular relevancia por su finalidad y objetivos, o por la importancia de las colecciones que conservan, tendrán además la categoría de museos nacionales.

Los Museos de titularidad estatal pueden tener distintos modelos de adscripción y gestión:

- Adscripción a distintos departamentos ministeriales.
- Gestión por parte de las Comunidades Autónomas mediante convenio sin que se altere su adscripción ministerial.
- Adscripción al Ministerio del Cultura a través de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales o del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (Museo Nacional del Teatro).

² Así, el Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008) tiene como finalidad la redefinición y renovación de la Red Estatal de Museos, tomando como punto de partida esta nueva percepción de la institución museística.

³ En el marco del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008, se prevé la entrada en vigor de un nuevo Reglamento de Museos de titularidad estatal y del Sistema Español de Museos.

Existen 139 Museos de titularidad estatal, de los cuales 83 se adscriben al Ministerio de Cultura. De éstos, 17 son de gestión exclusiva de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales (que los gestiona a través de la Subdirección General de Museos Estatales) y 64 de gestión transferida a las Comunidades Autónomas por medio de convenios. Los demás museos de titularidad estatal están adscritos a otros Departamentos ministeriales y organismos.

A los 17 mencionados se suman el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, que tienen regímenes especiales:

- El Museo Nacional del Prado es un Organismo Público Especial, que ajusta su actuación a lo dispuesto en la Ley de Patrimonio Histórico Español, en su Ley reguladora, Ley 46/2003, de 25 de noviembre (BOE de 23 de noviembre), y en el Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo (BOE de 20 de marzo), por el que se aprueba su Estatuto.
- El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) es un Organismo Autónomo administrativo que se rige por lo establecido en la Ley del Patrimonio Histórico Español, legislación vigente sobre Museos de titularidad estatal y en su propio Estatuto, aprobado por Real Decreto 318/1996, de 23 de febrero (BOE de 14 de marzo), modificado recientemente por el Real Decreto 1291/2007, de 28 de septiembre.

El marco general en el que desenvuelven su actividad los museos estatales supone la integración de un entramado organizativo complejo en el que muchas veces, y con la excepción de los dos últimos mencionados, no se dispone de la autonomía suficiente para la toma de decisiones respecto a su funcionamiento y a la adaptación a las demandas del público y de la sociedad.

De conformidad con el mandato del Consejo de Ministros, serían objeto de evaluación los 19 museos de titularidad estatal de gestión exclusiva del Ministerio de Cultura, tanto los dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales como los que tienen naturaleza de organismos públicos. De estos diecinueve museos se encontraban cerrados a la fecha de la evaluación los de El Greco, de Reproducciones Artísticas, Cerralbo, Romántico y de Arqueología Marítima⁴, por lo que el estudio se ha realizado sobre los catorce restantes. Por lo tanto, los museos susceptibles de evaluación son los siguientes:

- Museo Arqueológico Nacional
- Museo Nacional y Centro de Investigación Altamira
- Museo del Traje
- Museo Nacional de Artes Decorativas
- Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias
- Museo Nacional de Escultura
- Museo Casa de Cervantes
- Museo Nacional de Arte Romano
- Museo Sefardí
- Museo Sorolla

⁴ En el marco del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008) se prevé la reapertura de la Casa Museo del Greco (Toledo), Museo Romántico (Madrid) y Museo Nacional de Arqueología Marítima (Cartagena).

- Museo Nacional de Antropología
- Museo de América
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía
- Museo Nacional de El Prado

Igualmente el hecho de que en este conjunto de Museos se den distintos grados de autonomía de gestión, ha motivado que a lo largo del proceso de evaluación se haya dado un tratamiento diferenciado a los Museos del Prado y Reina Sofía, y que en consecuencia los resultados del análisis de los datos relativos a los diferentes ámbitos de la evaluación se ofrezcan generalmente segmentados en tres bloques: Museos Estatales, Museo Nacional del Prado y MNCARS.

3.2 Características del servicio prestado por los Museos Estatales

3.2.1 Acceso:

Apertura y horarios:

Los museos están abiertos al público durante, al menos, treinta horas, distribuidas en seis días por semana, con el horario y las condiciones de entrada que establece el Ministerio de Cultura, y que deben figurar a la entrada del museo en un lugar visible que sea compatible, en su caso, con los valores artísticos del inmueble. Durante los meses de verano, los horarios de algunos museos se amplían respecto al horario habitual.

Régimen general de acceso:

El acceso a los Museos está sujeto al régimen de precios públicos. Su aprobación se ha efectuado mediante Orden de 28 de junio de 1994⁵. No obstante el acceso es gratuito al menos cuatro días al mes, uno por semana, previamente señalados y que deben figurar a la entrada de los museos (OM de 20-1-95).

El precio de la entrada general a los Museos Estatales es de 2,40 euros, salvo en los Museos de América y del Traje en los que el precio se incrementa hasta 3,01 euros. Existe también una entrada de precio reducido que supone una minoración del 50%. En los Museos del Prado y MNCARS, la entrada general cuesta 6 euros y la reducida 3.

Disponibilidad de página Web

Todos los Museos menos el Greco y el Sefardí tienen su propia página Web y estos últimos tienen un espacio en la página del Ministerio de Cultura. La gestión de estas páginas WEB, con excepción de las correspondientes a los Museos del Prado y MNCARS, se realiza por parte del MCU. El Museo del Traje actualiza los contenidos de su página. Por otro lado, la Subdirección General de Museos Estatales proporciona información relativa a todos estos museos y enlaces con sus páginas a través de la

⁵ Modificada por OOMM de 11-10-1996 y 8-10-1998.

página Web del Ministerio de Cultura⁶, que ha dado un especial desarrollo del portal de museos a través del que se accede a los 1.417 museos existentes en España.

Finalmente, la implantación del sistema DOMUS y la paulatina accesibilidad a los catálogos de fondos realizados con este sistema a través de Internet, contribuyen a hacer más accesible el patrimonio que conservan los museos⁷. Cada museo gestiona el sistema en la parte correspondiente a sus fondos, en función de sus recursos, lo que ha motivado diferentes ritmos de implantación, siendo centro piloto en este sentido el Museo del Traje.

3.2.2 Oferta cultural

El enfoque de los museos como centros de difusión cultural, que cobra cada vez más peso, se materializa en un crecimiento paulatino de su oferta cultural y de servicios para el ciudadano.

Oferta cultural habitual

Los Museos de titularidad estatal adscritos y gestionados por el Ministerio de Cultura ofrecen a lo largo de todo el año una serie de servicios culturales:

- o La exposición permanente de una selección de sus fondos museísticos. Esta exposición está integrada por las colecciones estatales de fondos museísticos constituidas por los bienes del Patrimonio Histórico Español pertenecientes a la Administración del Estado y a sus organismos autónomos asignados a un museo de titularidad estatal, pasando a integrar la colección estable del mismo. Estas colecciones pueden ser depositadas en otros museos, o en instalaciones no museísticas sin que se altere su asignación. A su vez, los Museos Estatales pueden admitir bienes en depósito, en los términos y con los requisitos establecidos reglamentariamente. El vigente Reglamento de Museos de titularidad estatal y del Sistema Español, dispone que los museos deben facilitar a los investigadores la contemplación y estudio de los fondos que no estén expuestos al público, así como la consulta de todos los catálogos.
- o Una programación cultural que comprende exposiciones (temporales), talleres, cursos, conferencias, artes escénicas, eventos...
- o Un conjunto de recursos como biblioteca, archivo, servicio fotográfico y de reproducciones, reservas de bienes culturales, etc., accesibles directamente o previa solicitud, en función de las posibilidades de la institución y de los requerimientos de conservación de los fondos.

⁶ En el marco del Plan estratégico de la Red de Museos Estatales, y dentro del Área de Difusión y Comunicación, se han establecido como objetivos la creación de la Red Digital de Museos y el Portal de museos y páginas Web accesibles a usuarios discapacitados.

⁷ DOMUS: sistema integrado de documentación y gestión museográfica desarrollado por el Ministerio de Cultura, cuya finalidad es facilitar un modelo normalizado de estructuras de información para el inventario y catalogación de fondos museográficos y documentales, así como un mecanismo automatizado de los procesos de gestión que los museos realizan en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas. El Museo Nacional del Prado dispone de desarrollos propios de programas para documentar la colección y los fondos, al margen del sistema DOMUS.

Para el desarrollo de estas actividades, los Museos de titularidad estatal disponen de un Departamento de Difusión⁸ al que corresponde atender los aspectos relativos a la exhibición y montaje de los fondos en condiciones que permitan el logro de los objetivos de comunicación, contemplación y educación encomendados al museo. Su actividad tiene por finalidad el acercamiento del museo a la sociedad mediante métodos didácticos de exposición, la aplicación de técnicas de comunicación y la organización de actividades complementarias tendentes a estos fines. Todos los museos analizados plantean la posibilidad de cesión de espacios para la celebración de actos.

Al margen de las actividades culturales inherentes a las funciones atribuidas a los Museos, también pueden realizarse otras actividades de carácter estrictamente cultural, siempre que cuenten con instalaciones adecuadas y éstas no perjudiquen el normal desarrollo de sus funciones principales.

Finalmente debe tenerse en cuenta que el esfuerzo de los órganos competentes del Ministerio de Cultura por ampliar la oferta en términos de cantidad y calidad de estos catorce museos debe repartirse con la necesidad de atender también a los 64 museos de gestión transferida a las Comunidades Autónomas, que ocupan un lugar importante en el consumo de recursos de dichos órganos.

3.2.3 Servicios complementarios y facilitadores.

Entre los servicios orientados a favorecer el acceso de los ciudadanos a los museos y al patrimonio que custodian, a mejorar la calidad de la visita y en general de su relación con los museos, se encuentran los siguientes aunque no todos ellos estén disponibles en la totalidad de los museos:

Medidas de accesibilidad para personas con movilidad reducida (rampas, elevadores, sillas de ruedas etc.)
Guardarropa
Consignas
Servicio Médico
Información en sala
Audioguías (servicio, en ocasiones, gestionado por la Asociación de Amigos del respectivo Museo)
Publicaciones
Tienda (servicio, en ocasiones, gestionado por la Asociación de Amigos del respectivo Museo)
Cafetería/ Restaurante
Acceso a Biblioteca
Librería
Página Web

En el Anexo 1 se reflejan de forma esquemática los servicios disponibles en los diferentes museos, según información facilitada por el Ministerio de Cultura.

3.2.4 Actividades Extraordinarias

Los museos adscritos y gestionados por el Ministerio de Cultura participan anualmente en un Plan de Actividades Extraordinarias que comprende actuaciones de carácter más episódico realizadas fuera del horario habitual de apertura al público de los museos. Las actividades desarrolladas en los últimos 4 años e impulsadas por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, han sido:

⁸ El Museo Nacional del Prado y el MNCARS tienen regímenes específicos y diferente estructura orgánica.

Semana Santa en los Museos Estatales
Día Internacional de los Museos
Noche de los Museos
Verano en los Museos
La noche en blanco
Navidad en los Museos
Día europeo de la música

Es importante señalar que la realización de este tipo de actividades varía entre los diferentes Museos, tanto en relación con los contenidos como con el volumen de actividades que se desarrollan.

3.3 Actividad desarrollada por los Museos Estatales.

3.3.1 Evolución del volumen de visitantes.

El Ministerio de Cultura dispone de estadísticas sobre el número de visitantes a los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales (DGBBAA). A la vista de la evolución de dichas cifras (Anexo 2) se observa un crecimiento del número de visitantes entre 2000 y 2006⁹, que se sitúa en el 16,87% en general, observándose asimismo aumentos en el número de visitantes en la mayoría de los museos. En el Museo del Prado este incremento es aún más elevado, un 17,43%, mientras que en el MNCARS, en el periodo 2004-2006 (único del que se disponen de datos) se ha producido una disminución del 1,6%.

Las variaciones al alza más importantes durante el periodo 2000-2006 parecen relacionarse con renovaciones de las sedes de algunos Museos, ampliación de horarios y grandes exposiciones temporales o determinados eventos.

Otro aspecto a destacar en este apartado son las variaciones estacionales que se producen en el flujo de visitantes en algunos Museos. Así se observa un importante aumento del número de visitantes durante los meses de verano en los Museos de Altamira o Casa de Cervantes, mientras que en otros, este componente estacional se manifiesta en la mayor afluencia de visitantes en los meses coincidentes con el curso escolar como en el caso del Museo Nacional de Antropología, Museo Arqueológico Nacional, Museo de América o Museo Nacional de Artes Decorativas.

3.3.2 Volumen de exposiciones temporales y de otras actividades

Los Museos reciben habitualmente préstamos por periodos limitados de tiempo, generalmente con motivo de la celebración de exposiciones temporales. Como se indicaba en el apartado anterior, la programación de exposiciones temporales se relaciona con un notable incremento en el número de visitantes.

Entre 2000 y 2007 se han realizado en museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales 55 exposiciones impulsadas por la Subdirección

⁹ Los datos para 2007 son todavía incompletos, aunque en el anexo 2 se incluyen los correspondientes al primer semestre del año.

General de Promoción de las Bellas Artes. Partiendo de una producción especialmente intensa en 2000 y 2001 (10 exposiciones), el número de exposiciones se reduce en los años siguientes (5,5 de media entre 2002 y 2005,) aunque a partir de 2006 se observa una tendencia al crecimiento (7 en 2006, hasta llegar de nuevo a 8 en 2007). A estas exposiciones se suman las que cada museo realiza de manera interna, de las que no se dispone de información conjunta.

En el Museo del Prado se han realizado entre 2002 y 2007, 33 exposiciones temporales. Esta actividad fue mas intensa hasta 2005, realizándose entre este año y 2007, cuatro exposiciones anuales. En el MNCARS entre 2002 y 2007 se han realizado 104 exposiciones temporales, con una media anual de unas 18.

Por otra parte, la evolución en cifras de las actividades extraordinarias, muestra la importancia que han adquirido y su protagonismo en la elaboración de la oferta cultural de los museos, pasando de 2 en el año 2002 a 94 en el 2006, con la paulatina incorporación de prácticamente todos los museos. El MNCARS ha realizado entre 2002 y 2007 14 actividades extraordinarias.

3.4 Caracterización de los usuarios de los Museos Estatales

El estudio de percepción ciudadana del funcionamiento de los servicios públicos, que anualmente realiza la Agencia de Evaluación y Calidad en colaboración con el CIS, incluyó en su edición en 2007, tres preguntas relacionadas con la utilización y valoración de los atributos del servicio proporcionado por los Museos Estatales. Esta información se diferencia de la obtenida mediante el estudio “ad hoc” que forma parte del proceso de evaluación del servicio, y cuyos resultados se analizan posteriormente, en que el primero se dirige a población general mientras que en el segundo el universo de la investigación está constituido por los usuarios efectivos de los Museos Estatales, realizándose además la encuesta en el momento en que se efectúa la visita. La información que proporcionan ambos estudios es por lo tanto, complementaria. El primer estudio está realizado sobre una muestra de 3.000 entrevistas, mediante la administración de un cuestionario estructurado en el domicilio del encuestado.

El estudio evidencia que un 12,5% de los ciudadanos había acudido a alguno de los Museos Estatales en el año anterior a la realización de la encuesta. Los Museos del Prado, Reina Sofía, de Altamira y Arqueológico Nacional concentran más del 68% de las visitas efectuadas en la última ocasión que los ciudadanos acudieron a alguno de estos Museos (anexo 3.1).

El ciudadano tipo que acude a un Museo estatal se caracteriza por poseer formación de nivel secundario o universitario, residir en una población de tamaño igual o superior a los 100.000 habitantes, y tener 45 o menos años. En general se trata de personas ocupadas aunque los estudiantes constituyen el colectivo con mayor frecuencia de uso del servicio.

La valoración media del conjunto de atributos del servicio que se analizan en el estudio, se sitúa en 7,62 puntos en una escala 1-10. Los componentes del servicio mejor valorados son el interés de las colecciones, la facilidad de acceso en transporte



público y la señalización interna del Museo. En la posición contraria se sitúan el precio de las entradas, el tiempo de espera hasta acceder al Museo y los servicios complementarios que ofrece (tienda, librería, cafetería). La valoración en general puede considerarse bastante positiva, ya que respecto de todos los aspectos analizados el 50% de los encuestados otorga puntuaciones superiores a 8 puntos, con la excepción de las relativas a servicios complementarios (mediana=7) y precio de las entradas (mediana=6).

En el Anexo 3 se recoge información detallada de los resultados del estudio.

4. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACION.

El objeto de esta evaluación, la *calidad del servicio* de los museos estatales, delimita su alcance en dos vertientes. Por una parte, no se trata de estudiar propiamente un programa o una política pública, sino un *servicio*, que se distingue de los anteriores por tratarse de un proceso de gestión esencialmente prestacional y generalmente estructurado con un fuerte componente de formalización organizativa.

Por otra parte, el objeto de la evaluación es la *calidad* del servicio, lo que remite a una evaluación de la percepción de los usuarios de dicho servicio o, dicho de otro modo, a una evaluación de resultados desde una perspectiva subjetiva. Ahora bien, como acaba de decirse, los servicios públicos poseen un alto grado de formalización organizativa, lo que significa que se gestionan, se ofrecen y prestan a los usuarios por medio de una *organización*. Por lo tanto, la *evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal*, no puede limitarse a la estricta evaluación de la percepción de sus usuarios, sino que debe incorporar otros aspectos *objetivos* o de rendimiento, como son la gestión organizacional y el modo en que los museos se comprometen públicamente con los usuarios. Se trata en definitiva de una evaluación tanto de proceso como de resultados.

De la misma forma, si bien la calidad de servicio es básicamente percepción del usuario, ésta, aunque subjetiva, no es algo gratuito ni caprichoso. Por el contrario, la calidad percibida es consecuencia de una serie de factores que intervienen en el proceso de elaboración y prestación del servicio, por lo que una evaluación rigurosa y completa de la calidad del servicio no puede ignorar toda una serie de elementos que confluyen para que el servicio, en tanto que *output*, llegue a su usuario. ¿Cómo se diseña el servicio? ¿En qué condiciones y con qué compromisos y garantías se ofrece? ¿Cómo se gestionan las relaciones cotidianas con los usuarios, cómo se escucha su voz? ¿Cómo se analiza a sí misma la organización responsable del servicio para conocer lo que está haciendo bien y mal en todas las dimensiones organizativas? ¿Qué reputación externa tiene la organización? Todos estos son aspectos que inciden finalmente en la percepción de los usuarios y que, por tanto, deben tenerse en cuenta para valorar globalmente la calidad de un servicio. En este sentido, el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, constituye una referencia inexcusable para llevar a cabo la evaluación de la calidad de un servicio público como los museos estatales, ya que establece los programas básicos de mejora de la calidad que deben implantar las organizaciones de la Administración General del Estado.



La metodología aplicable, que deriva de la lógica expuesta anteriormente, combina enfoques cuantitativos y cualitativos. En consecuencia, la información utilizada en el proceso de evaluación procede de fuentes tanto documentales, organizacionales, encuestas a usuarios, como de entrevista o de la aplicación de técnicas de observación directa.

Las herramientas utilizadas en la evaluación han sido las siguientes:

- Análisis documental
- Análisis del seguimiento de Cartas de Servicios
- Entrevistas
- Encuesta de satisfacción a usuarios mediante entrevistas presenciales
- Análisis secundario
- Técnica de observación directa por los analistas (*cliente misterioso*)
- Diagnóstico organizacional con el modelo EVAM.
- *Benchmarking* con otros museos de referencia.

Finalmente hay que señalar que antes del inicio de la evaluación se celebraron entrevistas con la totalidad de los directores de los museos objeto de evaluación. Como resultado de dichas entrevistas se intercambiaron impresiones sobre las diferentes actividades incluidas en el plan de evaluación, que dieron lugar a varios ajustes sobre la planificación inicial y permitieron orientar adecuadamente las citadas actividades. Se incluye como Anexo 4 la relación de personas entrevistadas así como la ficha para la realización de la entrevista.

Igualmente es preciso destacar la participación de la Inspección de Servicios del Ministerio de Cultura así como de la Subdirección General de Museos Estatales.

5. ANALISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LOS MUSEOS ESTATALES

En este apartado se analiza y se interpreta la información obtenida a partir de las fuentes citadas con el objetivo de dar respuesta a los interrogantes contemplados en el apartado anterior.

5.1 La calidad del servicio desde el punto de vista organizacional

5.1.1 Compromisos y garantías que ofrece el Servicio: Análisis de las Cartas de Servicios de los museos.

De acuerdo con el artículo 8.1 del Real Decreto antes citado, las Cartas de Servicios son documentos que constituyen el instrumento mediante el que las organizaciones de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación. La

disponibilidad o no de Carta de Servicios, la pertinencia de sus compromisos y el grado de cumplimiento de los mismos constituyen así unos indicadores válidos sobre el alineamiento de los museos con la política de calidad de la AGE.

Con la excepción del Museo Nacional del Prado y del Museo Casa de Cervantes, 12 de los 14 museos estudiados disponen de Carta de Servicios, conforme el detalle que figura a continuación:

Museo	Año publicación
Reina Sofía	2000
Arqueológico Nacional	2001
Artes Decorativas	2001
Arte Romano	2001
Sefardí	2001
Cerámica y Artes Suntuarias	2001
América	2002
Altamira	2003
Escultura	2003
Antropología	2003
Sorolla	2004
Traje	2005

En cuanto al contenido de las Cartas de Servicios de 12 de los Museos, con carácter general y dejando para un análisis individual al MNCARS, por la singularidad de su Carta de Servicios en cuanto a forma y contenido y por tratarse de un Organismo Autónomo, hay que reseñar:

Medidas de Subsanación: Ninguno de los trípticos informativos contiene medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, ya que todas las Cartas analizadas son anteriores al Real Decreto 951/2005, sin que, por tanto, hayan sido adaptadas a la nueva normativa.

Quejas y sugerencias: En cuanto a la forma de presentación de las quejas y sugerencias, en 7 de las 13 Cartas no se contempla su remisión por vía telemática, que ya recoge el precitado Real Decreto 951/2005, que además sustituye el tradicional Libro de Quejas y Sugerencias por un formulario. También este aspecto evidencia la falta de actualización de las Cartas de Servicios y adaptación a la nueva normativa.

Compromisos e indicadores: Algunas de las Cartas de Servicios analizadas contienen compromisos que no son tales, ya que, o bien constituyen un servicio que presta el Museo (por ej., atender peticiones de reproducciones fotográficas en el Museo Nacional de Arte Romano) o bien el compromiso establecido se corresponde con un derecho del usuario, de obligada observancia para el museo (por ej. proporcionar al visitante información sobre el contenido e itinerario de las colecciones; salvo en el Museo Sefardí, cuyo compromiso es prestar información en distintos idiomas).

En las Cartas de 7 de los 12 Museos se recoge como compromiso realizar encuestas o poner cuestionarios a disposición de los visitantes, además de contemplarse como indicador en 6 de ellos (salvo el Museo del Traje), sin que, por otra parte, se haya verificado tal extremo durante el proceso de observación directa.

Llama la atención uno de los compromisos incluidos en la Carta de Servicios del Museo Nacional de Arte Romano, referido a facilitar la visita en el horario ininterrumpido que se indica, cuando se ha constatado que su horario no es ininterrumpido.

Por último, en más de la mitad de las Cartas analizadas se incluye como indicador el número de visitantes a los que se ha proporcionado información sobre el contenido e itinerario de la exposición. Este indicador es de difícil cuantificación, salvo que se limite, como así se contiene en algunas Cartas, a información escrita (además de telefónica o telemática, como en el Museo de Altamira) o se parta del principio de que a todos los visitantes del Museo se les suministra información, computándose en consecuencia, la totalidad de visitantes que han acudido al Museo.

Carta de Servicios del MNCARS.

La Carta de Servicios en vigor presenta una serie de carencias:

- No recoge su normativa reguladora
- No incluye plano de localización (croquis de situación)
- No informa sobre tarifas, normal y reducida, y días de acceso gratuito (salvo Biblioteca y algunos servicios incluidos en el Servicio Pedagógico que son de acceso gratuito).
- No incluye como apartado información sobre derechos y formas de participación de los usuarios

La Carta además, no informa de medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, e incluye un apartado denominado “ampliación de la sede principal” que, además, constituye uno de los compromisos (el sexto) reflejados en la Carta, con indicación de la fecha prevista de terminación: año 2004. Los restantes compromisos reflejados en la Carta de Servicios se corresponden con la misión y funciones atribuidas al MNCARS y en cualquier caso, no son cuantificables.

En cuanto a los indicadores contemplados, recoge la afluencia de público, al que une un objetivo, que es alcanzar 1.500.000 visitantes anuales en alguno de los próximos 3 años, período que si se entiende ha de computarse desde la fecha de publicación de la Carta, ya ha transcurrido.

Tiene un apartado específico de quejas y sugerencias, pero no informa sobre los canales para su presentación, que sólo parece pueden presentarse de forma presencial, al aludir a las hojas de quejas y sugerencias, con un compromiso de responder en un tiempo estimado de 20 días, plazo de obligado cumplimiento.

Algunos de los aspectos referidos ponen de manifiesto la falta de actualización de la Carta y su adaptación a la normativa contenida en el RD 951/2005. Dada la peculiaridad de sus compromisos – ver anexo 5.6- no cabe efectuar cómputo alguno a efectos de determinar su grado de cumplimiento.

Por último, y como resultado de la observación directa llevada a cabo en el proceso de evaluación, a excepción del Museo del Traje, ninguno de los restantes museos objeto de visita tenía a disposición de los visitantes la Carta de Servicios (agotada en el Museo de Altamira), ni informaba de su existencia. En este sentido hay que señalar que la edición de las Cartas de Servicios de los Museos forma parte del programa anual de publicaciones del Ministerio de Cultura, lo que puede explicar en gran medida, como consecuencia del procedimiento administrativo asociado, la carencia de Cartas en los Museos una vez que se han agotado las solicitadas anualmente por cada uno de ellos. Sin embargo la encuesta realizada a los usuarios de los Museos indica que un 43% de los mismos había visto la Carta de Servicios del Museo en el mostrador o áreas de información del mismo. Esta disparidad puede deberse a que los usuarios confundan lo que es una Carta de Servicios con la información relativa a los servicios que proporciona el Museo.

Es cierto que el problema de falta de adaptación de las Cartas de Servicios a lo establecido en el Real Decreto 951/2005 no es algo exclusivo de los museos, sino que afecta al conjunto de la AGE, motivo por que desde la Dirección General de Organización e Inspección del MAP y a través de la Coordinadora de Inspecciones Generales de Servicios se ha abordado una revisión general de las Cartas anteriores a la entrada en vigor de dicho Real Decreto.

En el anexo 5 se consigna la tipología y el grado de cumplimiento de los compromisos hasta el ejercicio 2004. A partir de ese año, y por razones de diversa índole y de reestructuración, se ha dejado de verificar por parte de la Inspección General de Cultura el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad declarados en las Cartas de Servicios de los museos estatales.

5.1.2 Calidad de la gestión del servicio prestado por los Museos Estatales.

Con el fin de efectuar un diagnóstico de la calidad de la gestión de los diferentes museos, como organizaciones independientes, se ha hecho uso del Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM). Este modelo fue especialmente concebido por el Ministerio de Administraciones Públicas, y desarrollado por la AEVAL, como una herramienta para el análisis del funcionamiento global de las organizaciones administrativas. Permite realizar un diagnóstico (puntos fuertes, áreas de mejora, etc.) asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa. En el Anexo 6 se efectúa una descripción del modelo y de sus componentes.

Con carácter previo es necesario indicar que a través de las entrevistas realizadas a los directores se percibe, salvo en el caso de los Museos del Prado y Reina Sofía, cierta insatisfacción derivada de la limitada autonomía para la gestión de los recursos humanos y financieros, si bien gozan de una relativa autonomía para la gestión general de los museos. Igualmente hay que señalar que en el momento de realización de las evaluaciones, algunos Museos se encontraban inmersos en procesos de remodelación, de mayor o menor envergadura.

De acuerdo con los cinco ejes del modelo y los contenidos del cuestionario, los aspectos más relevantes son lo que se señalan a continuación.

Política, planificación y estrategia a través del liderazgo.

Prácticamente todos los museos conocen quiénes son sus responsables y/o directivos, éstos saben que lo son y conocen y ejercen su responsabilidad.

Pocos disponen de Planes estratégicos y mucho menos, de objetivos, aunque todos los museos, sin excepción, tienen un objetivo común: incrementar el número de usuarios. En este objetivo se centra la programación anual que se eleva al MCU y cuya propuesta se adopta generalmente con el concurso de todo el equipo directivo, y aunque aparentemente se tiene en cuenta a sus usuarios (se ha reforzado la oferta con nuevas actividades y servicios), no hay evidencias de intervención y participación directa en su elaboración. No obstante, los museos disponen de una herramienta específica sancionada por el Ministerio de Cultura, que es el Plan Museológico. El Plan, en fase de redacción en muchos de los museos, recoge todos los aspectos de su funcionamiento, y no exclusivamente el incremento del número de visitantes, ya que éste debe compatibilizarse con la conservación de muebles e inmuebles, aforo máximo o el confort y aprovechamiento de la visita, de modo que la tendencia es a distribuir y redirigir los flujos de visitantes.

El Museo del Prado, con gran autonomía de gestión, ha elaborado un Plan estratégico, el Plan de Actuación 2005-2008, con la participación de todo el personal hasta nivel de Jefe de Área, que establecen los objetivos concretos de su ámbito de gestión. El Plan afecta a todas las Áreas y Departamentos del Museo. Los objetivos se traducen en actuaciones, programaciones y tareas concretas. Hay objetivos generales, concretos para determinadas actividades e indicadores, aunque no para todas las actuaciones programadas. En el caso del MNCARS las líneas generales de actuación y objetivos generales se contienen en el documento “Proyecto Museológico”, con criterios de actuación respecto de la exposición permanente y exposiciones temporales; no tienen definidos objetivos estratégicos, salvo en relación con la política de exposiciones.

Procesos.

Diseño y gestión sistemática de los procesos

Con carácter general, uno de los procesos clave identificado por todos los museos es el de difusión, pero no suele estar descrito ni documentado, no se señalan objetivos concretos más allá del general y mucho menos indicadores. Sí se documentan algunos de los procedimientos, tareas o actividades concretas, con asignación de responsables, aunque no se observa en este aspecto uniformidad entre los museos evaluados. El Museo del Prado tiene identificados los procesos clave, pero ni los procesos ni los procedimientos están documentados en su totalidad (salvo algunas fases de los mismos) ni se han definido objetivos e indicadores para todos ellos. No obstante, tiene en proyecto la elaboración de un Manual de Procedimientos. Sí existe una asignación clara de responsables (de programas, proyectos, procedimientos, exposiciones). Por su parte en el MNCARS existen procesos clave que, sin embargo, no están claramente identificados ni se dispone de un sistema de indicadores, aunque sí han definido procedimientos de actuación, subprocesos, protocolos, para determinados procesos. Todos los procesos/procedimientos/subprocesos tienen un coordinador asignado.

Participación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios

En cuanto a la implicación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios que ofrecen los museos, únicamente se evidencia en la gestión de quejas y sugerencias (no adaptada al RD 951/2005), - común a todos ellos, que incluye su análisis e introducción de mejoras, en ocasiones - y a través de la Asociación de Amigos, en los museos que cuentan con ella, que se revela como una herramienta fundamental en su gestión. En cualquier caso, y salvo contadas ocasiones, no se efectúan encuestas, ni se realizan reuniones con grupos focales o se utiliza cualquier otro mecanismo para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del Museo. Tampoco se realizan encuestas de satisfacción. A ello se añade la falta de homogeneidad de las escasas iniciativas adoptadas en este ámbito. El Museo del Prado sí ha desarrollado diversos canales para fomentar la implicación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios que presta: programa “tu opinión nos interesa”, encuestas anuales desde 2005 que permiten segmentar los resultados en función de las características de los visitantes, encuestas específicas para programas educativos, relaciones con grupos escolares y guías turísticos, y formulario de Quejas y Sugerencias. Los resultados se analizan en reuniones semanales, en las que se adoptan las mejoras necesarias, que se documentan mediante acta. En el caso del MNCARS se implica a los usuarios a través de la gestión de quejas y sugerencias, que son objeto de análisis y valoración por parte del Presidente de la Asociación de Amigos del Museo que, a su vez, es miembro del Patronato, pero no se realizan encuestas ni existe una vía de implicación directa de los usuarios del museo. Por tanto, no hay mediciones directas del nivel de satisfacción de los usuarios.

Gestión y mejora de las relaciones con los ciudadanos/usuarios de los servicios

Respecto de la prestación de información y asistencia y ayuda durante el servicio a los usuarios existen unos mínimos uniformes (página Web, folletos, publicaciones periódicas y Cartas de Servicios) que cada museo complementa con otros medios de variada índole: apariciones en prensa, audioguías, guías voluntarios de la 3ª edad, hojas de inscripción.... Para mejorar esta asistencia, algunos museos imparten formación al personal de sala. No existe evidencia de que se publiciten y difundan debidamente y con suficiente antelación, todas las actividades que programan los museos, ni se evalúa la suficiencia y eficacia de los medios empleados para informar y prestar asistencia. Respecto de la página Web, y a excepción del Museo del Traje que la actualiza directamente, los demás museos han manifestado su interés por recuperar su dirección. En el Museo del Prado también se evidencia una diversidad de canales de información a usuarios: página Web –en remodelación -, teléfono 902, Boletín Digital, folletos, revista “Prado”, prensa, y previsión de hojas de inscripción para recibir información puntual sobre temas de interés. No obstante, carece de Carta de Servicios y/o una declaración de los derechos de los usuarios. En los aspectos concretos relacionados con la asistencia a usuarios, existen audioguías, folletos, Área de Atención al Visitante, guías monográficas. El Museo organiza actividades formativas dirigidas a las personas de la organización: cursos, jornadas divulgativas para el personal y familia, visitas específicas (a exposiciones, a la ampliación,...). En cuanto al MNCARS, suministra información a los usuarios a través de la página Web, de folletos y publicaciones y publicidad. Aunque tiene Carta de Servicios no se da a conocer ni está disponible. En cuanto a los canales de asistencia y ayuda en la prestación del servicio existen guías, visitas guiadas, audioguías, talleres, teatro infantil y otras actividades.

Personas

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Con independencia de que dispongan de un organigrama reglamentariamente aprobado, algo a lo que parece todos aspiran, se percibe insuficiente la plantilla; de hecho, prácticamente todos han ido elevando al MCU propuestas de nuevas RPT o planes de necesidades. En algunos museos evaluados están vacantes puestos básicos (Biblioteca, Servicio de fotografía, conservadores,...) o requieren la creación de nuevas figuras (Subdirector); por otra parte, para suplir la insuficiencia de personal, suelen recurrir a becarios y estudiantes en prácticas. No están definidos los perfiles de los puestos de trabajo y sus funciones. En cuanto al personal, parece observarse cierta desmotivación ante la ausencia de carrera administrativa.

Los horarios, la programación de actividades extraordinarias..., en suma, las propias necesidades de los servicios prestados, obliga a buscar fórmulas flexibles en el cumplimiento horario de las personas, así como para compensar los trabajos extras. La política de recursos humanos viene formalmente establecida desde el MCU, no obstante, en la práctica es obligada esta flexibilidad para ajustarse a las necesidades de servicio, aunque no esté así contemplada. Los reconocimientos son escasos.

Los canales de comunicación internos y captación de información de las personas de la organización en gran medida, se ajustan a las dimensiones y plantilla de cada museo. En general, se practica una política de puertas abiertas, las reuniones Director/conservadores suelen ser frecuentes; respecto del personal de sala (vigilantes) se canaliza a través del Portero mayor. No existe Intranet, salvo la del propio MCU, a la que algún museo objeto de evaluación aún no tienen acceso.

Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

El Plan de Formación es el que estipula el MCU, facilitándose por parte de los directivos del museo su asistencia a los cursos, pero siempre teniendo presente la idoneidad. En algunos museos, se requiere solicitar el curso acompañada de memoria justificativa. No obstante, a posteriori, rara vez se efectúa un seguimiento de su aplicabilidad al puesto de trabajo. Por otra parte, la temática de los cursos no parece que descienda a formación específica para el personal de los museos (rara vez se contempla formación específica para técnicos), aunque haya habido solicitudes en tal sentido. Al margen de este Plan de Formación, algunos museos imparten formación complementaria.

En el Museo del Prado se forma a las personas de la organización: cursos, jornadas divulgativas para el personal y familia, visitas específicas (a exposiciones, a la ampliación,...). También se utilizan estos mecanismos para captar información. El Museo también posee gestión propia de recursos humanos, incluido Plan de Formación, si bien son escasas las evidencias de seguimiento de la formación respecto del aprovechamiento y aplicabilidad al trabajo desempeñado. Dispone de Convenio propio adaptado a las necesidades de servicio. Aunque no sea preceptivo, ha elaborado una RPT de personal laboral y una tercera parte de los puestos de trabajo son específicos. Al igual que en las restantes áreas del museo, se contemplan



planes y acciones específicas en el Plan de Actuación 2005-2008, aunque por el momento, falta por desarrollar algunas de las previsiones contempladas en dicho Plan (Boletín de Comunicación interna, “portal del Empleado”). No realiza encuestas de clima laboral, ni tiene habilitado un buzón de sugerencias (sí el Comité de empresa). Tampoco analizan todos los indicadores de personal.

En el MNCARS, se emprenden acciones en materia de recursos humanos: reuniones como mecanismo de motivación, trabajo en equipo, flexibilidad horaria,... Se ha aprovechado la elaboración de la RPT para introducir mejoras. En 2007, por primera vez, cuenta con un plan de formación propio, en cuya elaboración se ha tenido en cuenta las demandas de los empleados. Dispone de un sistema para que los participantes valoren la actividad formativa. Sin embargo, no se efectúa un seguimiento de la aplicabilidad de las actividades formativas al puesto de trabajo

Alianzas y recursos

Gestión de las alianzas

En materia de alianzas, todos los Museos tienen, en mayor o menor medida, identificados a sus aliados estratégicos, entre los que merece especial referencia la Asociación de Amigos, en los que cuentan con ella, y que se ha evidenciado como un instrumento fundamental para el correcto funcionamiento del museo, posibilitando ampliar su campo de actuación, proporcionando apoyo profesional y en ocasiones, económico. (ej. actividades extraordinarias, ampliación de horario, vistas guiadas, gestión de la tienda,...). No obstante, no se observa tampoco una sistemática en este aspecto, ni autonomía. La gestión de proveedores corresponde al MCU.

El Museo del Prado es el único que dispone de un programa de patrocinio y ha desarrollado una política clara y definida en materia de alianzas. Como en los restantes Museos, la Asociación de Amigos constituye una herramienta de gestión clave. También constituye un aliado clave la Fundación. Se ha constituido una Sociedad Pública participada por el Museo para organizar actividades comerciales. Ha concertado convenios en diferentes ámbitos y para diferentes actividades. En el MNCARS están identificados los aliados y proveedores estratégicos. Igualmente se suscriben convenios de colaboración con diversas instituciones y organizaciones.

Gestión de los recursos.

La mayoría de los Museos, excepto los del Prado y Reina Sofía, carecen de autonomía en materia de gestión financiera, pero todos sin excepción efectúan seguimiento del gasto, con mecanismos más o menos elaborados. En ocasiones, algunos se ven obligados a solicitar ampliación de crédito. En cuanto a la adecuación y gestión de los edificios, esta se realiza en la medida de sus posibilidades, con limitaciones derivadas de su carácter histórico, dimensiones, etc. En la actualidad, algunos museos se encuentran inmersos en remodelaciones en curso y otros las tienen formuladas al Ministerio. Realizan acciones puntuales y diversas en gestión de residuos, contaminación acústica y emisiones. Sí está generalmente implantada la normativa de seguridad e higiene, cuya responsabilidad recae en el Ministerio de Cultura. La dotación de equipos informáticos parece adecuada, aunque en ocasiones, coexiste con insuficiencia de personal de informática. Si se observan diferencias en el uso de

la tecnología (DOMUS, taquillas informatizadas en algunos museos,...) cuya incorporación por otra parte no parece estar sujeta a ningún tipo de planificación.

El Museo del Prado tiene habilitados mecanismos de seguimiento pormenorizado del control presupuestario. En el Plan de Actuación 2005-2008 se han previsto también medidas de gestión presupuestaria, al igual que medidas de adecuación de espacios, que se han visto afectadas por el retraso en la finalización de la ampliación. Se llevan a cabo acciones puntuales de gestión medioambiental, pero sin sujeción a una planificación; tampoco se evidencia la adopción de medidas de eficiencia energética para todos los edificios. Actualmente está en elaboración el Plan de Emergencias, Protección y Evacuación, estando prácticamente finalizada una auditoria de seguridad llevada a cabo por una empresa del sector. También se recogen medidas relacionadas con esta cuestión en el Plan de Actuación 2005-2008. Se utiliza la tecnología para la seguridad de las piezas y también dispone de desarrollos informáticos propios para documentar la colección y los fondos (al margen del DOMUS). Se han elaborado varios proyectos para la gestión de la información y el conocimiento.

En el MNCARS se realizan acciones para minimizar el impacto de sus actividades: residuos y emisiones. Igualmente existe una buena gestión en la adecuación de los espacios. La evaluación de la normativa de seguridad e higiene está externalizada. Disponen de ordenadores y aplicaciones suficientes, y existe un sistema integrado de aplicaciones informáticas.

Resultados

Resultados en ciudadanos/usuarios de los servicios.

En los aspectos relacionados con los resultados y más concretamente respecto de los resultados en usuarios, es necesario resaltar la escasez, e incluso inexistencia, de mediciones, si exceptuamos el número de visitantes. Ya se ha indicado que con carácter general y salvo alguna iniciativa aislada, carecen de medidas de percepción directa, no se realizan encuestas de satisfacción y únicamente se conoce de la percepción de los usuarios a través de las quejas y sugerencias y de las opiniones recogidas a través de los vigilantes de sala. Parece existir un mayor volumen de medidas de percepción en las actividades programadas y visitas en grupos, a través de iniciativas aisladas tales como un libro para expresar opiniones sobre exposiciones temporales, encuestas a monitores, cuya generalización podría valorarse. En cualquier caso, los museos evaluados consideran que los usuarios están bastante satisfechos. Esta misma situación parece darse en el MNCARS puesto que no se realizan mediciones del nivel de satisfacción de los usuarios, aunque tienen en proyecto un plan para realizar encuestas a los usuarios en 2008. El Museo si dispone de algunos indicadores internos de satisfacción de usuarios como número de quejas y sugerencias, felicitaciones, notas de prensa, propuestas de colaboración o participación recibidas, quejas y críticas a las exposiciones.

Por el contrario en el Museo del Prado se dispone de bastante información obtenida a través de los canales citados en el segundo párrafo del apartado procesos. Los resultados indican un alto grado de valoración de la prestación del servicio por parte

de sus usuarios. Igualmente disponen de diversos indicadores internos de satisfacción.

Resultados clave

Por lo que respecta a resultados clave de los museos, el principal es la evolución del número de visitantes, que se ha incrementado en todos ellos, aunque no queda clara su relación directa con una planificación y estrategia que no se termina de vislumbrar o si por el contrario, esta evolución positiva se debe al creciente interés de la sociedad hacia los museos. Los escasos datos que obtienen no se segmentan ni analizan. Esta falta de segmentación del único resultado clave identificado parece deberse al hecho de que la información se obtiene, por instrucción del MCU, a partir del recuento de entradas, clasificadas por tipología de acceso. Tampoco se vinculan los resultados a objetivos. Gran parte de los museos también miden los accesos a biblioteca y el número de participantes en actividades extraordinarias, didácticas,..., pero sin segmentación alguna, cuando se trata de actividades que generan cada vez mayor demanda.

Entre los resultados clave del Museo del Prado destaca el número de visitantes (segmentado por tipología, procedencia, exposiciones temporales,..) con objetivos definidos (que aunque evolucionan positivamente no alcanzan el objetivo establecido) y un elevado grado de implantación del Plan de Actuación 2005-2008. Los restantes resultados clave no contemplan objetivos ni comparaciones.

En el MNCARS los resultados clave hacen referencia al número de visitantes (con evolución positiva), número de obras expuestas, número de exposiciones temporales, número de actividades de talleres y publicaciones, entre otros. No se presentan objetivos ni comparaciones.

5.1.3 Grado de implementación de los programas del Marco General de Calidad

El Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE, establecido por Real Decreto 951/2005, está integrado por los siguientes programas básicos:

- Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios
- Cartas de Servicios
- Quejas y Sugerencias
- Evaluación de la calidad de las organizaciones
- Reconocimiento (Premios y Certificaciones)

Según la información que, de conformidad con lo previsto en el artículo 3.4 del citado Real Decreto, facilita la Subsecretaría de Cultura a la Agencia de Evaluación y Calidad, solamente los programas de Cartas de Servicios y de Quejas y Sugerencias se encuentran implantados en los museos estatales. Como se ha indicado, no hay constancia de que se realicen regularmente estudios de detección de necesidades y expectativas de clientes y de evaluación de la satisfacción¹⁰, de experiencias de

¹⁰ La encuesta de museos 2004 y el estudio sobre los visitantes del museo del Prado son iniciativas aisladas que no se inscriben en el despliegue del Marco General para la Mejora de la Calidad.

autoevaluación organizacional conforme a modelos de referencia, ni de participación en los Premios a la Calidad o en procesos de certificación externa.

Por otra parte, las entrevistas previas al inicio de la evaluación, ponen de manifiesto que el conocimiento de los directores de los museos sobre los programas del marco general para la mejora de la calidad en la AGE se limita a las Cartas de Servicios (todos los museos, excepto el del Prado y Casa de Cervantes tienen publicada su Carta) y la gestión de las quejas y sugerencias, aunque como se ha indicado, no se han introducido las novedades recogidas en el Real Decreto 951/2005.

A continuación se exponen los datos más relevantes del programa de Quejas y Sugerencias, ya que el de Cartas de Servicios, por encontrarse en el propio enunciado de la evaluación y por constituir el instrumento mediante el cual la organización explicita sus compromisos y garantías en relación con la prestación del servicio, ha recibido un tratamiento diferenciado que se contempla en el primer epígrafe de este apartado.

El capítulo IV del Real Decreto 951/2005 regula las quejas y sugerencias, estableciendo en su artículo 14 que las organizaciones de la Administración General del Estado dispondrán de una unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Dicha unidad deberá dar respuesta a las quejas o sugerencias e informar a los interesados de las actuaciones realizadas y de las medidas adoptadas, en su caso. Por su parte, la Inspección de Servicios del Ministerio de Cultura realiza un seguimiento minucioso de las quejas y sugerencias, cuyo informe se presenta regularmente a la Subsecretaría y al Ministerio de Administraciones Públicas. Como en el caso de las Cartas de Servicios, este Departamento ha abordado, junto con las Inspecciones Departamentales, un proceso de adaptación de la gestión de quejas y sugerencias al Real Decreto 951/2005-

El volumen de quejas y sugerencias presentadas en los museos puede considerarse reducido, tal como reflejan los cuadros incluidos en el anexo 7 para los ejercicios 2004, 2005 y 2006.

Hay que destacar que no hay constancia de queja alguna por incumplimiento de los compromisos declarados en las Cartas de Servicios¹¹, lo que puede relacionarse con el desconocimiento y falta de accesibilidad de los usuarios a las mismas.

Por otra parte, también debe subrayarse que un no desdeñable 23% de las quejas formuladas durante el año 2005 se contestaron fuera de plazo¹², circunstancia que parece ser una constante, sobre todo, en determinados museos.

Por razones de gestión, dimensión y número de visitantes, ha de efectuarse especial referencia al Museo del Prado y el MNCARS: este último recibe un mayor número de quejas, a pesar de que el Prado recibe un mayor número de visitantes. Sin embargo,

¹¹ Como ya se ha indicado y salvo excepciones, las Cartas de Servicios de los museos objeto de evaluación no se encuentran a disposición de los usuarios ni se informa de su existencia. Lo que también se corrobora a partir de los resultados de la Encuesta a visitantes realizada.

¹² Prácticamente todas las Cartas de Servicios incluyen como un compromiso contestar antes del plazo reglamentariamente establecido de 20 días.

en el MNCARS se observa una tendencia descendente en los últimos tres años: 29% menos en el año 2006 respecto del año 2004. Por su parte, el Museo del Prado ha acusado un notable descenso de las quejas presentadas en el año 2006 –al disminuir las quejas por la disconformidad con el precio de entrada- respecto del año 2005, muy acusado si se repara en el incremento del número de visitantes durante el año pasado.

No obstante es preciso reseñar de nuevo el escaso número de quejas presentadas en relación con el volumen de visitantes de los distintos Museos. En los años 2004 y 2005, únicos sobre los que se dispone de información, la tasa de quejas por 10.000 visitantes se sitúa en torno a 2.

Tabla 1: Tasas de quejas por cada 10.000 visitantes a Museos Estatales

	2004	2005
Museos dependientes DGBBAA	2,25	1,82
Museo del Prado	0,93	2,09
MNCARS	3,85	2,33
Total Museos evaluados	2,19	2,08

La tipología de las quejas presentadas se incluye en el apartado relativo a los aspectos del servicio susceptibles de mejora desde la perspectiva de sus usuarios.

5.2 La calidad del servicio desde la perspectiva de sus usuarios

5.2.1 Antecedentes

Entre 2002 y 2003, el MCU en colaboración con la Fundación Autor, realizó un estudio dirigido a población general sobre hábitos y prácticas culturales en España. Este estudio ha vuelto a realizarse entre 2006 y 2007. Ambas ediciones del estudio incluyen diversas preguntas relativas a los Museos, cuyos resultados pueden consultarse en la página Web del Ministerio de Cultura.¹³

En cuanto a encuestas dirigidas exclusivamente a visitantes de Museos y más concretamente, de Museos Estatales, en 2004 el Ministerio de Cultura realizó un estudio de opinión entre los visitantes de 16 de los 18 Museos Estatales. El estudio, que carecía de un diseño metodológico previo, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado que se cumplimentaba en el propio Museo. El hecho de que previamente no se hubiese definido el tamaño de la muestra de visitantes a escala global ni su distribución entre los distintos Museos, posibilitó que uno solo de ellos aportara más del 39% de los cuestionarios, lo que junto a lo anterior, cuestiona la representatividad del estudio y la validez de sus resultados. No obstante se utilizarán estos resultados con un propósito meramente descriptivo, y una vez que se ha mejorado la distribución de la muestra entre los distintos Museos mediante su ponderación para la obtención de resultados generales. Los resultados se recogen en el Anexo 8.

¹³ Esta información está accesible en:
http://www.mcu.es/estadisticas/docs/EHC/2006/0102_MUSEOS_MONUMENTOS_ARCHIVOS.pdf

Finalmente, el Museo Nacional del Prado en colaboración con el Instituto de Estudios Turísticos, viene realizando desde 2005 una encuesta cuya principal finalidad es caracterizar a los visitantes del Museo, aunque incluye también información relativa a su percepción en relación con diferentes aspectos del servicio. El estudio correspondiente a 2005 supuso la realización a lo largo de un año, de más de 67.000 entrevistas para la caracterización del flujo de visitantes, disminuyendo a 5.345, las que incluían también preguntas relativas a la valoración de diversos aspectos del Museo. Un resumen de los resultados de esta encuesta puede consultarse en el Anexo 9.

5.2.2 Encuesta presencial a los visitantes de los museos 2007

Con el objetivo de conocer las opiniones y percepción de los usuarios de diferentes dimensiones del servicio prestado por los Museos Estatales, se contempló dentro del proceso de evaluación, la realización de una encuesta a usuarios españoles, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado y entrevista personal realizada a la salida del Museo. La muestra diseñada inicialmente permite la obtención de información representativa de cada Museo y su diseño además garantiza la validez de la información. A continuación se presenta un resumen de los principales resultados. El Informe de resultados generales de la encuesta se recoge en el Anexo 10.

Los visitantes de los Museos Estatales se caracterizan por una mayor presencia de mujeres, (un 54.8% de los visitantes durante el mes de julio), una edad media en torno a los 42 años, tanto para hombres como para mujeres, y en más de la mitad de los casos (el 55.5%) con estudios superiores. De cada 100 visitantes de algún Museo Estatal, 44 residen en la Comunidad de Madrid, 11 en Andalucía, 8 en Valencia, 7 en Castilla y León, 6 en Cataluña y el resto se reparte entre las restantes Comunidades Autónomas.

El 70% de los encuestados suele acudir a museos, del tipo que sea, varias veces al año. De ellos, el 10,6% manifiesta que visita museos varias veces al mes; la misma proporción, el 10,5%, lo hace una vez al mes; mientras que el 48,9% visita museos varias veces al año, pero no mensualmente. Entre el resto de visitantes, el 18.2% acude a museos una vez al año y el 10,5% con una frecuencia inferior. El 43% de los encuestados ha visitado el Museo en más de una ocasión siendo esta situación más frecuente entre los mayores -61.4% de más de 60 años- frente a los menores de 29 años. Asimismo, son los entrevistados con mas nivel de estudios los que en mayor proporción lo han visitado en más de una ocasión (51.4% de universitarios frente a 33.2% de estudios primarios). Entre quienes han acudido más de una vez al Museo, el 46% lo visitó por última vez en los 12 meses anteriores a la visita actual.

En general no parece existir entre los encuestados, una conciencia clara de cómo han llegado a conocer los Museos Estatales que visitan. Son los cauces personales (familia, amigos, escuela) los que en mayor medida parecen informar de la existencia de estos espacios culturales. A los cauces “oficiales” no se les atribuye un papel importante en este sentido. El hecho de que la Web de los Museos haya sido visitada por un 21.5% de los encuestados, indica que la información sobre los museos se busca y obtiene a partir de otras fuentes.



La curiosidad por conocerlo es el motivo más frecuente (34,3% de los casos) por el que se había acudido al Museo en el momento de realización de la entrevista. A distancia se sitúan otros motivos como visitar una exposición temporal (17,1%) o enseñarlo a familiares o amigos (12,5%). Los Museos Estatales por lo tanto, se visitan de manera planificada, ya que sólo el 8% ha manifestado haber acudido al Museo por casualidad o porque no tenía nada mejor que hacer.

Más del 85% de los encuestados accedió al Museo adquiriendo la entrada en taquilla, un 1,7% lo hizo a través del sistema de venta anticipada, un 1% a través de Internet (página Web del Museo u otra página Web) y un 9,5% lo hizo mediante una entrada gratuita. Los tiempos de espera para utilizar los distintos servicios del Museo fueron prácticamente inexistentes ya que tan solo entre el 0,5% y el 1% de los encuestados indica que tuvo que esperar mucho o bastante tiempo. Es destacable, que un 26,1% se encontrara con salas cerradas cuando visitó el Museo, recibiendo información al respecto antes de adquirir la entrada solo el 28,3%.

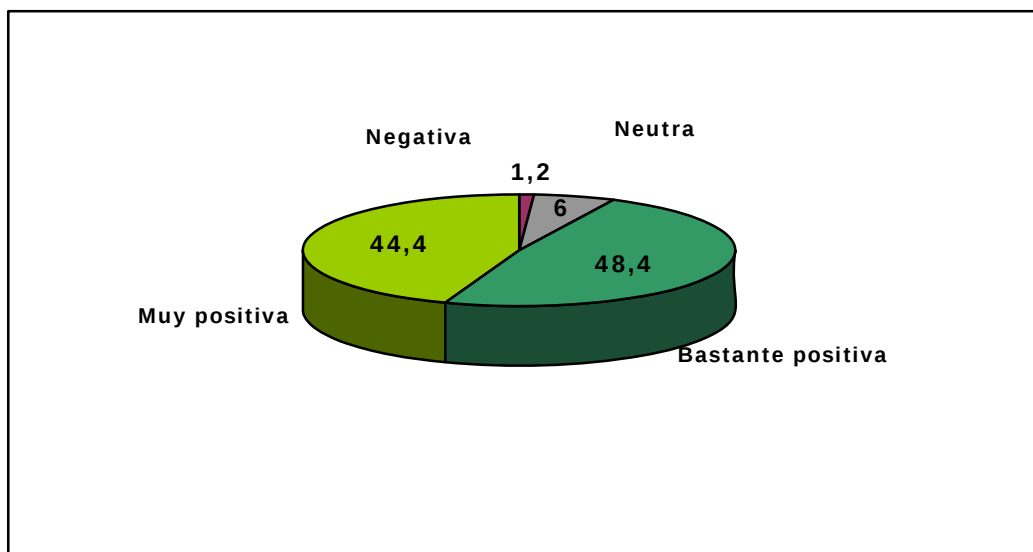
Cuando se interroga a los encuestados sobre la disponibilidad de Cartas de Servicios en los mostradores de los Museos, más del 47% declara no haberlas visto. El 9,6% de los encuestados desconoce lo que es una Carta de Servicios.

5.2.2.1 Valoración global del servicio

No cabe duda de que la valoración de los Museos Estatales, en general, es bastante positiva. El índice de satisfacción se sitúa en 7,91 puntos en una escala de 1 a 10, a lo que se añade una proporción del 93% de los visitantes que manifiesta que su valoración es muy o bastante positiva, mientras que una minoría, el 1,2% opina de forma negativa. En este punto no hay apenas diferencias entre la valoración que hacen hombres o mujeres, personas más jóvenes o mayores, con un nivel de estudios u otro. Tampoco se observan diferencias en la valoración de los museos entre aquellos que han pagado una entrada frente a los que han accedido de forma gratuita. Lo que sí se observa son diferencias de grado entre los distintos grupos de edad a la hora de valorar los Museos. Los mayores son más entusiastas en sus valoraciones y se posicionan en mayor medida en el extremo de “muy satisfecho”, mientras que los jóvenes prefieren el “bastante satisfecho”.

Esta valoración tan positiva de los Museos estudiados se ratifica por el hecho de que 97,8% de los encuestados recomendaría acudir al Museo visitado a las personas de su entorno sociofamiliar, sin que al respecto existan diferencias de opinión en función de sus características personales.

Gráfico 1: Valoración general del Museo visitado



Esta valoración es mayoritariamente positiva porque los visitantes de los Museos Estatales consideran gratificantes las visitas que realizan. Ante la posibilidad de que valoren la experiencia de la visita al Museo, el 91,3% de los entrevistados ha manifestado que ha disfrutado mucho o bastante, mientras que, de nuevo, una minoría (1,6%), ha disfrutado poco o nada. Esta opinión es compartida por todos los grupos entrevistados y no se aprecian diferencias importantes en función de sus características sociodemográficas. Las únicas diferencias son de grado, como en el punto anterior, entre jóvenes y mayores.

Las expectativas que los visitantes tenían antes de acudir al Museo, en general, también se han cubierto o se han superado. Para la mitad de los entrevistados (50.5%) la visita ha estado en consonancia con su expectativa, mientras que para el 45% la experiencia ha resultado mucho mejor o mejor de lo que esperaban. De nuevo es una minoría (4.2%) los que manifiestan que la experiencia les ha defraudado y no ha cumplido con sus expectativas. Nuevamente aparecen diferencias entre las distintas edades (entre los mayores hay una mayor proporción que manifiesta que sus expectativas se han superado, mientras que entre los jóvenes lo más frecuente es opinar que se han cubierto), pero también influye en el grado de cumplimiento de las expectativas el nivel formativo alcanzado - a mayor formación mayor proporción de visitantes que encuentran sus expectativas "simplemente" cubiertas- y el hecho de haber pagado o no la entrada -entrar gratis hace que se sea más generoso en la consideración de la visita- y una proporción significativamente superior de visitantes con acceso gratuito manifiesta que se han superado sus expectativas mientras que entre quienes han pagado su entrada lo más frecuente es considerar que la visita ha cumplido con lo que se esperaba de ella.

Además de ser una experiencia gratificante, los visitantes de los Museos Estatales consideran que las visitas contribuyen a mejorar su formación. Un 80% cree que la visita al Museo ha mejorado su conocimiento sobre la materia relacionada con los contenidos del Museo. De nuevo existen escasas diferencias en las respuestas de los entrevistados aunque nuevamente son los más jóvenes los que en menor proporción consideran que la visita les ha enriquecido culturalmente.



El análisis de los puntos concretos de los Museos Estatales conviene ser realizado de forma independiente para cada Museo ya que las características de los mismos son muy distintas, tanto en tamaño, infraestructura, horario de apertura, número de visitantes, etc., por lo que los datos que aquí se aportan sirven para tener una idea general de qué puntos concretos son mejor y peor valorados en los Museos Estatales y qué aspectos sería preciso mejorar de forma más importante.

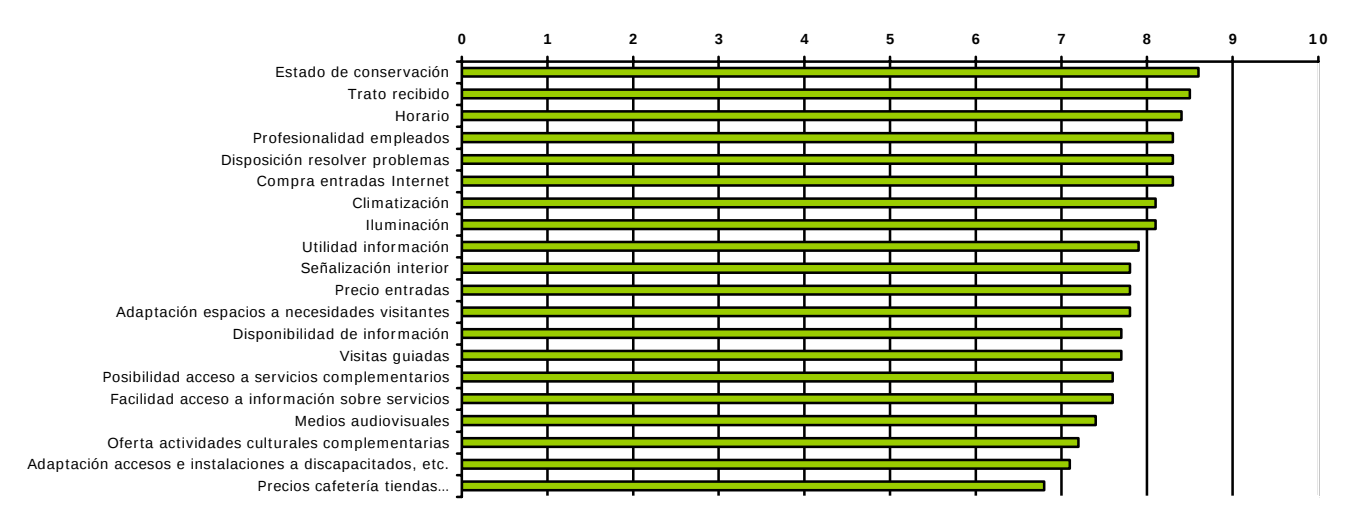
5.2.2.2 Valoración de diferentes componentes de prestación del servicio

La valoración de los componentes del servicio se ha realizado utilizando la información procedente de la encuesta de percepción de usuarios y de la aplicación de la técnica de observación directa (cliente misterioso) por analistas. En el Anexo 11 se incluye el protocolo para la observación directa. Igualmente se ha utilizado como modelo de referencia para este abordaje, la escala SERVQUAL¹⁴, que analiza cinco dimensiones de prestación del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), de manera que los ítems analizados a través de ambas técnicas se han agrupado en función de su vinculación con una u otra dimensión.

En general la valoración positiva de los aspectos generales de funcionamiento de los Museos Estatales que los usuarios realizan, se ve reflejada en la consideración de aspectos específicos del servicio que prestan. Los visitantes de los distintos Museos han puntuado, sobre una escala de 1 a 10, diversos aspectos concretos del servicio. Ninguno de ellos obtiene puntuaciones medias inferiores a 6. En general, el aspecto mejor valorado ha sido el “estado de conservación del Museo y sus instalaciones” con una nota media de 8,6. En el otro extremo se encuentra el aspecto “precios de la cafetería, tiendas, etc.”, que ha obtenido una valoración media de 6,8.

¹⁴ Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), *Calidad total en la gestión de servicios*, Madrid, Díaz de Santos

Gráfico 2: Valoración de diversos aspectos del servicios en los Museos Estatales (Escala 1-10)



Al analizar la valoración de los componentes del servicio estudiados, agrupándolos en función de las dimensiones SERVQUAL, son los aspectos vinculados a la seguridad seguidos de los elementos tangibles, los que mejor puntuación alcanzan. La dimensión peor valorada es la relativa a la empatía del servicio.

Valoración de elementos tangibles

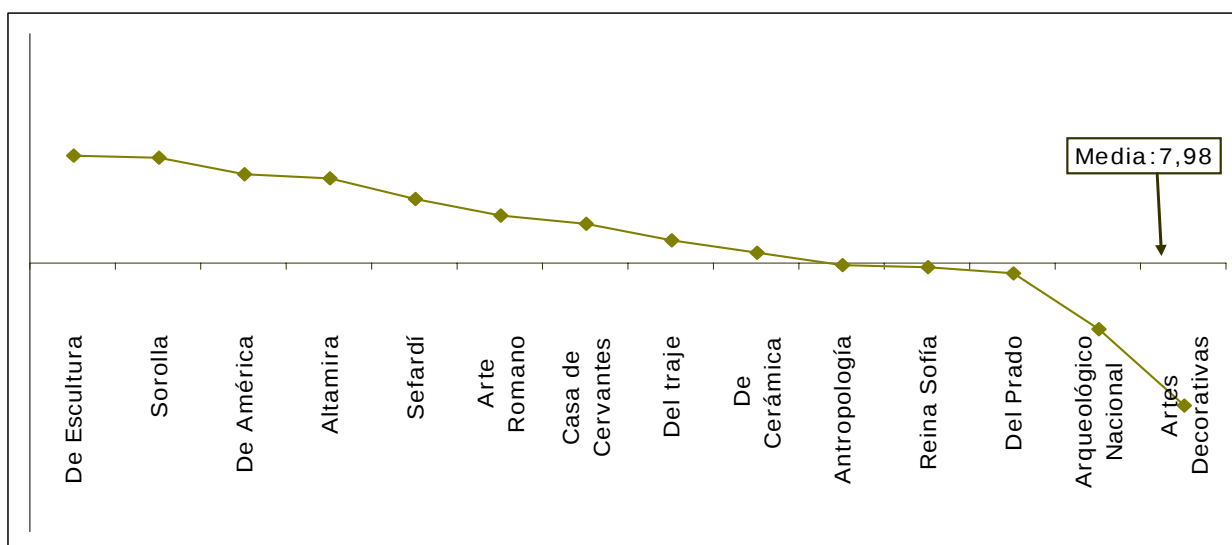
Los elementos tangibles del modelo SERVQUAL, hacen referencia a los rasgos físicos, materiales y a la apariencia de los empleados de la organización que presta el servicio. La valoración media que efectúan los usuarios de los elementos relacionados con esta dimensión se sitúa en 7,98 puntos con un rango de puntuación de 1,19 puntos, entre el componente mejor valorado y el que obtiene peor puntuación.

Tabla 2: Valoración de los encuestados de los elementos tangibles en la prestación del servicio

Estado de conservación	8,56
Iluminación	8,05
Climatización	8,07
Señalización interior	7,84
Medios audiovisuales	7,38
Tangibilidad	7,98

Esta valoración varía entre los distintos museos oscilando entre 8,77 puntos y 6,40 puntos.

Gráfico 3: Valoración de elementos tangibles por Museo



El Estado de conservación de los edificios que albergan los Museos constituye el aspecto mejor valorado del conjunto de componentes del servicio evaluados, con 8,56 puntos aunque hay que señalar que 3 Museos (de América, de Escultura y del Traje) superan los 9 puntos en promedio, siendo la puntuación mas baja otorgada 7,52 puntos.

En general, el recorrido por la exposición permanente de los distintos Museos analizados, no presenta dificultades. La distribución de las piezas parece adecuada y correcta su identificación aunque su grado de protección e instalación de barreras varía entre los diferentes Museos. En algunos casos, la falta de protección encuentra su justificación en el intento de preservar el entorno en el que se expone la colección permanente (Museo Sorolla, Museo Casa de Cervantes). Un mayor grado de variabilidad entre los distintos Museos se observa respecto de las exposiciones temporales, que pueden estar ubicadas en salas independientes o contiguas, con cómputo separado de visitantes (entrada distinta o lector de barras en entrada única) o sin ningún tipo de control, aún cuando exista separación física de la exposición permanente.

La señalización exterior e información sobre precios, horarios y otros servicios o actividades, no es uniforme. En general, todos los Museos se encuentran perfectamente señalizados y bien, en su fachada, o bien, junto a la taquilla (o en ambos lugares) suelen disponer de un panel informativo sobre horarios (todos), días de visita gratuita, supuestos de entrada gratuita y reducida (en un gran número de ellos). No obstante los Museos Nacional de Antropología y del Traje carecen de paneles informativos exteriores que informen sobre los horarios por lo que debe de acudir a su página Web, si el Museo se encuentra cerrado, o acceder al interior del Museo para disponer de dicha información en taquilla.

Algunos Museos amplían esta información exterior con precios, visitas de grupo y publicidad, mediante panel o carterolas en la fachada, de exposiciones temporales y



programas de actividades de un mes o período concreto (los jueves del Museo, talleres infantiles), incluso pantallas con imágenes (Arqueológico Nacional).

En algunos casos existe un panel gráfico a la entrada y en ocasiones, también durante el recorrido, sobre normas a observar en la visita: prohibición de sacar fotografías o utilizar flash, uso del teléfono móvil, no fumar, comer o beber, etc. Son normas variables. Casi todos los Museos las recogen en su página Web.

La climatización es adecuada en todos los Museos sujetos a observación, aunque escasa en la planta alta del Museo Sorolla. La excepción la constituyen las plantas tercera y cuarta del Museo Nacional de Artes Decorativas que, precisamente por tal motivo (altas temperaturas) permanecen cerradas entre el 1 de julio y el 2 de septiembre. Es precisamente este Museo el que peor valoración presenta por parte de los encuestados, 6,72 puntos frente a una media para el conjunto de 8,07.

En cuanto a la iluminación se observan diferencias entre los Museos e incluso dentro de un mismo Museo, con escasa iluminación en áreas concretas. Nuevamente el Museo de Artes Decorativas obtiene la peor puntuación a juicio de los encuestados, con 6,83 puntos frente a 8,05 en promedio para el conjunto de Museos analizados.

En general, las salas están bien señalizadas y algunas, están precedidas de un panel explicativo de las obras, autor o corriente pictórica que en ella se contienen. En algunos casos, se ofrece información complementaria a través de pantallas de vídeo (Museo Nacional de Cerámica) o dispositivos de audición (Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira). El Museo Casa de Cervantes carece de toda información sobre piezas y recorrido, aunque sí se contiene en su folleto.

La cartelería es muy variada y desigual de un Museo a otro, no pudiendo establecerse una pauta uniforme en cuanto tamaño, idiomas y explicaciones sobre las piezas, y en condiciones muy diversas (desde legible e información detallada a dificultades de legibilidad y escasa información de las cartelas).

En algunos Museos los cajetines destinados a hojas de sala se encuentran vacíos (MNCARS, Nacional de Arte Romano); al parecer, son objeto frecuente de sustracción. Sí se encontraban a disposición de los visitantes hojas de sala en el Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Sorolla, del Traje, Sefardí y Nacional de Escultura.

La señalización interior de los Museos alcanza una puntuación media de 7,84 puntos, con un rango que oscila entre los 7 puntos en el caso de los Museos de Artes Decorativas y Arqueológico y 9 puntos en el caso del Museo Nacional de Escultura.

En cuanto a medios audiovisuales disponibles, no existen audioguías en 8 de los Museos (de América, Nacional de Antropología, Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”, Arqueológico Nacional, Nacional de Artes Decorativas, Casa de Cervantes, y Nacional de Escultura), no estando disponibles de forma temporal en 2 más (Museos Sorolla y Nacional y Centro de Investigación de Altamira). La valoración media de los medios audiovisuales proporcionados por los Museos, elemento peor valorado dentro de la dimensión tangibilidad, alcanza 7,38 puntos, con puntuaciones individuales para los distintos Museos, que oscilan entre los 3,25 puntos del de Artes Decorativas hasta 8,71 en el caso del Museo Sorolla.

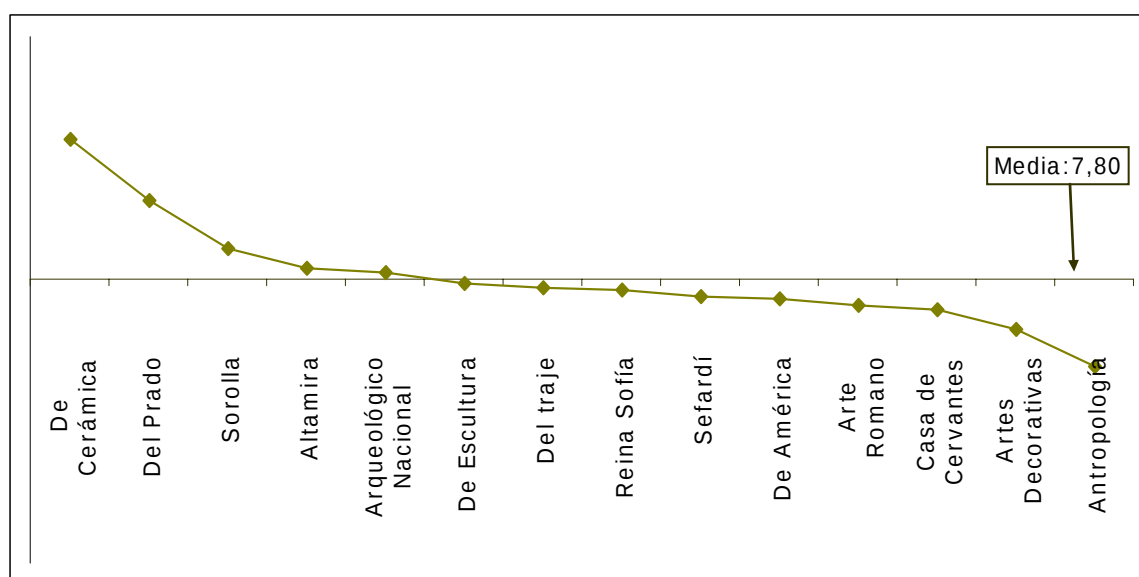
En relación con otras instalaciones de los Museos, existe una importante variabilidad en cuanto a tamaño y suficiencia de los aseos (desde escasos, pequeños y con aglomeraciones a amplios y suficientes), aunque en general, el estado de conservación y limpieza es bueno. No existe guardarropa o consigna en los Museos Sefardí y Casa de Cervantes, no estando disponible este servicio el día que se realizó la visita, en los Museos Nacional de Arte Romano y Nacional de Escultura.

Elementos vinculados a la fiabilidad del servicio

La dimensión fiabilidad mide la capacidad de la organización para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores. En el caso de los Museos se ha medido esta dimensión a través de un único ítem que evalúa el grado en que desde el punto de los visitantes, el Museo cumple con su finalidad. En concreto se pregunta a los encuestados si consideran que tras la vista realizada han mejorado sus conocimientos respecto de las materias con las que se relacionan los contenidos del Museo¹⁵.

La dimensión fiabilidad obtiene una puntuación media de 7,80 puntos sobre 10. El rango de valores se sitúa entre los 6,88 puntos del Museo Nacional de Antropología y los 9,03 del Museo de Cerámica, siendo más homogénea que en el caso de los elementos tangibles.

Gráfico 4: Valoración de la fiabilidad del servicio por Museo.



Elementos vinculados a la capacidad de respuesta del servicio

Esta dimensión mide la voluntad de ayuda a los usuarios y la rapidez y agilidad del servicio. La disposición a resolver los problemas de los visitantes, es el componente del servicio mejor valorado en esta dimensión, que alcanza una puntuación media de

¹⁵ Ha sido necesario transformar esta variable, medida en una escala Likert de 5 posiciones para asimilarla a una escala Likert 1-10, mediante una igualdad cuya fórmula final es la siguiente:
 $x_i = ((x_i - 1) * 2,25) + 1$

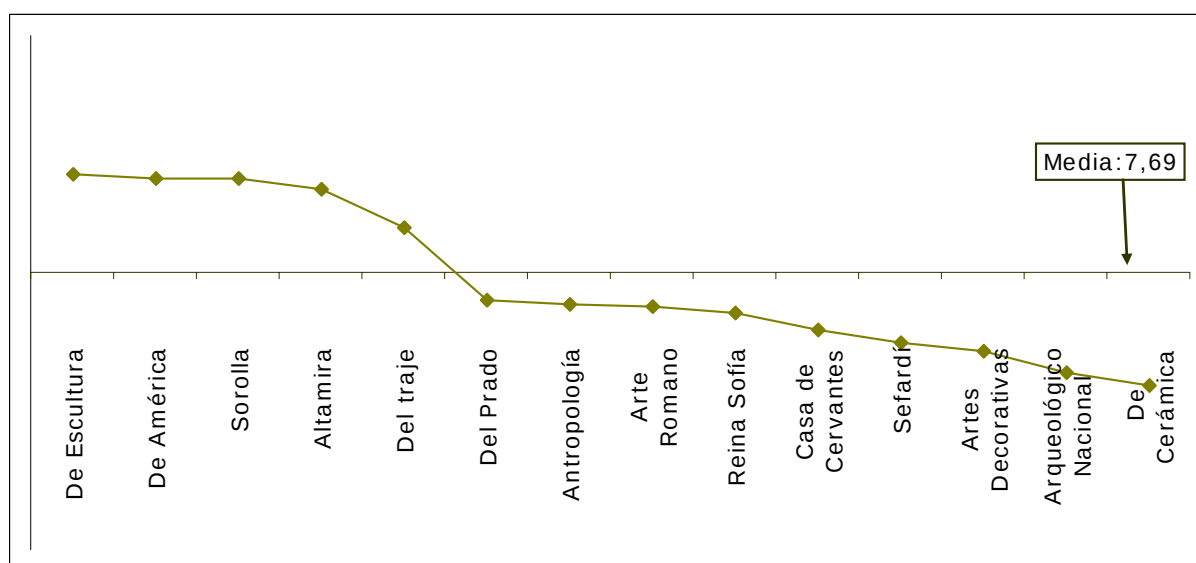
7,69 puntos. No obstante la dimensión en su conjunto, es la peor valorada por los encuestados.

Tabla 3: Valoración de los encuestados de los elementos vinculados a la capacidad de respuesta del servicio

Disposición resolver problemas	8,27
Posibilidad acceso a servicios complementarios	7,62
Visitas guiadas	7,65
Oferta actividades culturales complementarias	7,23
Capacidad de respuesta	7,69

El rango de valores oscila entre los 8,78 del Museo de Altamira y los 7,37 del de Artes Decorativas.

Gráfico 5: Valoración de elementos vinculados a la capacidad de respuesta del servicio por Museo.



A pesar de los variados tamaños de los Museos objeto de observación y su volumen de visitantes, los tiempos de espera para adquisición de la entrada y franqueo de los controles de seguridad, en su caso, han sido muy reducidos e incluso, inexistentes. Esta misma percepción se manifiesta en las respuestas dadas por los usuarios encuestados, ya que la actividad en la que más entrevistados han manifestado haber esperado mucho o bastante tiempo (uso de servicios complementarios como aseos, cafetería, etc.), suponen el 1.1% del total.

Al respecto, debe significarse que la visita tanto al Museo Nacional del Prado como al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se realizó a primera hora de la mañana (alrededor de las 10), observando aglomeraciones en ambas pinacotecas alrededor de las 12,30 a.m., tanto en accesos y taquillas, como en los mostradores para adquisición de las audioguías en el Museo Nacional del Prado.



Respecto de los horarios, todos los Museos analizados se sitúan por encima de los 8 puntos con la excepción del Museo de Artes Decorativas con una puntuación de 6,86 puntos y en cuanto a la disposición de los empleados a resolver problemas o incidencias durante la visita, la puntuación mas baja es de 7,79 puntos (museo Arqueológico) siendo la mas elevada la relativa al Museo de Altamira con 8,95 puntos.

La valoración de las visitas guiadas presenta una mayor variabilidad con puntuaciones que oscilan entre los 5,35 puntos del Museo Nacional de Cerámica y los 9,59 y 9,09 de los Museos de Escultura y Altamira, respectivamente.

A través del proceso de observación se ha verificado una ampliación de la oferta, con diversidad de actividades complementarias. A destacar, las actividades dirigidas al público infantil, talleres infantiles (alto grado de participación y entusiasmo), y la apertura en horario nocturno, los “Jueves del Museo”. La información y publicidad que sobre todas estas actividades complementarias ofrecen los museos no es en absoluto uniforme. Esta oferta complementaria alcanza una valoración media de 7,23 puntos, siendo el componente peor valorado de la dimensión capacidad de respuesta, aunque el rango de puntuación supera los tres puntos (8,48 en el Museo de América frente a 5,36 en el Museo Sefardí) lo que parece mostrar la importante variabilidad existente entre los distintos Museos.

En cuanto a los servicios complementarios, no disponen de bar o cafetería los Museos de reducida dimensión o que por su situación en el centro de la ciudad permiten que muy próximos a ellos puedan encontrarse múltiples servicios. Sí disponen de este servicio los grandes Museos con mayor afluencia de visitantes así como aquellos que ha incorporado a su oferta un servicio de restauración de calidad (ampliación del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y Museo del Traje). Ocasionalmente, algunos de los Museos disponen a la entrada o en sus jardines de máquinas expendedoras de bebidas.

En cuanto a las bibliotecas, en general, son de acceso restringido a investigadores o estudiantes acreditados, excepto la nueva biblioteca de la ampliación del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, gratuita previa acreditación con DNI, y la del Museo Nacional de Antropología.

No disponen de tienda como tal los Museos Nacional de Antropología y Nacional de Cerámica (ambos con una vitrina o expositor con publicaciones a la venta junto a la taquilla), Museo Sorolla, Museo Casa de Cervantes y Nacional de Artes Decorativas (ambos con oferta limitada de publicaciones en taquilla).

Las tiendas suelen presentar una variada oferta de libros, catálogos, recuerdos, más amplia en los de mayores dimensiones y número de visitantes. Debe destacarse la tienda ubicada en la ampliación del MNCARS, por su completa, original y variada oferta.

Nuevamente en la valoración de servicios complementarios vuelve a observarse un importante grado de dispersión en los resultados alcanzados por cada Museo: 3,89 en el Museo Casa de Cervantes frente a los 8,65 puntos del Museo de América. Lo mismo ocurre con la valoración de los precios de estos servicios, 6,77 puntos, con un rango que oscila entre 3 y 9 puntos.

Elementos vinculados a la seguridad del servicio

Esta dimensión hace referencia al conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad, a la gestión y control de los peligros y riesgos y a la honestidad, veracidad y confianza en el servicio que se realiza.

Durante las visitas a los Museos se ha observado un trato correcto y amable. En algunos Museos, ha sido digna de elogio la amabilidad y atención dispensada por el personal de salas, calificada incluso de excelente y proactiva (Museo de América, Museo Sefardí, Museo Sorolla).

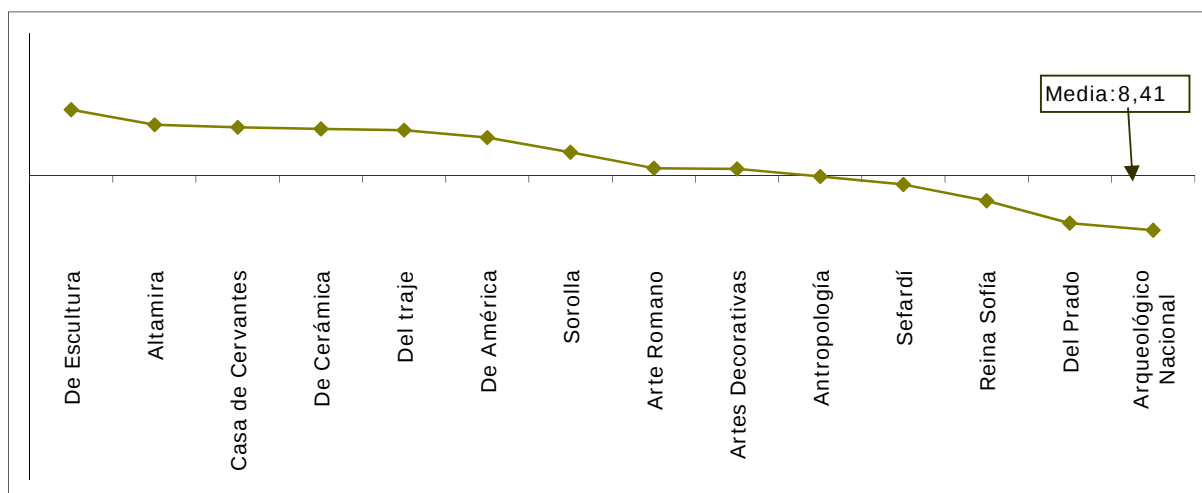
Estas conclusiones obtenidas a partir de observación directa, se corroboran también en la percepción de los usuarios encuestados. De hecho esta dimensión es la que mejor puntuación presenta con 8,40 puntos.

Tabla 5: Valoración de los encuestados de los elementos vinculados a la seguridad del servicio

Trato recibido	8,49
Profesionalidad empleados	8,34
Seguridad	8,40

En este caso el rango de valores se sitúa entre los 7,76 puntos del Museo Arqueológico Nacional y los 9,13 del Museo Nacional de Escultura. El trato recibido es mejor valorado por los encuestados que la profesionalidad de los empleados.

Gráfico 6: Valoración de elementos vinculados a la seguridad del servicio por Museo.



Elementos vinculados al grado de empatía del servicio

La dimensión empatía mide la atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceso a la información, la existencia de información completa y real en un lenguaje comprensible, la capacidad de escuchar y el esfuerzo por conocer y entender las necesidades.

Esta dimensión alcanza una media de 7,81 puntos. La adaptación de los accesos para las personas con discapacidad o a familias con niños y la disponibilidad de información sobre la distribución de salas, la colección permanente u otras actividades ofertadas son los ítems peor valorados entre los analizados en esta dimensión.

Tabla 6: Valoración de los encuestados de los elementos vinculados a la empatía del servicio

Los horarios	8,37
Facilidad acceso a información sobre servicios	7,57
Compra entradas Internet	8,25
La disponibilidad de información en el museo sobre la distribución de salas, la colección permanente u otras actividades ofertadas	7,73
La utilidad de la información que proporciona el Museo	7,86
Adaptación accesos e instalaciones a discapacitados, etc.	7,08
Adaptación espacios a necesidades visitantes	7,80
Empatía	7,81

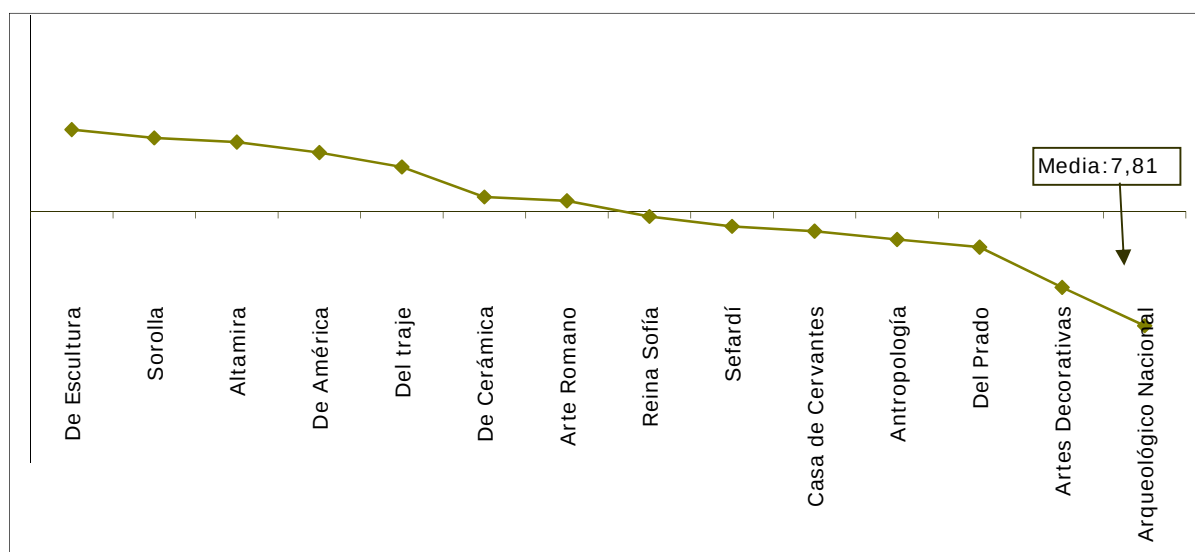
En la valoración de esta dimensión se observan las mayores diferencias entre los Museos analizados, ya que la puntuación media presenta un rango de valores que oscila entre los 8,72 puntos del Museo Nacional de Escultura y los 6,96 obtenidos por el de Artes Decorativas.

En cuanto a disponibilidad de información impresa, a excepción del Museo del Traje – visible y a disposición de los visitantes – los restantes Museos con Carta de Servicios publicadas no informan sobre la misma, ni se observó que la tuvieran a disposición de los visitantes en lugar visible. En el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira se informó que estaba agotada y “no disponible” en el Museo Sorolla. Como se ha indicado anteriormente una posible justificación, radica en el procedimiento de edición de las Cartas una vez que se han agotado.

Todos los Museos, a excepción del Museo Sefardí que carece de folletos, facilitan con la entrada o tienen a disposición de los visitantes un folleto que contiene información sobre la exposición permanente y un plano del Museo.

Los Museos con exposiciones temporales, facilitan además otro folleto con información sobre éstas. En algunos, también se encuentra información impresa sobre las actividades programadas, conmemoraciones y aniversarios, asociación de amigos, formulario de inscripción para recibir información sobre actividades del museo. Este tipo de información impresa complementaria es variable y poco uniforme. Los folletos, en general, se presentan en varios idiomas; como mínimo, castellano e inglés. El Museo Casa de Cervantes únicamente disponía de folletos en castellano, al menos el día de la visita.

Gráfico 7: Valoración de elementos vinculados al grado de empatía del servicio por Museo.



Sin embargo y en relación con la posibles dificultades de acceso para personas con movilidad reducida, durante las visitas realizadas por analistas a los distintos Museos si se ha comprobado que con las limitaciones arquitectónicas propias derivadas del carácter histórico de la mayor parte de los edificios que albergan los Museos y con las dos excepciones que se indican en el párrafo siguiente, casi todos los que presentan dificultades de esta índole han habilitado algún sistema para permitir el acceso: rampas o entrada por otra puerta distinta de la principal, (previa solicitud, en algunos casos). Salvo que el acceso sea visible (rampas o accesos sin obstáculos), parece obligado recabar esta información de la página Web (Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Artes Decorativas y Museo Nacional de Antropología), aunque algunas de ellas no informan de este aspecto (Museo Nacional de Cerámica, Museo Casa de Cervantes, Museo Sorolla y Museo Nacional de Escultura) y en ocasiones, requiere previo aviso. El Museo Casa de Cervantes y el Museo Sorolla carecen de cualquier facilidad para personas con discapacidad o movilidad reducida.

Se ha constatado la existencia de aseos habilitados para personas con discapacidad en los siguientes Museos: Nacional del Prado, Nacional Centro de Arte Reina Sofía, de América y Nacional de Cerámica. Tienen dispositivos cambia-bebés los Museos Nacional del Prado, Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Nacional de Cerámica y Arqueológico Nacional. No obstante hay que señalar que en algunos Museos no sido posible constatar su existencia, ya que algunos de las personas participantes en el proceso de observación han sido hombres. En este sentido es destacable el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, con dispositivos cambia- bebés en aseos de hombres y mujeres. En el Museo de Escultura existen baños adaptados y dispositivos cambia-bebés, pero no se encontraron durante la observación, por no estar disponibles en todas las plantas.

Igualmente hay que señalar que la accesibilidad al recorrido de la exposición permanente para personas con movilidad reducida o discapacidad en algunos Museos, está limitada, pudiendo acceder únicamente a parte de la exposición (Museo



Nacional de Escultura, Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Arte Romano, Museo Arqueológico Nacional).

Salvo en el Museo Sefardí, los demás Museos habilitan áreas de descanso de variada índole (sofás, bancos,..) a lo largo del recorrido.

Valoración global del servicio a partir de las dimensiones SERVQUAL

Para la estimación de la valoración global del servicio en función de sus componentes, se han utilizado los pesos que el propio modelo SERVQUAL otorga a cada dimensión, ya que no se ha efectuado un análisis previo de expectativas que permita obtener empíricamente las ponderaciones de cada dimensión en su aplicación práctica al servicio de Museos. La valoración global es la valoración media ponderada por el peso de cada una de las dimensiones. Nuevamente la puntuación media puede considerarse muy positiva ya que alcanza un valor de 7,91 puntos en una escala 1-10

Tabla 7: Valoración global del servicio Museos Estatales

	<i>Puntuación media Dimensión</i>	<i>Peso de la dimensión en la valoración del Servicio</i>	<i>Puntuación ponderada</i>
Fiabilidad	7,80	32%	2,50
Capacidad de respuesta	7,69	22%	1,72
Seguridad	8,40	19%	1,60
Empatía	7,81	16%	1,23
Tangibilidad	8,00	11%	0,88
Valoración global del servicio			7,91

La siguiente tabla muestra la puntuación obtenida por cada Museo, en cada una de las dimensiones así como su valoración global.

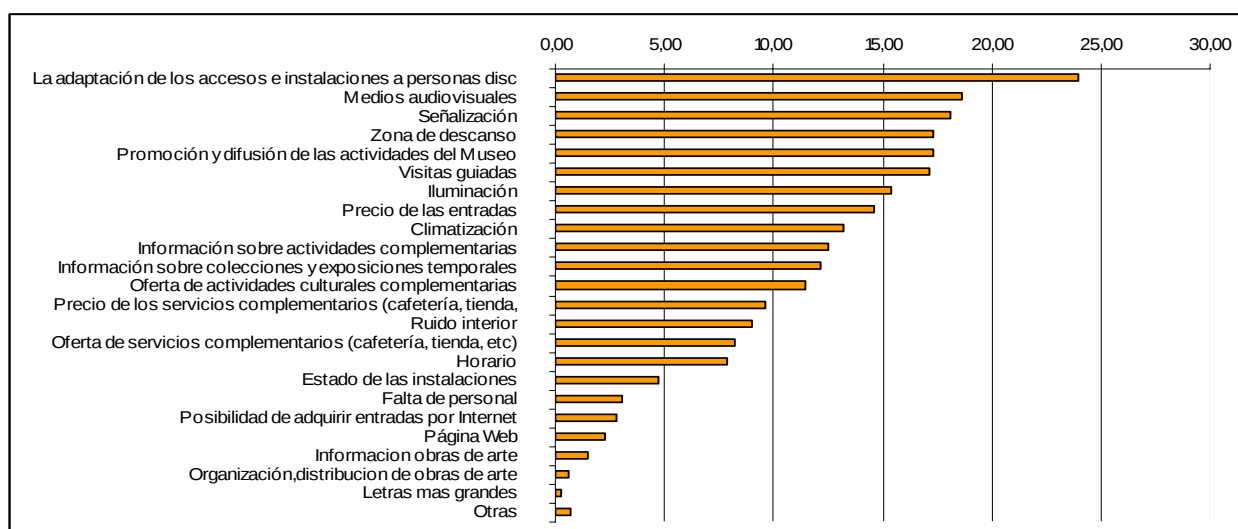
Tabla 8: Puntuación global y por dimensiones de la escala SERVQUAL alcanzada por los Museos evaluados (Museos ordenados de mayor a menor puntuación global)

	<i>FIABILIDAD</i>	<i>CAPACIDAD DE RESPUESTA</i>	<i>SEGURIDAD</i>	<i>EMPATIA</i>	<i>TANGIBILIDAD</i>	<i>VALORACION GLOBAL</i>
De Escultura	7,67	8,65	9,14	8,72	8,77	8,45
Sorolla	7,99	8,61	8,67	8,63	8,76	8,44
Altamira	7,80	8,51	8,98	8,58	8,54	8,39
De América	7,50	8,61	8,83	8,46	8,60	8,27
De Cerámica	9,03	6,61	8,93	7,97	7,81	8,17
Del traje	7,62	8,14	8,92	8,31	7,93	8,12
Del Prado	8,44	7,43	7,87	7,41	7,60	7,85
Arte Romano	7,45	7,36	8,49	7,93	8,18	7,78
Casa de Cervantes	7,41	7,15	8,95	7,59	8,09	7,75
Reina Sofía	7,60	7,31	8,12	7,75	7,65	7,67
Sefardí	7,53	7,00	8,31	7,64	8,33	7,67
Antropología	6,88	7,38	8,40	7,49	7,68	7,46
Arqueológico Nacional	7,77	6,72	7,79	6,53	7,03	7,26
Artes Decorativas	7,23	6,94	8,48	6,96	6,26	7,25

Principales sugerencias de mejora señaladas por los usuarios encuestados

En el punto referente a los aspectos concretos que deberían ser mejorados de forma más importante, la mayoría de las respuestas hacen referencia a “la adaptación de los accesos e instalaciones a personas discapacitadas y familias con niños” (20.9%). Los medios audiovisuales, la señalización así como las zonas de descanso constituyen los tres siguientes aspectos a mejorar a juicio de los encuestados. Es importante tener en cuenta que el 11.9% de los encuestados no menciona ningún aspecto o no sabe cuál sería más importante mejorar.

Gráfico 8: Aspectos a mejorar en el funcionamiento de los Museos Estatales.*



* Porcentajes sobre respuesta válida (excluido No sabe/No contesta)

En cuanto a la identificación de aspectos a mejorar a partir de las quejas expresadas por los visitantes, es preciso recordar que la tasa de quejas se sitúa en aproximadamente 2 quejas por cada 10.000 visitantes (2.227 quejas para un volumen de visitantes en 2004 y 2005 de casi 10,5 millones de visitantes). Por esa razón la información obtenida a partir de esta fuente no es consistente con la recogida a través de la interrogación directa a los usuarios de los Museos.

- 868 quejas se refieren a aspectos relacionados con los procedimientos, los tiempos de espera, los horarios, etc.
- Unas 550 a aspectos relacionados con las deficiencias de información y comunicación: información deficiente e incompleta, por distintas causas, entre otras, deficiencias en la señalización interna y externa de los museos, escasa información sobre el itinerario y obras expuestas, el tamaño (pequeño) de los carteles informativos y falta de información en idiomas distintos de castellano.
- En tercer lugar, dependiendo del museo, se encuentran las quejas derivadas de las instalaciones (barreras físicas o arquitectónicas, no funcionamiento de ascensores y, deficiencias en la climatización o condiciones ambientales y físicas –ruidos-) o del trato a los ciudadanos (falta de amabilidad, cortesía o educación y también el desinterés por ayudar a los visitantes). Al respecto, resulta obligado señalar que los museos en los que son escasas o inexistentes las quejas derivadas del trato

a los ciudadanos, coinciden con aquellos en que la percepción obtenida en la interacción con el personal en la visita para la observación directa ha obtenido valoraciones muy satisfactorias.

5.3 Análisis referencial: Benchmarking con Museos de referencia

El *benchmarking* es una herramienta que permite evaluar y mejorar la calidad mediante el análisis comparativo con otras organizaciones consideradas como dignas de emulación por sus buenas prácticas. Para un ejercicio de *benchmarking* es preciso, en primer lugar, identificar las organizaciones y prácticas de referencia y a continuación realizar las comparaciones con su gestión y su rendimiento. Esto implica efectuar un análisis de los procesos definidos e implementados por las organizaciones que sirven de referencia así como los resultados obtenidos. Teniendo en cuenta que los Museos identificados como socios para la aplicación de esta técnica serían los Museos Thyssen y Guggenheim para el conjunto de Museos adscritos a la DGBBAA, la *Tate Modern* para el MNCARS y la *National Gallery* para el Prado, son evidentes las dificultades de acceso a la información necesaria para la realización de un análisis en profundidad en el tiempo disponible para esta evaluación. Por esta razón, no se presenta seguidamente un *benchmarking* en sentido estricto, sino que sólo se ofrecen los resultados de un análisis comparativo de los servicios proporcionados así como los derivados de la aplicación del protocolo de observación directa al Museo Thyssen. Finalmente es preciso señalar que no es posible efectuar ninguna comparación en relación con la percepción de los visitantes a los distintos Museos, ya que no se recoge esta información en las páginas Web de los Museos socios, con la única excepción de la Tate Modern, que ofrece un resumen de los principales resultados de una encuesta realizada a visitantes, que por su aparente diseño, no permite la comparación con los resultados de la encuesta a usuarios realizada con motivo de la presente evaluación.

Precios de las entradas y horarios

Los Museos socios de carácter público (Tate y National Gallery) son de acceso gratuito para las colecciones permanentes, aunque en la National Gallery la gratuidad se extiende a algunas exposiciones temporales. El precio de la entrada en el Museo Thyssen está alineado con el establecido para los Museos del Prado y MNCARS. Destaca frente a los demás el precio del Museo Guggenheim, un 45% mas caro que el correspondiente a los anteriores. Todos los Museos socios ofertan la posibilidad de venta anticipada de entradas, en algunos casos a través de la página Web.

	Precio entrada colección permanente	Venta anticipada
Museos Estatales (salvo los Museos de América y del Traje)	2,40	Solo en 1
Museos de América y del Traje	3,01	No
Museo del Prado	6	Si
MNCARS	6	No informa
Thyssen	6	Si
Guggenheim	10,50	Si
Tate Modern	Gratuita	No informa
National Gallery	Gratuita	Si



En cuanto a los horarios, los museos británicos tienen el horario más reducido, de 10:00 a 18:00 horas, que se amplía en el caso de la National Gallery hasta las 21:00 horas los miércoles y en el de la Tate Modern hasta las 22:00 horas los viernes y sábados. El Museo Thyssen ofrece un horario uniforme a lo largo de la semana (los lunes permanece cerrado) de 10:00 a 19:00 horas. El Guggenheim amplía su oferta horaria hasta las 20:00 horas también de martes a domingo.

En el caso de los museos españoles, cuatro permanecen abiertos de 9,30 a 15:00 horas, aunque un día a la semana amplían el horario a la tarde, otros seis ofertan un horario ininterrumpido de mañana y tarde que finaliza en general sobre las 20:00 horas, y otros tres horario partido en jornada de mañana y tarde. Los Museos del Prado y MNCARS permanecen abiertos de 9:00 a 20:00 y de 10:00 a 21:00 horas respectivamente. El horario de los museos españoles en consecuencia es más amplio que el correspondiente a los Museos socios de titularidad pública y equiparable a los correspondientes a los Museos Thyssen y Guggenheim.

Accesibilidad y servicios complementarios

Todos disponen de accesos adaptados para personas con movilidad restringida así como para sillas infantiles. Algunos ofertan incluso sillas de ruedas para efectuar el recorrido por el Museo. Existen aseos adaptados y dispositivos cambiabebés.

Todos ofertan cafetería y servicio de restauración; existen tiendas que en algunos casos permiten la compra de objetos on-line (Tate Modern), y también guías y audioguías en varios idiomas.

La oferta cultural complementaria es muy similar en todos ellos: actividades educativas, orientadas a las familias o diferentes segmentos de población, conciertos, cine, conferencias, etc.

Las siguientes tablas muestran los resultados comparados de la aplicación del protocolo de observación directa al conjunto de Museos evaluados y al Museo Thyssen.

Tabla 8: Resultados de la aplicación del protocolo de observación directa a los Museos evaluados y a la organización de referencia.

LLEGADA AL MUSEO Y ADQUISICIÓN ENTRADA		
	Museos Evaluados	Museo Thyssen
Accesibilidad al museo para personas con movilidad reducida o para sillas de niños.	Los Museos Arqueológico, Sorolla, Casa de Cervantes, Artes decorativas, carecen de accesos adaptados. El Museo de Antropología solo permite la accesibilidad a la planta baja ya que carece de ascensores. Los restantes Museos, poseen accesos adaptados o alternativos.	Ascensores adaptados, Sillas de ruedas
Señalización exterior, información en taquilla sobre precios y servicios incluidos, horarios de apertura y anuncios de cierres de salas, en su caso.	No es uniforme. En general, todos los Museos se encuentran perfectamente señalizados y bien, en su fachada, o bien, junto a la taquilla (o en ambos lugares) suelen disponer de un panel informativo sobre horarios (todos), días de visita gratuita, supuestos de entrada gratuita y reducida (en un gran número de ellos). Excepción de información exterior sobre horarios: Museo Nacional de Antropología (en obras) y Museo del Traje (carecen de paneles informativos exteriores: debe de acudir a su página Web, si el Museo se encuentra cerrado, o acceder al interior del Museo para disponer de dicha información en taquilla)	Señalización insuficiente: El Metro tiene señalizada la salida, pero no existe señalización hasta casi la entrada del Museo. Sin información respecto de los restantes aspectos.
Tiempo de espera para adquirir las entradas.	Inmediato en todos los Museos, aunque en el Museo del Prado y en el MNCARS varía según la hora de acceso.	Exposición Permanente: Tres minutos Exposiciones Temporales: Veinte minutos en el caso de V. Gogh.
Adquisición de la entrada a colección permanente, a exposiciones temporales y solicitud de audioguía.	La mayoría de los Museos no disponen de audioguía. Entre los 6 que si disponen de ella no fue posible obtenerla en los Museos de Altamira y Sorolla (de manera temporal).	Disponibles en el momento de realizar la visita 36 audioguías en varios idiomas.
CONTROLES DE SEGURIDAD, CONSIGNA/GUARDARROPA		
	Museos Evaluados	Museo Thyssen
Tiempo de espera para pasar controles de seguridad.	En los 6 Museos que disponen de ellos el acceso fue inmediato. En el Museo del Prado y MNCARS varía según la hora de acceso.	Inmediato
Disponibilidad de consignas o guardarrupas para dejar objetos voluminosos (mochila, maletín, etc.) y tiempo requerido para hacer uso de éstas.	No existe o no está disponible en 4 Museos. En el resto acceso inmediato. En el Museo Del Prado y MNCARS, varía según la hora de acceso.	Disponibilidad muy buena. Sin esperas para su utilización
VISITA A LA EXPOSICIÓN PERMANENTE Y A EXPOSICIONES TEMPORALES		
	Museos Evaluados	Museo Thyssen
Disponibilidad de Cartas de Servicios en la entrada al museo.	Solo disponible en el Museo del Traje. Los Museos del Prado y Casa de Cervantes no tienen Carta de Servicios	No aplicable

Disponibilidad de folletos o planos con información en castellano sobre el museo.	Disponibles en todos los Museos, información sobre la exposición permanente excepto en el Museo Sefardí. En 3 Museos en 3 o más idiomas, en 6 en español e inglés. 11 Museos disponen de folletos con información adicional.	En varios idiomas y continuamente en reposición por el personal, de tal manera que nunca faltaban en los expositores.
Difusión de las actividades y servicios complementarios programados (audiovisuales, talleres, biblioteca) e información sobre ubicación, horarios, etc.	Salvo en los Museos Sefardí y de Artes Decorativas en los que no existe y en los Museos Del traje y Antropología en los que se Obtiene previa solicitud, los restantes difunden sus actividades y servicios complementarios.	Normal
Realización del recorrido a la exposición permanente y a las exposiciones temporales en su caso.	Recorrido por la exposición permanente sin dificultad. Problemas de iluminación en los Museos Arqueológico, del Traje, Sefardí y Casa de Cervantes.	Recorrido sin incidencias. Al entrar, aconsejan cómo realizar el recorrido
Existencia y legibilidad de información sobre las piezas expuestas, señalización de las salas, etc.	En general, las salas están bien señalizadas salvo en el Museo Casa de Cervantes que no dispone de ella. La cartelería es muy variada y desigual de un Museo a otro, no pudiendo establecerse una pauta uniforme, con percepciones muy diversas (desde legible e información detallada a dificultades de legibilidad y escasa información de los carteles). 12 Museos disponen de información complementaria, por medio de paneles, medios audiovisuales, hojas de sala, etc.	La señalización de las salas es buena. En cuanto a la disponibilidad y legibilidad de información sobre las piezas, ésta es la imprescindible pero consta autor, fechas, técnica empleada. Letra demasiado pequeña.
Existencia e idoneidad, en su caso, de climatización en las salas y áreas de descanso.	Buena en general. Parcial en los Museos Nacional de Escultura y Sorolla y mala en el de Artes Decorativas.	Incomodidad en algunas salas a causa de una excesiva refrigeración
Accesibilidad al recorrido y utilización de todos los espacios del museo para personas con movilidad reducida o para sillas de niños.	No accesible para personas con movilidad reducida en Casa de Cervantes y Sorolla. Accesibilidad parcial en 4 Museos.	Buena. Incluso disponen de sillas de ruedas.
Disponibilidad de ascensores, acondicionamiento de los mismos para personas con movilidad reducida e invidentes.	En 5 Museos no existen ascensores. En uno más, por su tamaño, no es posible su uso por personas con movilidad reducida	Si
INTERACCION CON EL PERSONAL DEL MUSEO		
Trato dispensado por el personal de taquillas y guardarropa e información proporcionada.	Trato correcto y amable. En algunos Museos, ha sido digno de elogio la amabilidad y atención dispensada por el personal de salas, calificada incluso de excelente y proactiva (Museo de América, Museo Sefardí, Museo Sorolla)	Correcto.
Comprobación de la información que puede suministrar el personal de salas	El nivel de información varía en los distintos Museos, aunque en general fueron contestadas las preguntas diferente grado de acierto y conocimiento.	La información suministrada se considera fiable y satisfactoria.
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		
Existencia de fuentes de agua potable o máquinas dispensadoras de bebidas.	Solo en 3 Museos	Si

Existencia de cafetería o restaurante, (oferta de productos, precios y grado de confort para visitantes.)	Solo en 5 Museos. Buena percepción de limpieza y confort. Precios muy variables.	Si. Buena oferta de productos, precio normal y confort. Limpieza y buena atención.
Aseos, ubicación, número suficiente para visitantes, estado de conservación y limpieza. Existencia de baños para minusválidos y dispositivos cambia-bebés.	Sólo existen aseos adaptados en 5 Museos. Dispositivos cambiabebés en 5 Museos.	En todas las plantas, amplios, limpios. También Aseos para discapacitados y cambiabebés.
Existencia de tienda o punto de venta de publicaciones, oferta de guías del museo o de colecciones temporales, publicaciones especializadas, etc.	8 Museos cuentan con tienda y/o librería. En 5 más las ventas se realizan en taquilla o consigna.	Sí. Precios algo elevados. Oferta variada.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los Museos evaluados generan un elevado grado de satisfacción entre sus visitantes, que se mantiene a lo largo de los últimos años tal y como demuestran los resultados de las encuestas utilizadas en el proceso de evaluación. El nivel de satisfacción alcanza 7,91 puntos en una escala de 1 a 10, ya que la inmensa mayoría de los encuestados consideran las visitas realizadas como una experiencia gratificante, ven cumplidas o superadas sus expectativas previas y en casi el 98% de los casos recomendarían a las personas de su entorno acudir al Museo visitado¹⁶. Este elevado grado de satisfacción se evidencia también en el escasísimo volumen de quejas presentadas en relación con el servicio. No obstante, debe tenerse en cuenta que nos encontramos ante un servicio relacionado con la cultura y el ocio, que no es, por tanto, de uso “obligatorio” o “necesario” como son otros servicios públicos. Esto puede tener su incidencia en las expectativas y satisfacción de sus usuarios. Como puso de manifiesto el Servicio de Gestión Pública (PUMA) de la OCDE, el ciudadano tiene distintos tipos de relación con los servicios públicos, según la naturaleza de éstos. No es lo mismo la relación de *contribuyente* o *beneficiario* de una prestación social o de *administrado* sujeto a procedimientos de autorización, que la de *usuario* de un servicio, al que accede por voluntad propia y del que no tiene dependencia vital¹⁷. Prueba de ello es que el conjunto de servicios analizados mediante el estudio de percepción ciudadana sobre el funcionamiento de los servicios públicos que anualmente realiza AEVAL, alcanzan una puntuación media (no ponderada) de 5,79 puntos, siendo el servicio mejor valorado (por el conjunto de ciudadanos no solo por sus usuarios) el de vacaciones y balnearios para mayores, también vinculado al ocio, con 6,71 puntos.

Sin embargo, lo más relevante es la clara evidencia de que los Museos cumplen sobradamente con su función principal como instrumentos de implementación de la política cultural, ya que cuatro de cada cinco usuarios, considera que, tras la visita realizada, han mejorado sus conocimientos respecto de la materia relacionada con los

¹⁶ Sólo para contextualizar esta cifra, puede mencionarse el caso de un museo de titularidad estatal transferido a una Comunidad Autónoma y que ha sido objeto de evaluación externa por el Observatorio de Calidad de la Junta de Extremadura: El Museo de Cáceres, por ejemplo, presenta un índice medio de satisfacción muy similar: 7,87. Dato comparable al que se obtiene para el conjunto de Museos mediante la encuesta de hábitos culturales del MCU en su edición 2006-2007: 8 puntos también en una escala 1-10.

¹⁷ Shand, D. & Arnberg, M. (1996), “Background paper”, *Responsive Government. Service Quality Initiatives*, OCDE, Paris.



contenidos del Museo visitado. Esta conclusión adquiere mayor contundencia si se tiene en cuenta que la prestación del servicio al visitante debe equilibrarse y modularse adecuadamente con la otra finalidad básica de los museos, que es la conservación del patrimonio.

Al analizar la percepción de los visitantes respecto de distintos componentes del servicio prestado, nuevamente la valoración efectuada puede considerarse muy positiva, especialmente en los aspectos vinculados a la seguridad del servicio, trato y profesionalidad de los empleados, que parecen jugar un papel esencial en la imagen que proyecta el servicio entre sus usuarios.

Todos los Museos estatales han realizado un esfuerzo importante por ampliar y mejorar su oferta, incrementando el número de exposiciones temporales, y ampliándola hacia otro tipo de actividades culturales y formativas, generalmente segmentadas, dirigidas a diferentes grupos poblacionales. Igualmente en los últimos años se han llevado a cabo distintas actividades extraordinarias fuera del horario habitual. No obstante es preciso señalar también que los contenidos y la intensidad de la oferta de los Museos presenta una importante variabilidad. Igualmente se han ido incorporando un conjunto de servicios complementarios que facilitan la visita al Museo o el uso de sus instalaciones, y cuya extensión también es variable.

Sin embargo, las principales carencias de los Museos desde el punto de vista de la calidad del servicio que prestan, se localizan en el ámbito organizacional. Existe una escasa implementación de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la AGE, limitada a los programas de Cartas de Servicios (salvo en dos Museos que carecen de ella) y Quejas y Sugerencias, que además no se han adaptado a las directrices fijadas para ambos programas en 2005.

Respecto de las Cartas de Servicios éstas parecen responder más a la necesidad formal de disponer de ellas, que a la de explicitar y difundir verdaderos compromisos de los Museos para con sus usuarios, que respondan a las expectativas de éstos y supongan un esfuerzo de mejora para el propio Museo. Un problema adicional es la carencia generalizada de Cartas de Servicios a disposición material de los visitantes, aunque esta cuestión no depende de los propios Museos sino del procedimiento arbitrado por el MCU para su edición.

En cuanto al programa de Quejas y Sugerencias, además de su falta de adaptación a los requisitos del Marco General para la Mejora de la Calidad, parece responder mas a una rutina, a la que todos los Museos se someten, que un instrumento al servicio de la mejora de la organización. Igualmente a pesar de la realmente baja tasa de quejas, llama la atención que casi una cuarta parte de las mismas se conteste fuera del plazo establecido.

Por otra parte el diagnóstico organizacional realizado con el modelo EVAM, pone de manifiesto el escaso alineamiento de la gestión de los Museos con modelos organizativos de referencia. Con independencia del Plan Museológico, en elaboración, pocos Museos disponen de Planes Estratégicos, de suerte que en apariencia adquiere máximo protagonismo el objetivo de incrementar el número de visitantes. En general no están identificados los procesos clave, salvo el de difusión, y en consecuencia no están descritos ni documentados. Además, en relación con el proceso de difusión, no existe evidencia de que se publiciten y difundan debidamente y con suficiente

antelación, todas las actividades que programan los museos, ni se evalúa la suficiencia y eficacia de los medios empleados para informar y prestar asistencia. Prueba de ello es que la encuesta realizada a usuarios indica que es a través de los cauces personales como llega la información relativa a los Museos a sus potenciales visitantes, que además en una elevada proporción son visitantes habituales del Museo.

No existe ningún tipo de implicación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios que ofrecen los Museos, ya que no se analizan las expectativas de los visitantes ni se realizan encuestas de satisfacción, con la única excepción en este último caso del Museo del Prado. Tampoco parecen homogéneas las escasas alternativas adoptadas, distintas del tipo de estudios señalados, para incorporar la voz de los usuarios al diseño del servicio. Tampoco se han impulsado procesos de autoevaluación orientados a la detección de deficiencias del servicio y a la identificación e impulso de acciones de mejora.

Por otra parte y a pesar de que las personas se han revelado como elementos clave de la proyección externa de los Museos, no se realizan encuestas de clima laboral, los instrumentos de reconocimiento son escasos y la formación no se adapta ni a las expectativas de las personas ni a las necesidades de la organización ya que deriva de la ofertada a través del Plan de formación elaborado por el MCU para el conjunto del Departamento. No existe en consecuencia una política propia de personal.

Las anteriores constataciones evidencian una escasa orientación de los Museos como organizaciones hacia sus resultados, a pesar de que el incremento del número de visitantes parece constituir el principal objetivo de todos ellos. Al no analizar la satisfacción de sus usuarios se desconocen los resultados alcanzados en esta dimensión. Y respecto de los resultados estratégicos, el hecho de que solo exista un objetivo definido, limita toda la evaluación de resultados a esta variable. No existen comparaciones con otras organizaciones similares, tampoco se segmentan los resultados (no es posible dado el sistema de contabilización de visitantes fijado por el MCU) ni se analizan. En definitiva no existe una cultura generalizada de la medición lo que por extensión indica una escasa presencia dentro de los Museos de actividades de aprendizaje y mejora.

Entrando en aspectos concretos, llama la atención la elevadísima proporción de visitantes que adquieren su entrada en taquilla, 8,5 de cada 10 visitantes, sin que se hayan arbitrado ni parezca que esto vaya a ocurrir a corto plazo, sistemas de adquisición de entradas por vía telemática, sobre todo teniendo en cuenta que todos los Museos disponen de página Web, y que, por otra parte, cuando están disponibles son muy bien valorados por los usuarios. No obstante, debe señalarse que se está tramitando con el Ministerio de Economía y Hacienda la habilitación de una pasarela de pago que permita la adquisición de entradas por Internet, como ya es el caso del Museo de Altamira.

Otro aspecto a destacar, es la valoración de los precios de entrada, que se encuentra entre las facetas peor percibidas, junto a los correspondientes a servicios complementarios (cafetería, tienda, librería, etc.), especialmente en el caso de los Museos del Prado y MNCARS que son los que tienen un precio mas elevado. El elemento de comparación en este caso, son los dos grandes Museos británicos de



titularidad pública, que ofertan acceso gratuito al menos para la colección permanente.

Por lo demás, debe señalarse que el grado de empatía del servicio, tomando como referencia el modelo SERVQUAL, constituye la segunda dimensión peor percibida por los usuarios lo que se relaciona directamente con la inexistencia de estudios que permitan a los Museos conocer y en consecuencia entender las necesidades de sus visitantes.

Finalmente y desde un punto de vista más genérico, es preciso señalar que esta evaluación se ha centrado fundamentalmente en los resultados del servicio prestado por los Museos fundamentalmente en relación con sus usuarios, sin que se haya abordado una evaluación de proceso. Tampoco ha sido posible avanzar más allá de su constatación, en aspectos como la aparente escasa capacidad de captación de nuevos usuarios, la ya señalada limitada eficacia de las actividades de difusión o el papel real de los Museos como instituciones culturales de referencia. Ello es debido a que un enfoque de evaluación de este tipo hubiera requerido un análisis del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008, y de los planes individualizados en los que existen, y de los Museos como instrumentos necesarios para su implementación. Ello hubiera abocado a una evaluación de la implementación de los planes o programas vinculados a la política cultural en los aspectos relativos a Museos, lo que evidentemente desborda el encargo realizado en esta materia por el Consejo de Ministros.

Recomendación 1:

El Ministerio de Cultura conjuntamente con los Museos podría abordar un plan de revisión progresiva de los modelos de gestión de los Museos. Para ello podrían constituirse equipos integrados por personas pertenecientes a los distintos Museos, que bajo la dirección del MCU, abordasen al menos los siguientes aspectos, para su aplicación al conjunto de Museos Estatales:

1. El diseño de un estudio de análisis de las demandas y expectativas de los visitantes así como de un estudio de análisis de la satisfacción de los usuarios.
2. La reorientación de la gestión de los Museos a procesos, mediante la identificación, rediseño y documentación de los procesos.
3. La definición de los estándares de calidad del servicio prestado por los Museos, y su traslación a compromisos en sus Cartas de Servicios, que realmente impliquen un esfuerzo de mejora, así como el diseño de indicadores de seguimiento de estos compromisos. Este proceso debería implicar la adaptación de las Cartas de Servicios existentes a los requerimientos y criterios metodológicos de elaboración definidos por la Guía para la elaboración de Cartas de Servicios.
4. El diseño de un sistema de medición y seguimiento de los resultados alcanzados.
5. La adaptación del programa de quejas y sugerencias en la misma línea señalada en el párrafo anterior.



Recomendación 2:

Sería preciso impulsar dentro de los Museos, procesos de autoevaluación organizacional sobre la base de modelos de referencia. Un primer paso debería ser avanzar y profundizar en todos los Museos, en el proceso de autoevaluación mediante el modelo EVAM, realizado con motivo de la presente evaluación.

Recomendación 3:

Podría valorarse dentro del marco jurídico actual, otorgar a los Museos de una mayor autonomía de gestión, de manera que ésta sea más flexible y con mayor capacidad de adaptación a las demandas concretas de cada Museo.

Recomendación 4:

Cabría plantear la conveniencia de realizar una evaluación de la implementación del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008, lo que permitiría comprobar el logro de una de sus finalidades, cual es la “máxima calidad en el servicio ofrecido al ciudadano”.

ANEXOS

ANEXO 1: SERVICIOS DISPONIBLES

Anexo 1.1: SERVICIOS IMPLANTADOS EN MUSEOS DEPENDIENTES DGBBAA. 2000-2006

	Página web	Acceso a biblioteca	Reserva de entradas	Guía del Museo	Guía abreviada	Folleto	Guía de Museos Estatales	Audioguías	Restaurante	Cafetería	Tienda
ARQUEOLOGICO NACIONAL						Inglés-francés					
A. DECORATIVAS						Inglés					
SOROLLA					Inglés	Inglés					
CERAMICA											
ALTAMIRA						Inglés-francés-discapacitados					
GRECO											
SEFARDÍ					Inglés	Inglés					
CERVANTES						Inglés-francés					
ESCULTURA						Inglés-francés					
ARTE ROMANO						Italiano					
AMÉRICA						Inglés					
ANTROPOLOGÍA						Inglés					
TRAJE						Inglés-francés					
MNCARS			Sin Datos								
DEL PRADO											
SÍ	NO							PREVISTO 2007			



ANEXO 2: NÚMERO DE VISITANTES

Anexo 2.1: Número de visitantes a los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales (DGBBAA) entre 2000 y 2006.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
M.GRECO	232.807	116.992	205.237	182.936	235.302	217.601	198.012
M. CASA DE CERVANTES	12.882	13.397	15.500	18.239	13.159	18.472	16.404
M. ARQUEOLÓGICO NACIONAL	169.274	189.221	170.007	228.024	251.768	225.154	219.458
M. CERRALBO	26.551	36.299	31.792	31.554	34.892	31.755	16.881
M. DE ALTAMIRA	58.314	226.873	368.737	298.828	272.662	268.399	268.538
M. DE AMÉRICA	102.675	67.756	72.776	88.359	69.367	51.252	69.165
M. DEL TRAJE.CIPE	NO CREADO	NO CREADO	NO CREADO	NO CREADO	53.646	55.614	67.453
M. NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA	64.418	53.480	46.011	25.265	33.615	35.168	41.768
M. ARQUEOLOGÍA MARÍTIMA.CNIAS	21.950	25.175	25.644	23.839	21.828	16.486	12.189
M. NACIONAL DE ARTE ROMANO	198.683	193.191	201.796	223.270	198.332	194.952	202.904
M. NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS	24.509	18.227	19.880	19.603	19.009	21.470	21.509
M. NACIONAL DE CERÁMICA	108.065	103.625	91.216	96.531	104.815	105.613	116.563
M. NACIONAL DE ESCULTURA	99.860	85.127	66.878	63.577	84.442	82.901	95.977
M. SEFARDI	298.641	218.868	CERRADO	25.150	294.747	298.483	313.931
M. SOROLLA	57.066	45.820	19.803	104.609	85.401	83.403	88.442
M. NACIONAL REPRODUCCIONES	SIN DATOS	SIN DATOS	SIN DATOS	CERRADO	CERRADO	CERRADO	CERRADO
M. ROMÁNTICO	20.984	23.264	CERRADO	CERRADO	CERRADO	CERRADO	CERRADO
TOTAL	1.496.679	1.417.315	1.335.277	1.429.784	1.772.985	1.706.723	1.749.194

Fuente: Ministerio de Cultura

Cifras de visitantes de estos museos hasta mayo de 2007:

2007	
CASA - MUSEO DE EL GRECO	Museo cerrado
CASA DE CERVANTES	4018
MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL	101042
MUSEO CERRALBO	Museo cerrado
MUSEO DE ALTAMIRA	54905
MUSEO DE AMÉRICA	35217
MUSEO DEL TRAJE	46366
MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA	18362
MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA MARÍTIMA	Museo cerrado
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO	87365
MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS	9359
MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA	46587
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA	40979
MUSEO NACIONAL DE REPRODUCCIONES ARTÍSTICAS	Museo cerrado
MUSEO ROMÁNTICO	Museo cerrado
MUSEO SEFARDÍ	104391
MUSEO SOROLLA	44694



Anexo 2.2: Número de visitantes al Museo del Prado y al Reina Sofía

MUSEO DEL PRADO

AÑO 2000 – 1.820.348	
AÑO 2001 – 1.729.643	
AÑO 2002 – 1.730.378	
AÑO 2003 – 2.318.525	
AÑO 2004 - 2.001.546	
AÑO 2005 - 1.966.496	(Previsión 2.275.000)
AÑO 2006 - 2.137.719	(Previsión 2.500.000)
AÑO 2007 -	(Previsión 2.400.000)

La previsión en cifras de visitantes se recoge en el Plan de Actuación 2005-2008

MNCARS

Año 2004: 1.445.253
Año 2005:
Año 2006: 1.421.587

ANEXO 3: ESTUDIO DE PERCEPCIÓN CIUDADANA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2007

Anexo 3.1: Último Museo visitado

Museo Nacional del Prado (Madrid)	36,90
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)	17,38
Museo de Altamira (Cantabria)	7,75
Museo Arqueológico Nacional (Madrid)	6,15
Museo Sorolla (Madrid)	4,01
Museo Nacional de Arte Romano (Mérida)	3,48
Museo Nacional de Cerámica (Valencia)	2,94
Museo Sefardí (Toledo)	1,87
Museo Nacional de Escultura (Valladolid)	1,34
Museo del Traje (Madrid)	1,34
Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid)	1,07
Museo Casa de Cervantes (Valladolid)	0,80
Museo Nacional de Antropología (Madrid)	0,80
Museo de América (Madrid)	0,80
N.S.	2,41
N.C.	10,96

Anexo 3.2: Valoración de distintos atributos del servicio.

	N	Media	Mediana	Moda
El interés de las colecciones del museo	360	8,46	9,00	10,00
La facilidad para acceder al museo en transporte público	306	7,98	8,00	10,00
La señalización interna del museo	356	7,96	8,00	8,00
La claridad y utilidad de la información	356	7,77	8,00	8,00
El horario de apertura	344	7,72	8,00	8,00
La profesionalidad y el trato recibido del personal	355	7,68	8,00	8,00
La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil	153	7,54	8,00	8,00
Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)	320	7,29	7,00	7,00
El tiempo de espera hasta entrar en el museo	364	7,24	8,00	8,00
El precio de las entradas	325	6,34	6,00	5,00



Anexo 3.3: Valoración de diferentes atributos del servicio según Museo visitado en la última ocasión

	N	Valoración global	La facilidad para acceder al museo en transporte público	La señalización interna del museo	Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)
Museo de Altamira (Cantabria)	29	7,06	5,95	7,85	6,55
Museo Nacional de Escultura (Valladolid)	5	9,00	8,25	8,00	8,00
Museo Casa de Cervantes (Valladolid)	3	6,95	7,00	7,00	7,00
Museo Sefardí (Toledo)	7	7,75	7,50	8,50	8,00
Museo Nacional de Arte Romano (Mérida)	13	7,33	6,20	8,23	6,09
Museo Arqueológico Nacional (Madrid)	23	7,41	8,10	7,48	6,91
Museo Nacional de Antropología (Madrid)	3	7,10	7,67	8,33	6,33
Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid)	4	7,05	8,50	7,75	5,75
Museo de América (Madrid)	3	8,50	7,67	8,50	8,50
Museo Sorolla (Madrid)	15	8,55	8,71	8,87	7,91
Museo del Traje (Madrid)	5	8,50	6,25	8,00	8,00
Museo Nacional de Cerámica (Valencia)	11	7,37	8,50	8,36	7,00
Museo Nacional del Prado (Madrid)	138	7,66	8,20	7,86	7,35
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)	65	7,37	8,32	7,88	7,52

Anexo 3.3.1: Valoración de diferentes atributos del servicio según Museo visitado en la última ocasión

	N	El precio de las entradas	La profesionalidad y el trato recibido del personal	El tiempo de espera hasta entrar en el museo	El horario de apertura
Museo de Altamira (Cantabria)	29	5,70	7,46	6,70	7,17
Museo Nacional de Escultura (Valladolid)	5	7,60	8,60	7,60	9,00
Museo Casa de Cervantes (Valladolid)	3	7,33	7,67	6,67	6,00
Museo Sefardí (Toledo)	7	5,20	8,57	8,86	8,14
Museo Nacional de Arte Romano (Mérida)	13	7,45	7,08	8,00	7,38
Museo Arqueológico Nacional (Madrid)	23	6,83	7,41	8,26	8,18
Museo Nacional de Antropología (Madrid)	3	7,00	9,33	9,67	9,67
Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid)	4	3,50	8,50	7,25	7,00
Museo de América (Madrid)	3	7,00	7,00	7,00	8,00
Museo Sorolla (Madrid)	15	6,92	8,43	8,20	8,47
Museo del Traje (Madrid)	5	7,75	8,40	8,60	8,50
Museo Nacional de Cerámica (Valencia)	11	7,44	8,27	8,09	8,00
Museo Nacional del Prado (Madrid)	138	6,18	7,59	6,40	7,39
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)	65	6,00	7,48	7,60	7,89

Anexo 3.3.2: Valoración de diferentes atributos del servicio según Museo visitado en la última ocasión

	N	La claridad y utilidad de la información	El interés de las colecciones del museo	La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil
Museo de Altamira (Cantabria)	29	7,78	8,30	6,20
Museo Nacional de Escultura (Valladolid)	5	8,80	9,00	9,50
Museo Casa de Cervantes (Valladolid)	3	7,33	7,67	7,50
Museo Sefardí (Toledo)	7	8,29	8,86	8,00
Museo Nacional de Arte Romano (Mérida)	13	7,92	8,50	6,50
Museo Arqueológico Nacional (Madrid)	23	7,57	8,35	7,64
Museo Nacional de Antropología (Madrid)	3	8,00	7,67	1,00
Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid)	4	7,25	8,00	3,00
Museo de América (Madrid)	3	6,67	7,67	8,00
Museo Sorolla (Madrid)	15	8,13	8,93	8,60
Museo del Traje (Madrid)	5	8,40	8,00	9,50
Museo Nacional de Cerámica (Valencia)	11	8,64	8,45	6,75
Museo Nacional del Prado (Madrid)	138	7,61	8,70	7,77
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)	65	7,63	8,14	7,55

Anexo 3.4: Utilización y valoración de diferentes atributos del servicio según el sexo del entrevistado

		Hombre	Mujer
Ha visitado	Sobre el total de visitantes	47,59	52,41
	Sobre cada sexo	12,31	12,95
Valoración	La facilidad para acceder al museo en transporte público	7,80	8,16
	La señalización interna del museo	7,94	7,98
	Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)	7,28	7,30
	El precio de las entradas	6,33	6,36
	La profesionalidad y el trato recibido del personal	7,60	7,75
	El tiempo de espera hasta entrar en el museo	7,21	7,26
	El horario de apertura	7,53	7,90
	La claridad y utilidad de la información	7,63	7,89
	El interés de las colecciones del museo	8,34	8,57
	La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil	7,13	7,94
	Valoración global Museos	7,48	7,77

Anexo 3.5: Utilización y valoración de diferentes atributos del servicio según la edad del entrevistado

		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 y mas
Ha visitado	Sobre el total de visitantes	12,83	24,06	20,86	18,18	12,30	11,76
	Sobre cada grupo de edad	15,00	14,33	13,64	14,44	12,67	7,32
Valoración	La facilidad para acceder al museo en transporte público	8,41	7,62	7,98	7,71	8,08	8,56
	La señalización interna del museo	8,22	7,72	8,19	7,55	7,96	8,44
	Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)	7,40	6,77	7,39	7,25	7,54	7,88
	El precio de las entradas	6,49	6,18	6,44	6,12	6,45	6,55
	La profesionalidad y el trato recibido del personal	7,89	7,32	7,78	7,43	7,59	8,44
	El tiempo de espera hasta entrar en el museo	7,21	7,21	7,68	7,05	7,11	6,95
	El horario de apertura	7,49	7,44	8,10	7,67	7,59	8,15
	La claridad y utilidad de la información	7,82	7,48	7,93	7,55	7,89	8,25
	El interés de las colecciones del museo	8,50	8,24	8,48	8,31	8,57	8,95
	La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil	8,39	7,21	7,78	6,66	8,12	7,56
	Valoración global Museos	7,85	7,36	7,93	7,24	7,98	7,51

Anexo 3.6: Utilización y valoración de diferentes atributos del servicio según el tamaño del municipio de residencia del entrevistado

		>= 2000	2.001 - 10.000	10.001 - 50.000	50.001- 100.000	100001- 400000	> 400000
Ha visitado	Sobre el total de visitantes	2,94	10,96	16,58	13,64	22,46	33,42
	Sobre cada tamaño poblacional	5,26	8,87	8,40	14,91	12,44	23,45
Valoración	La facilidad para acceder al museo en transporte público	8,00	7,61	8,04	8,16	7,60	8,24
	La señalización interna del museo	8,00	7,87	8,05	8,00	7,91	7,95
	Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)	7,56	7,39	7,33	7,17	7,16	7,35
	El precio de las entradas	6,00	6,94	6,15	6,27	6,29	6,34
	La profesionalidad y el trato recibido del personal	8,00	7,63	7,98	7,98	7,60	7,46
	El tiempo de espera hasta entrar en el museo	7,00	7,51	7,42	7,08	7,13	7,21
	El horario de apertura	8,09	7,81	7,86	7,98	7,34	7,75
	La claridad y utilidad de la información	7,80	7,85	8,04	7,50	7,79	7,71
	El interés de las colecciones del museo	8,70	8,66	8,60	8,36	8,26	8,49
	La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil	7,40	8,00	8,04	7,27	7,32	7,52
	Valoración global Museos	7,15	7,81	7,74	7,56	7,38	7,74

Anexo 3.7: Utilización y valoración de diferentes atributos del servicio según el nivel de estudios del entrevistado

		Primarios o inferiores	Secundarios	F.Profesional	Universitarios
Ha visitado	Sobre el total de visitantes	18,60	20,22	15,09	46,09
	Sobre cada categoría de nivel de estudios	4,45	18,16	12,96	30,87
Valoración	La facilidad para acceder al museo en transporte público	8,26	7,81	7,96	7,94
	La señalización interna del museo	7,89	7,81	8,31	7,92
	Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)	7,41	6,97	7,47	7,33
	El precio de las entradas	6,41	5,95	6,84	6,29
	La profesionalidad y el trato recibido del personal	8,00	7,41	7,87	7,60
	El tiempo de espera hasta entrar en el museo	7,23	6,66	7,36	7,43
	El horario de apertura	7,65	7,65	7,84	7,73
	La claridad y utilidad de la información	8,10	7,45	8,17	7,62
	El interés de las colecciones del museo	8,54	8,37	8,33	8,50
	La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil	7,09	7,62	8,04	7,41
	Valoración global Museos	7,78	7,58	7,82	7,50

Anexo 3.8: Utilización y valoración de diferentes atributos del servicio según relación con la actividad del entrevistado

		Trabaja	Pensionista	En desempleo	Estudiante	Trabajo doméstico no remunerado
Ha visitado	Sobre el total de visitantes	60,75	17,20	8,60	7,26	6,18
	Sobre el total de visitantes	14,69	9,54	11,85	21,60	6,65
Valoración	La facilidad para acceder al museo en transporte público	8,00	8,18	7,57	7,58	8,56
	La señalización interna del museo	8,01	8,07	7,47	7,83	8,00
	Los servicios que ofrece (cafetería, librería, tienda, ...)	7,26	7,63	7,28	6,88	7,22
	El precio de las entradas	6,32	6,43	5,68	6,90	6,63
	La profesionalidad y el trato recibido del personal	7,62	8,02	7,36	7,42	8,05
	El tiempo de espera hasta entrar en el museo	7,48	6,68	6,81	7,00	7,32
	El horario de apertura	7,80	7,80	7,37	7,30	7,71
	La claridad y utilidad de la información	7,81	8,00	7,33	7,17	7,95
	El interés de las colecciones del museo	8,44	8,70	8,03	8,31	8,77
	La facilidad para conseguir entradas a través de Internet, teléfono o móvil	7,31	7,73	8,20	8,67	7,25
	Valoración global Museos	7,61	7,59	7,74	7,68	7,50

ANEXO 4: FICHA DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES DE MUSEOS

Anexo 4.1: FICHA PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA INICIAL



MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS



FORMULARIO PARA ENTREVISTA INICIAL DIRECTORES DE MUSEOS ESTATALES

FECHA:

EVALUADOR:

NOMBRE:

DIRECTOR:

1. Presentación de la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL) y de los programas del marco general para la mejora de la calidad en la AGE.
2. Informe sobre Acuerdo del Consejo de Ministros de 30 de marzo de 2007 por el que se aprueban los programas y políticas públicas que serán objeto de evaluación por la AEVAL en el año 2007, que incluye la evaluación de los Museos de titularidad estatal de gestión exclusiva del Ministerio de Cultura.
3. Exposición de plan de trabajo de la Evaluación de los museos.
4. Información sobre contenido del cuestionario de la encuesta presencial a usuarios. Recogida de comentarios sobre diseño de Cuestionario.



5. Descripción de metodología para evaluación calidad de la gestión.

- a. Presentación del Modelo EVAM
- b. Cuestionario de Aproximación a la Evaluación EVAM.

EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO
1.a Los clientes/usuarios de los servicios que presta la Organización están identificados.
1.b La política y estrategia de la Organización están definidas.
EJE 2: PROCESOS
2.a Los procesos de la Organización están identificados.
EJE 3: PERSONAS
3.a La organización emprende acciones propias en materia de gestión de personal.
EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS
4.a Las necesidades de recursos para el correcto despliegue de los procesos están identificadas.
EJE 5: RESULTADOS
5.a La organización realiza mediciones periódicas.

Fdo:

ENTREVISTAS MANTENIDAS

MUSEO	DIRECTOR / A
MUSEO DEL PRADO	Sr. D. Miguel Zugaza Miranda
CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA (MNCARS)	Sra. D. ^a Ana Martínez de Aguilar
ARQUEOLÓGICO NACIONAL	Sra. Dña. Rubí Sanz Gamo
ALTAMIRA	Sr. D. José A. Lasheras Corrucho
NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS	Sr. D. Alberto Bartolomé Arriaza
NACIONAL DE CERAMICA Y ARTES Suntuarias González Martí	Sr. D. Jaume Coll Conesa
NACIONAL DE ESCULTURA	Sr. D. Jesús Urrea Fernández
CASA DE CERVANTES	Sr. D. Jesús Urrea Fernández
MUSEO DEL TRAJE	Sr. D. Andrés Carretero Pérez
SEFARDÍ	Sra. Dña. Ana María López Alvarez
SOROLLA	Sr. D. Florencio de Santa-Ana
NACIONAL DE ANTROPOLOGIA	Sr. Dña. Pilar Romero de Tejada
NACIONAL DE ARTE ROMANO	Sr. D. José María Alvarez Martínez
MUSEO DE AMERICA	Sra. Dña. Paz Cabello Carro
MINISTERIO	SUBDIRECTOR GENERAL DE MUSEOS
MINISTERIO DE CULTURA	Sr. D. Santiago Palomero



ANEXO 5: TIPOLOGÍA Y GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIO

ANEXO 5.1 COMPROMISOS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

COMPROMISOS CALIDAD	Informar al visitante (exposiciones e itinerario)	Informar con antelación de actividades programadas	Responder solicitudes reservas visitas grupos	Responder peticiones sobre acceso y consulta a fondos	Realizar encuestas periódicas. Disponer de cuestionario	Contestar quejas	Otros compromisos	Otros compromisos	Otros compromisos
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA	X	X (no específica)	X (8 días)	X (1 semana investigadores)	X (encuestas)	X (antes de 20 días)			
MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA Y ARTES Suntuarias	X	X (instalaciones y web)	X (48 horas)	X (72 horas)		X (antes de 20 días)			
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO	X	X (en la web)	X (3 días)	X (72 horas)			Facilitar al público la visita en el horario ininterrumpido que se indica	Atender solicitudes por correo de copias y diapositivas	Atender peticiones reproducciones fotográficas
MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL	X	X (no específica)	X (8 días)	X (1 semana, investigadores)	X (encuestas)				
MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS	X	X (no específica)	X (8 días)	X (72 horas, investigadores)					
MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA	X	X (instalaciones y web)	X (8 días)	X (72 horas, investigadores)	X (cuestionario)	X (antes de 20 días)			
MUSEO DE ALTAMIRA	X	X (instalaciones y web)	X (1 semana)	X (1 semana, investigadores)	X (cuestionario)		Visitas guiadas gratuitas	Responder petición visita a la cueva (1 mes).	
MUSEO DE AMÉRICA	X	X (instalaciones y web)	X (inmediata)	X (15 días, investigadores)					
MUSEO CERRALBO	X	X (no específica)	X (48 horas)	X (72 horas)			Difusión celebración actos culturales		Atender peticiones reproducciones fotográficas
CASA MUSEO DEL GRECO	X	X (no específica)	X (8 días)	X (8 días, investigadores)	X (cuestionario)				
MUSEO SEFARDÍ	X (en distintos idiomas)	X (instalaciones y web)	X (48 horas)	X (72 horas)					
MUSEO SOROLLA	X		X (8 días)	X (8 días, investigadores)	X (cuestionario)	X (antes de 20 días)	Ofrecer información complementaria y en 2 idiomas		
MUSEO DEL TRAJE	X	X (instalaciones y web)	X (8 días)	X (8 días, investigadores)	X (cuestionario)	X (20 días)			



ANEXO 5.2 INDICADORES

INDICADORES COMUNES. *En general son 9 (salvo ALTAMIRA y con las peculiaridades y excepciones indicadas en tabla):*

1. N° de visitantes a los que se ha proporcionado información (ver en tabla peculiaridades).
2. Quejas presentadas y sugerencia recibidas y atendidas (algunas concretan el plazo de respuesta establecido en el compromiso; marcadas en tabla con x).
3. Felicitaciones recibidas (3 NO en el Museo del Traje)
4. Reseñas del Museo en medios de comunicación (4 NO en el Museo del Traje)
5. Peticiones de visitas para grupos atendidas en el plazo señalado en el compromiso y porcentaje total sobre las peticiones.
6. Peticiones de acceso al fondo museístico atendidas en el plazo señalado en el compromiso y porcentaje total sobre las peticiones.
7. Actividades culturales y educativas celebradas en el Museo.
8. Actividades culturales y educativas realizadas en colaboración con otras instituciones. (7 y 8 NO en la Casa Museo del Greco y el Museo del Traje)
9. Informaciones facilitadas sobre la programación anual de actividades culturales y educativas del museo. (9. NO en el Museo Nacional de Arte Romano, la Casa Museo del Greco y Museo Sorolla).

PECULIARIDADES INDICADORES ALTAMIRA (no reflejados en la tabla).

COMUNES.	1. N° de visitantes a los que se ha proporcionado información (ver en tabla peculiaridades).
	4. Reseñas del Museo en medios de comunicación
	7. Actividades culturales y educativas celebradas en el Museo: número de actividades, número de asistentes y su evolución semestral.
ESPECÍFICOS	1. N° de visitas guiadas a la Neocueva y al espacio de exposición y % sobre el total de las peticiones.
	2. N° de contestaciones en un mes a las peticiones de vista de la Cueva de Altamira y % sobre el total de las peticiones.
	3. N° de peticiones de grupos y talleres contestadas en el plazo de una semana y % sobre el total
	4. N° de peticiones de los investigadores contestadas en una semana y % sobre el total.
	5. N° de medios de comunicación atendidos y % sobre las peticiones recibidas.
	6. N° de visitantes que han respondido el cuestionario y porcentaje sobre el total (reflejado en la tabla).



INDICADORES	INFORMACIÓN VISITANTES	RECOGE PLAZO CONTESTACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	OTROS INDICADORES: ENCUESTAS REALIZADAS	OTROS INDICADORES	OTROS INDICADORES	NO TIENEN INDICADOR
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA		X	X			
MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA Y ARTES Suntuarias						
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO		X		Consultas a la página web	Publicaciones editadas	No tiene indicador 9
MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL			X			
MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS				Asistentes a actividades culturales/educativas		
MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA		X	X (personas que han respondido y % sobre total visitas)	Asistentes a actividades culturales/educativas		
MUSEO DE ALTAMIRA	Presencial, telefónica o telemática		X (personas que han respondido y % sobre total visitas)		*VER PECULIARIDAD (pág.anterior)	
MUSEO DE AMÉRICA						
MUSEO CERRALBO						
CASA MUSEO DEL GRECO	Mediante la entrega del tríptico informativo		X (personas que han respondido y % sobre total visitas)			No tiene indicador 7-8 y 9
MUSEO SEFARDÍ						
MUSEO SOROLLA		X	X			No tiene indicador 9
MUSEO DEL TRAJE	Escrita	X (en plazo y % sobre el total)				No tiene indicadores 3,4,7 y 8



ANEXO 5.3 OTROS ASPECTOS FACILITADORES

INFORMACIÓN GENERAL	HORARIO TARIFAS (general, reducida y acceso gratuito) DIRECCIÓN TELÉFONO	DIRECCIONES TELEMÁTICAS (fax/web/ e-mail)	ACCESOS (forma de acceso / medios de transporte / aparcamiento)	FACILIDADES VISITA (guardarropa, teléfono, guías voluntarios, folletos, áreas descanso y lectura, audio guías)	FACILIDADES DISCAPACITADOS (ascensores, sillas especiales o accesos)	OTROS DATOS DE INTERÉS
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA	X	FAX / PÁGINA WEB		GUARDARROPA TELÉFONO	ASCENSOR SILLAS	HORARIO CIERRE TAQUILLA
MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA Y ARTES SUNTUARIAS	X	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL	METRO PARKING AUTOBÚS	GUARDARROPA	ASCENSOR SILLAS	TELEFONO CONCERTAR VISITAS
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO	X (sin plano)	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL		GUARDARROPA TELÉFONO		TELÉFONO ASOCIACIÓN DE AMIGOS
MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL	X	FAX / PÁGINA WEB	METRO PARKING AUTOBÚS	GUARDARROPA TELÉFONO		TELÉFONO CONCERTAR VISITAS
MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS	X	FAX	ACCESO METRO AUTOBÚS	GUARDARROPA		TELÉFONO ASOCIACIÓN DE AMIGOS
MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA	X	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL	ACCESO METRO AUTOBÚS	GUARDARROPA GUÍAS VOLUNTARIOS		
MUSEO DE ALTAMIRA	X	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL	PARKING PROPIO	GUARDARROPA ÁREA PIC-NIC	EDIFICIO SIN BARRERAS, ASCENSOR, PLATAFORMA Y SILLAS	PUNTOS VENTA ANTICIPADA Y TELÉFONO VISITAS
MUSEO DE AMÉRICA	X	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL	METRO AUTOBÚS	GUARDARROPA GUÍAS GRATUITOS		
MUSEO CERRALBO	X	FAX	METRO AUTOBÚS	GUARDARROPA	ACCESO ESPECIAL SILLAS	
CASA MUSEO DEL GRECO	X (no tarifa reducida)	FAX / E-MAIL	ACCESO AUTOBÚS PARKING			EMAIL ASOCIACIÓN DE AMIGOS Y HORARIO CIERRE TAQUILLA
MUSEO SEFARDÍ	X	FAX / PÁG. WEB	AUTOBÚS	FOLLETOS HEBREO ÁREAS DESCANSO Y LECTURA	SILLAS	HORARIO CIERRE TAQUILLA
MUSEO SOROLLA	X (tarjeta anual)	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL	METRO AUTOBÚS			
MUSEO DEL TRAJE	X	FAX / PÁG. WEB / E-MAIL	METRO AUTOBÚS	GUARDARROPA GUÍAS ÁREAS (D. Y L.) AUDIOGUÍAS	ACCESO ESPECIAL SILLAS	HORARIO CIERRE TAQUILLA



ANEXO 5.4 SERVICIOS QUE PRESTA EL MUSEO SOBRE LOS QUE LA CARTA INFORMA

COMUNES A TODAS LAS CARTAS:

1. Exposición Permanente
2. Exposiciones temporales (salvo Altamira)
3. Programación de actividades culturales / educativas

SERVICIOS	BIBLIOTECA ESPECIALIZADA	ARCHIVO	PUBLICACIONES	ACCESO FONDOS	TIENDA	SERVICIO FOTOGRÁFICO	OTROS SERVICIOS
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA	X	X	X	X (investigadores)	X	X	Dpto. difusión/Sº voluntarios culturales
MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA Y ARTES Suntuarias	X	X	X	X (investigadores)		X	
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO	X		X	X (investigadores)	X (y librería)	X	
MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL	X	X		X (investigadores)	X (y librería)	X	Dpto. difusión
MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS				X (investigadores)			
MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA	X		X	X (investigadores)			Cesión uso actos culturales
MUSEO DE ALTAMIRA	X	X			X (y librería)		Visita Cueva Sº acción cultural
MUSEO DE AMÉRICA	X		X		X (y librería)		Salas talleres
MUSEO CERRALBO			X	X (investigadores)		X	Cesión uso actos culturales / Talleres
CASA MUSEO DEL GRECO				X (investigadores)			Cesión uso actos culturales / Préstamo fondos
MUSEO SEFARDÍ				X (toda persona interesada)	X (y librería)		
MUSEO SOROLLA	X	X		X (investigadores)			Sº voluntarios culturales
MUSEO DEL TRAJE	X (y fonoteca)		X	X (investigadores)			Cesión uso de espacios / Talleres



ANEXO 5.5: GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS HASTA EL EJERCICIO 2004

<i>Museo</i>	<i>Porcentaje</i>			
	2001	2002	2003	2004
Arqueológico	50%	80%	60%	100%
Cerámica	80%	40%	60%	60%
Artes Decorativas	25%	100%	100%	100%
Arte Romano	83%	100%	67%	83%
América		67%	83%	100
Sefardí			25%	100%
Altamira			71%	86%
Escultura			83%	83%
Antropología			67%	83%
Sorolla				67%
Cerralbo	100%	66,6%	66,6%	66,6%
Casa Museo del Greco		80%	40%	60%

Fuente: Información facilitada por la Inspección General de Servicios de Cultura hasta el ejercicio 2004. A partir de ese año, y por razones de diversa índole, se ha dejado de verificar el seguimiento de los compromisos de calidad declarados en las Cartas de Servicios de los museos estatales.



ANEXO 5.6: CARTA DE SERVICIOS MNCARS

(Conforme tríptico informativo. Cara 2: interna)

Servicios que presta el MRCARS: Colección permanente Exposiciones temporales Publicaciones Biblioteca y Centro de Documentación Servicio Pedagógico: ... Otros Servicios: Cesión de espacios Red Asociación Amigos MRCARS CDMC Tienda y Librería Cafetería Restaurante Médico (facilidades minusválidos) Tlfno, guardarropa, cajero	Compromisos de calidad (6): Atender adecuadamente al público y satisfacer de forma óptima la demanda cultural sobre arte moderno y contemporáneo. Especial promoción de las artes plásticas españolas (vanguardias, históricas, artista vivos consagrados y nuevos valores) e integración de todas ellas en los movimientos y tendencias artísticas internacionales. Atención destacadísima a todas las corrientes y artistas vivos relevantes. Oferta cultural dirigida al gran público basada en un nivel de calidad muy alto. Mejorar sus prestaciones culturales y administrativas mediante la ampliación de la Sede Principal del Museo	Atención al público Azafatas, personal de taquilla, ordenanzas, vigilantes sala y asociación de amigos. Hojas de quejas y sugerencias ... Indicadores de calidad (4) Imagen del Museo en el público y medios especializados de comunicación. Afluencia del público (llega a 1.500.000 visitantes anuales en alguno de los próximos 3 años)¹⁸ Número de adquisiciones, patrocinios y donaciones. Disminución del número de quejas recibidas. Ampliación de la sede principal
--	---	---

La tipología de estos compromisos, no cuantificables, impide verificar su grado de cumplimiento.

¹⁸ El dato temporal de este indicador parece evidenciar la falta de actualización de la Carta. Del mismo modo, la información sobre la ampliación de la sede.

ANEXO 6: MODELO EVAM

EJE 1: POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
ASPECTOS	CUESTIONES	
1. a La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo	1	La organización ha identificado quienes son los directivos / responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.
	2	Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la misión y la visión de la organización.
	3	Los directivos / responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y procesos operativos.
	4	Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la misión y la visión de la organización.
1. b La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	1	Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
	2	Se desarrollan canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización y sistemas para realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento.

EJE 2: PROCESOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
2. a Diseño y gestión sistemática de los procesos	1	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.
	2	En todos los procesos se han desplegado los objetivos
	3	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos
2. b Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos/ usuarios de los servicios	1	Se implica a los clientes / ciudadanos/usuarios en el diseño y mejora de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.
2. c Gestión y mejora de las relaciones con los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios	1	Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.).
	2	Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.
	3	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.
	4	El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.
2. d Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	1	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos y de las percepciones de los clientes/usuarios del servicio se analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.
	2	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.



EJE 3: PERSONAS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
3. a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	1	Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización
	2	Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos.
	3	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente
3. b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	1	Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
4.a Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	1	Conforme a la política, estrategia, la misión y los procesos de la Organización se identifican a los proveedores y aliados estratégicos.
	2	Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.
4.b Gestión presupuestaria	1	Las partidas presupuestarias de gasto deben estar vinculadas al correcto despliegue de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
4.c Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	1	Para minimizar el impacto negativo de la organización en la comunidad y en los empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene) se gestionan los residuos, contaminación acústica, emisiones, etc.
	2	Se realiza un plan de adecuación de los espacios y equipos de la organización.
	3	Se evalúa el grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral.
4.d Gestión de la tecnología	1	Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.
4.e Gestión de la información y del conocimiento	1	Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).



EJE 5: RESULTADOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
5. a Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios	1	Existen medidas de percepción de los clientes / ciudadanos / usuarios respecto a los servicios prestados y muestran resultados buenos
	2	Existen indicadores internos de satisfacción de clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y muestran resultados buenos
5. b Resultados en personas	1	Existen medidas de percepción de las personas de la organización respecto, entre otros, a los mecanismos de reconocimiento y motivación y muestran resultados buenos
	2	Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la Organización y muestran resultados buenos
5. c Resultados clave	1	Existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización y, en su caso, de rendimiento financiero y muestran resultados buenos



ANEXO 7: QUEJAS Y SUGERENCIAS

Cuadro 1

QUEJAS RECIBIDAS EN LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y DE GESTIÓN EXCLUSIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA (2.004-2.005)

MUSEOS	Nº QUEJAS 2004	Nº QUEJAS 2005	VISITANTES 2004	VISITANTES 2005	QUEJAS/VISIT % 2004	QUEJAS/VISIT % 2005	TRAMITAC FUERA PLAZO 2005	% S/ TOTAL
Altamira	102	118	272.662	267.269	0,04	0,04	6	5,08
Artes Decorativas	7	0	19.036	20.943	0,04	0,00	0	----
América	14	5	69.367	50.816	0,02	0,01	0	0,00
Antropología	9	9	33.615	34.692	0,03	0,03	0	0,00
Cerralbo	21	8	34.892	31.227	0,06	0,03	1	12,50
Escultura	6	5	84.442	80.134	0,01	0,01	0	0,00
Sorolla	9	6	85.401	80.146	0,01	0,01	0	0,00
Traje	17	36	54.006	56.173	0,03	0,06	10	27,78
Sefardí	22	20	294.974	294.587	0,01	0,01	2	10,00
Arqueológico	151	55	253.752	198.513	0,06	0,03	45	81,82
El Greco	7	17	238.830	226.797	0,00	0,01	2	11,76
Cerámica	13	4	104.815	104.596	0,01	0,00	0	0,00
Arte Romano	17	16	201.556	185.372	0,01	0,01	1	6,25
Cervantes	1	0	13.159	17.878	0,01	0,00	0	----
Reprod Artísticas	0	1	457	544	0,00	0,18	1	100,00
TOTALES	396	300	1.760.964	1.649.687	0,00	0,00	68	22,67



Cuadro 2

SUGERENCIAS RECIBIDAS EN LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y DE GESTIÓN EXCLUSIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA
(2.004-2.005)

MUSEOS	Nº SUGERENCIAS 2004	Nº SUGERENCIAS 2005	VISITANTES 2004	VISITANTES 2005	SUGERENC/VISIT % 2004	SUGERENC/VISIT % 2005	TRAMITAC FUERA PLAZO 2005	% SI/ TOTAL
Altamira	11	26	272.662	267.269	0,0040	0,0097	3	11,54
Artes	0	0	19.036	20.943	0,0000	0,0000	0	----
América	1	3	69.367	50.816	0,0014	0,0059	0	0,00
Antropología	0	2	33.615	34.692	0,0000	0,0058	0	0,00
Cerralbo	6	3	34.892	31.227	0,0172	0,0096	1	33,33
Escultura	3	5	84.442	80.134	0,0036	0,0062	2	40,00
Sorolla	10	12	85.401	80.146	0,0117	0,0150	0	0,00
Traje	4	12	54.006	56.173	0,0074	0,0214	4	33,33
Sefardí	3	4	294.974	294.587	0,0010	0,0014	0	0,00
Arqueológico	5	22	253.752	198.513	0,0020	0,0111	20	90,91
El Greco	4	3	238.830	226.797	0,0017	0,0013	2	66,67
Cerámica	2	4	104.815	104.596	0,0019	0,0038	0	0,00
Arte Romano	16	4	201.556	185.372	0,0079	0,0022	0	0,00
TOTALES	65	100	1.747.348	1.631.265	0,0037	0,0061	32	32,00

FUENTE: Inspección General de Servicios en base a las informaciones recibidas de los propios centros

**Cuadro 3**

**QUEJAS RECIBIDAS EN LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y DE GESTIÓN AUTÓNOMA
(2.004-2.005)**

MUSEOS	Nº QUEJAS 2004	Nº QUEJAS 2005	VISITANTES 2004	VISITANTES 2005	QUEJAS/VISIT % 2004	QUEJAS/VISIT % 2005	TRAMITAC FUERA PLAZO 2005	% SI/ TOTAL
Prado	186	417	2.001.546	1.996.496	0,0093	0,0209	208	49,88
Reina Sofía	556	372	1.445.253	1.593.894	0,0385	0,0233	230	61,83
Totales	742	789	3.446.799	3.590.390	0,0215	0,0220	438	55,51

FUENTE: Inspección General de Servicios en base a las informaciones recibidas de los propios centros

Cuadro 4

SUGERENCIAS RECIBIDAS EN LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y DE GESTIÓN AUTÓNOMA

MUSEOS	Nº SUGERENCIAS 2004	Nº SUGERENCIAS 2005	VISITANTES 2004	VISITANTES 2005	SUGERENC/VISIT % 2004	SUGERENC/VISIT % 2005	TRAMITAC FUERA PLAZO 2005	% SI/ TOTAL
Prado	21	34	2.001.546	1.996.496	0,0000	0,0000	17	50,00
Reina Sofía	58	107	1.445.253	1.593.894	0,0000	0,0000	77	71,96
Totales	79	141	3.446.799	3.590.390	0,0000	0,0000	94	66,67

FUENTE: Inspección General de Servicios en base a las informaciones recibidas de los propios centros



Museo	QUEJAS Y SUGERENCIAS AÑO 2006		
	Nº Y VARIACIÓN RESPECTO 2005	CAUSAS MÁS FRECUENTES	FELICITACIONES Nº
Museo del Prado	217 ↓	Calidad del servicio Trato a los ciudadanos	2
Centro de Arte Reina Sofía	433 ↓	Calidad del servicio Información	
Arqueológico	83 ↑	Información Calidad del servicio	3
Altamira	137 ↓	Información Calidad del servicio	1
América	4 ↓	-	
Traje	53 ↑	Instalaciones (climatización)	2
Antropología	36 ↑	Información Instalaciones	
Arte Romano	32 ↑	Instalaciones (barreras)	2
Cerámica	3 ↓	-	1
Escultura	13 ↑	Información	
Sefardí	8 ↓	Calidad del servicio	
Sorolla	16 ↓	Instalaciones (barreras)	
Artes Decorativas	0		
Museo Casa Cervantes	0		

FUENTE: Inspección General de Servicios en base a la información suministrada por los propios centros.

ANEXO 8: RESUMEN Y DATOS DE LA ENCUESTA DE MUSEOS 2004

En general la percepción del funcionamiento de los Museos es muy positiva tal y como indica el elevadísimo porcentaje de personas (91,2%) que valoran globalmente el Museo visitado como excelente o bueno. Entre las personas que habían acudido en ocasiones anteriores al Museo la percepción más frecuente (56,80%) es que éste había mejorado desde su anterior visita. También es muy positiva la valoración de las instalaciones y de la atención recibida en servicios complementarios así como la organización y el grado de satisfacción alcanzado con las actividades complementarias que desarrollan los Museos. Sin embargo aun siendo elevado, el grado de satisfacción con la información recibida en el Museo disminuye, y llama la atención, a pesar de la pequeña incidencia de los cierres de sala que solo afectó a un 16% de los encuestados, que en casi la mitad de los casos no se informara de esta circunstancia en el momento de adquirir la entrada.

Un 65% de los visitantes utilizó otros servicios del Museo como tienda, cafetería o visitas guiadas. La atención dispensada por el personal de taquilla es la mejor valorada situándose la recibida en el servicio médico en última posición aunque en este último caso hay que señalar que casi el 70% de los visitantes que lo utilizaron consideran que la atención recibida fue buena o excelente. Un 16,8% de los visitantes considera que el Museo debería incorporar nuevos servicios.

Tan solo un 12,6% de los usuarios que contestaron la encuesta, participó en actividades culturales organizadas por el Museo. La percepción positiva del desarrollo de la actividad y de su organización se sitúa en proporciones superiores al 80% en todos los casos. No obstante las actividades más satisfactorias a juicio de los encuestados fueron las desarrolladas en Sala y las mejor organizadas las exposiciones temporales.

No obstante en relación con estos resultados es preciso señalar que el diseño del estudio afecta a la validez de sus resultados, por lo que éstos deben utilizarse con las debidas cautelas.



Anexo 8.1: Distribución de los motivos de visita a Museos Estatales

	Frecuencia	Porcentaje
Tenía curiosidad por conocerlo	8048	47,2
Por casualidad, pasaba por aquí	1394	8,2
Para asistir a una actividad cultural programada	934	5,5
Para visitar la exposición temporal	1166	6,8
Para completar y profundizar su conocimiento del Museo	1368	8,0
Para enseñar el Museo a familiares o amigos	2709	15,9
Por estudios	690	4,1
Por motivos profesionales(docentes o investigación)	727	4,3
Total	17036	100,0

Anexo 8.2: Preferencias en relación con la ampliación del horario

Ampliar horario de mañana	8,34
Ampliar horario de tarde	21,20
Establecer horario de noche	42,88
Horario ininterrumpido	27,58

Anexo 8.3 : Utilización y valoración de diferentes instalaciones de los Museos

	Aseos	Casilleros de consigna	Áreas de descanso	Teléfono	Aseos de discapacitados	Proyección de audiovisuales
Utilización	35,9	17,5	27,1	6,6	5,7	23,8
Valoración						
Excelente	31,89	30,93	25,42	23,87	28,19	28,43
Bueno	50,81	55,23	46,55	42,12	36,49	44,93
Regular	13,06	6,91	18,16	14,02	9,04	16,43
Malo	4,24	6,93	9,88	19,99	26,29	10,21



Anexo 8.4: Utilización y valoración de la atención en otros servicios del Museo

	Taquilla	Visitas guiadas	Tienda o punto de venta	Guardarropía o consigna	Cafetería	Servicio médico
Utilización	55,3	20,2	19,9	14,8	9,1	
Valoración						
Excelente	43,50	46,86	31,33	39,67	28,45	33,32
Bueno	49,32	37,27	54,18	47,93	45,43	36,30
Regular	4,66	8,89	8,76	6,25	12,48	13,25
Malo	2,51	6,98	5,74	6,14	13,64	17,13

Anexo 8.5: Utilización, satisfacción y valoración positiva de la organización de actividades complementarias

	Utilización	Satisfactoria	Bien organizada
Actividades en sala: pieza del mes, cuentos...	2,9	97,69	87,85
Conciertos	1,8	66,46	86,38
Conferencias, cursos	2,6	84,80	81,29
Exposiciones temporales	8,1	93,88	94,07
Proyección de audiovisuales	4,9	86,24	86,20
Talleres	2,9	83,63	85,99

ANEXO 9: RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VISITANTES DEL MUSEO DEL PRADO 2005.

Los visitantes residentes en España supusieron en 2005 el 38,6% del total de visitas al Museo del Prado, con un claro patrón estacional, de manera que los meses coincidentes con la Semana Santa suponen una mayor afluencia de visitantes frente a los meses estivales en los que por el contrario se produce un menor número de visitas quizá como consecuencia del hecho de que en estos meses no se abren exposiciones temporales.

El 62,5% de los visitantes españoles, visitaron la exposición permanente. La proporción de visitas a las exposiciones temporales, aun siendo minoritaria entre los españoles, es mucho más elevada que entre los visitantes no residentes en España.

Tal como indica el estudio, los visitantes del MNP no se ajustan a un perfil sociodemográfico determinado, aunque los resultados apuntan a una mayor presencia de mujeres, de personas con edades comprendidas bien entre los 25 y 34 años o bien entre los 45 y los 64, con nivel de estudios superiores, y con un nivel de renta medio.

La mayoría de los visitantes encuestados –tanto residentes en España como nacionales de otros países - (mas del 62%) había acudido por primera vez al Museo, lo que es coherente con el importante peso de los visitantes extranjeros. Sin embargo entre los españoles la proporción se invierte, casi el 70% había acudido con anterioridad al Museo, y entre los visitantes de las exposiciones temporales esta proporción es también mayoritaria. En cuanto a la frecuencia de visitas de quienes habían acudido al Museo con anterioridad, casi un 35% de éstos realiza una visita anual aunque hay que señalar que casi un tercio realiza visitas con una frecuencia trimestral o inferior. Visitar la colección permanente constituye el motivo de visita más frecuente entre los encuestados (60,8%), aunque, como pone de manifiesto el estudio, esto es compatible con el interés y consecuente visita a las exposiciones temporales.

En cuanto a la utilización de otros servicios del Museo, la frecuencia de uso es baja. No alcanza una cuarta parte de los encuestados los que declaran haber utilizado la tienda, y desciende al 15% la proporción de quienes dicen haber utilizado la cafetería. La librería y el restaurante fueron utilizados por un 9 y un 6% de los encuestados respectivamente. La utilización de servicios complementarios es más elevada entre los visitantes extranjeros.

Un 61,4% de los visitantes indica que no tuvo que esperar para acceder al Museo para visitar una exposición temporal. Entre quienes sí sufrieron algún tipo de demora, el 20,4% afirma haber esperado menos de 15 minutos y únicamente el 4,3% lo hizo durante más de una hora.

La valoración que los encuestados realizan de diferentes dimensiones del Museo, puede considerarse elevada ya que alcanza puntuaciones, superiores a los 7,5 puntos en una escala 0-10.

Tabla 2: Valoración por los encuestados españoles de diferentes dimensiones del Museo según exposición visitada (Escala 0-10)

Dimensiones	Colección Permanent	Colecciones Temporales
Recinto	7,8	7,7
Información	7,9	7,9
Personal	8,1	8,1

Fuente: elaboración propia a partir de IET –www.iet.tourspain.es- Los visitantes del Museo del Prado en 2005

Los atributos del servicio que analiza el estudio y su abordaje, no permite su agrupación en las dimensiones SERVQUAL. Por ejemplo en la dimensión personal, se efectúa una valoración global sin diferenciar aspectos relativos al trato o la atención dispensada de los relativos a la profesionalidad con que desempeñan sus funciones. No obstante, estos resultados manifiestan nuevamente una percepción muy positiva del Museo

Entre los elementos tangibles (lo que en el estudio aparece como dimensión recinto), el mejor valorado es la limpieza con 8,7 puntos sobre 10, seguida de las áreas de recepción (8,3 puntos) y la consigna, la accesibilidad y las entradas con 8,2 puntos todas ellas. El peor valorado fueron las áreas de descanso, con una puntuación de 6,9 seguidas de los aseos (7,5 puntos).

En cuanto a los elementos que se relacionan con la información, las audioguías (8,4 puntos), los puntos de información (8,1 puntos) y la información Web con 7,9 puntos, son los mejor valorados. El aspecto peor valorado fue la información en idiomas (6,7 puntos) seguida de la señalización interna (7,4 puntos) y de los textos en sala y cartelas (7,5 puntos).

Finalmente en relación con el personal, la seguridad privada y los vigilantes de sala son los mejor valorados, ambos con 8,3 puntos mientras que los peor valorados son los guías externos con 7,9 puntos.

Por otra parte y en cuanto a la valoración de los servicios complementarios, la librería, con una puntuación de 8,1 es el servicio mejor valorado, seguido de la tienda (7,5 puntos) mientras que la cafetería y el restaurante alcanzaron una puntuación de 7,1. La atención y el servicio prestado fueron los aspectos mejor valorados de la tienda, mientras que la variedad de artículos ofertados y sobre todo la relación calidad-precio fueron los aspectos peor percibidos.

Finalmente el precio de la entrada (7,6 puntos) obtiene una valoración claramente peor que el horario de apertura del Museo (8,7) o la posibilidad de reserva de entradas (8,6) siendo más baja entre los españoles que entre los visitantes extranjeros.



ANEXO 10: FICHA TÉCNICA, CUESTIONARIO Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA A VISITANTES DE MUSEOS 2007



EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MUSEOS ESTATALES DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS USUARIOS

Informe de Resultado

(Julio de 2007)

Índice

FICHA TÉCNICA	2
OBJETIVOS	3
ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES (TOTAL MUSEOS)	
1. Características demográficas de los visitantes de los Museos Estatales	X
2. Valoración general de los Museos Estatales	X
3. Frecuencia de visitas Y medio de conocimiento del Museo	X
4. Auditoria de la visita al Museo	X
ANÁLISIS DE RESULTADOS POR MUSEO	
	X
- Museo Nacional del Prado	X
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	X
- Museo Arqueológico Nacional	X
- Museo Nacional de Antropología	X
- Museo Nacional de Artes Decorativas	X
- Museo de América	X
- Museo Sorolla	X
- Museo del Traje	X
- Museo Casa de Cervantes	X
- Museo Nacional de Escultura	X
- Museo Sefardí	X
- Museo de Altamira	X
- Museo Nacional de Arte Romano	X
- Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias	X

Ficha técnica

Población objeto de estudio y marco muestral:

La población usuaria de Museos Estatales de 16 y más años y residentes en España. El marco muestral de referencia han sido los visitantes en unas semanas tipo del mes de Julio de 2007.

Cuestionario:

Se ha utilizado el cuestionario diseñado para el estudio por Demométrica y aprobado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Tipo de muestreo y unidades muestrales:

El tipo de muestreo utilizado ha sido el muestreo de conglomerados en dos etapas. Las unidades muestrales han sido, en una primera etapa el Museo, y en una segunda el visitante al Museo. No se ha realizado submuestreo de unidades de primera etapa y se han incluido los Museos Estatales determinados.

La selección de los elementos muestrales se ha realizado de forma aleatoria a la salida de cada uno de los Museos.

Técnica de recogida de información:

La recogida de información se llevó a cabo mediante entrevista personal en los Museos. El trabajo de campo se ha realizado entre el 3 y el 22 de julio de 2007, durante todos los días de la semana en que los Museos han permanecido abiertos.

Ficha técnica

Afijación y tamaño muestral:

El diseño muestral garantiza la desagregación de resultados a nivel de cada Museo.

Artes Decorativas	30
De América	101
Sorolla	200
Arqueológico Nacional	282
Antropología	200
Del Traje	215
Reina Sofía	529
Del Prado	510
Casa de Cervantes	40
De Escultura	110
Sefardí	320
Altamira	322
Arte Romano	289
De cerámica	200
TOTAL	3.348

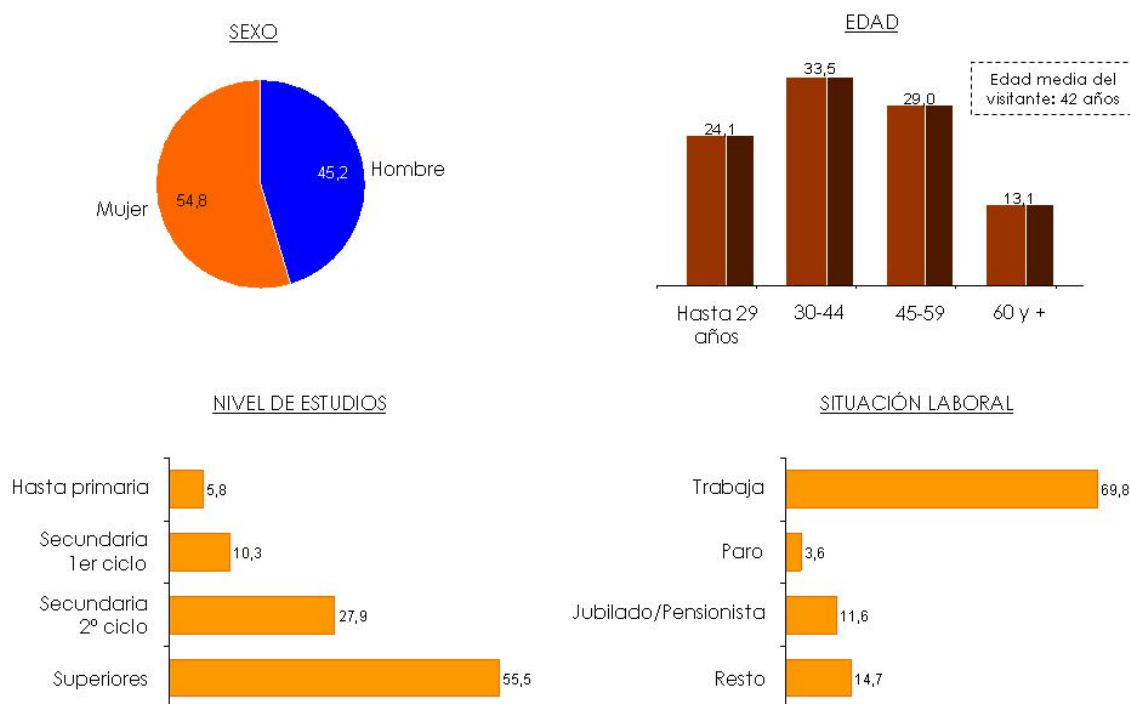
Antecedentes y objetivos

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios ha solicitado la realización de un estudio sociológico cuyo principal objetivo es la obtención de información cuantitativa sobre:

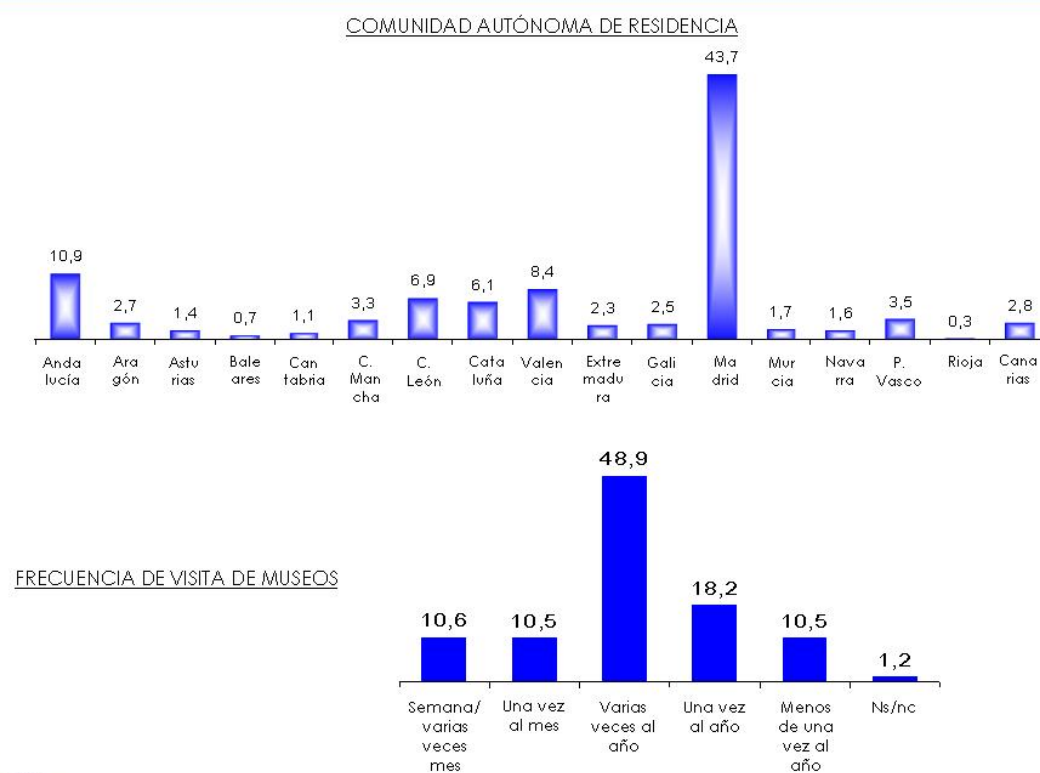
- o Características sociodemográficas de los usuarios de los Museos Estatales.
- o Exploración de las opiniones frente a diferentes aspectos del funcionamiento del servicio.
- o Desagregación de los resultados en función de características sociodemográficas.

1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS VISITANTES DE MUEOS ESTATALES

1. Características sociodemográficas de los visitantes



1. Características sociodemográficas de los visitantes



1. Características sociodemográficas de los visitantes

Comenzamos el análisis de los resultados de la investigación con una descripción de las características sociodemográficas de los visitantes de los Museos Estatales, en general. Más adelante se ofrece una descripción gráfica de las características sociodemográficas de los visitantes de cada uno de los museos.

Los visitantes de los Museos Estatales son tanto hombres como mujeres, aunque hay una proporción ligeramente superior de estas últimas frente a los hombres. Un 54.8% de los visitantes de algún Museo Estatal durante el mes de julio han sido mujeres, frente a un 45.2% de hombres.

La edad media del visitante de los Museos Estatales se sitúa en los 42 años, tanto para hombres como para mujeres, y se trata de individuos que en más de la mitad de los casos (el 55.5%) tiene estudios superiores. Del resto, una minoría de los visitantes, el 5.8% no tiene estudios o tan sólo estudios primarios, mientras que el 38.2% tiene estudios secundarios.

Al tratarse de visitantes con una media de edad de 42 años la gran mayoría (69.8) está laboralmente activa, mientras que el 11.6% está jubilado o es pensionista y el resto es estudiante o ama de casa (14.7%).

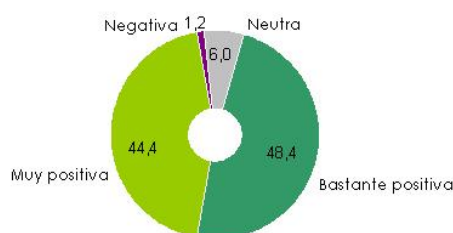
Las entrevistas se han realizado durante el mes de julio, durante todos los días de la semana, y la gran mayoría de ellas han correspondido a museos de Madrid. Por lo tanto, el análisis del origen de los visitantes, en general, de los Museos Estatales arroja resultados que indican que, de cada 100 visitantes de algún Museo Estatal, 44 residen en la Comunidad de Madrid, 11 en Andalucía, 8 en Valencia, 7 en Castilla y León, 6 en Cataluña y el resto se reparte entre las restantes Comunidades Autónomas.

Por último, se incluye en este apartado se recoge información sobre la frecuencia con la que los visitantes, durante el mes de Julio, de los Museos Estatales visitan museos. El 70% de los visitantes suele acudir a museos, del tipo que sea, varias veces al año. De ellos, el 10.6% manifiesta que visita museos varias veces al mes; la misma proporción, el 10.5%, lo hace una vez al mes; mientras que el 48.9% visita museos varias veces al año, pero no mensualmente. De entre el resto de visitantes el 18.2% acude a museos una vez al año y el 10.5% menos de una vez al año.

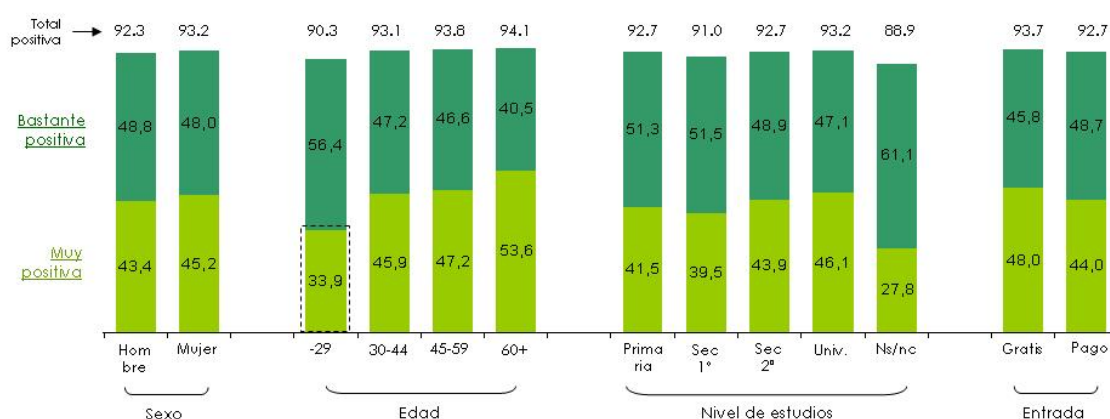
2. VALORACIÓN DE LOS MUSEOS ESTATALES

2. Valoración De Los Museos Estatales

En general, la valoración que hace del Museo es...
(8: total)



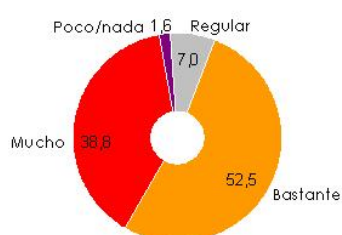
Aunque no hay apenas diferencias en la valoración positiva de la visita entre las distintas variables contempladas, sí se observa cómo la proporción de los más jóvenes que valoran el Museo de forma muy positiva es significativamente más baja que la de los mayores. Los más jóvenes son menos rotundos y la mayoría prefiere valorar el Museo como bastante positivo frente al muy positivo de los mayores.



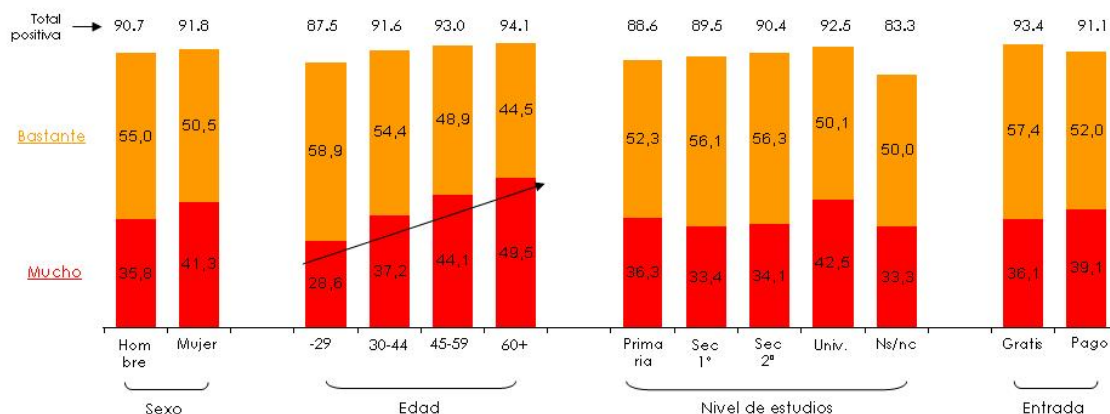
2. Valoración De Los Museos Estatales

experiencia

Piense en la visita que acaba de hacer. Diría que ha disfrutado...
(8: total)



De nuevo la consideración de que la experiencia ha sido positiva no es generalizada, pero vuelven a aparecer matices de grado. Así, a medida que aumenta la edad aumenta la proporción de individuos que consideran que con la visita han disfrutado mucho, mientras que los más jóvenes manifiestan haber disfrutado bastante.



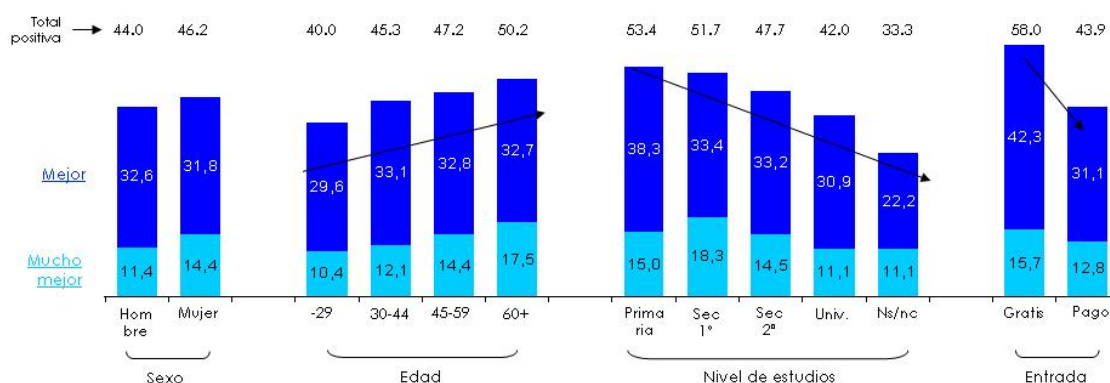
2. Valoración De Los Museos Estatales

expectativas

Y respecto de lo que esperaba, piensa que el Museo es...
(B: total)



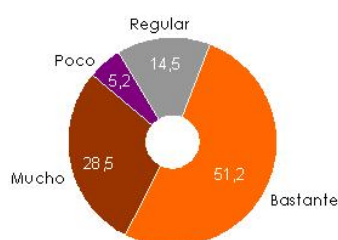
La edad y la formación influyen en las expectativas que se tienen de la visita a los Museos. A medida que crece la edad aumenta la proporción de los visitantes que consideran que sus expectativas se han superado. Lo mismo ocurre a medida que decrece la formación. Por otro lado, pagar o no la entrada también tiene su influencia en que las expectativa de la visita se cubran o se superen.



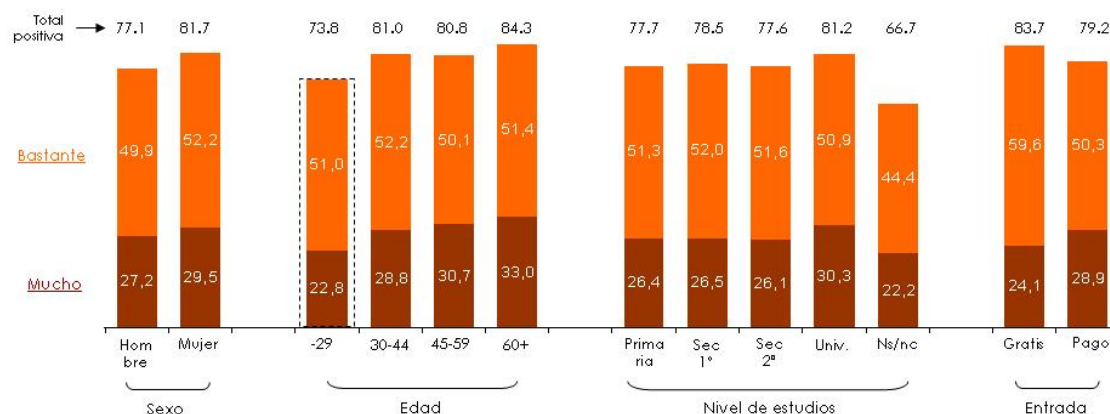
2. Valoración De Los Museos Estatales

conocimiento

¿Hasta qué punto considera que este Museo ha contribuido a mejorar su conocimiento sobre las materias relacionadas con sus contenidos
(B: total)



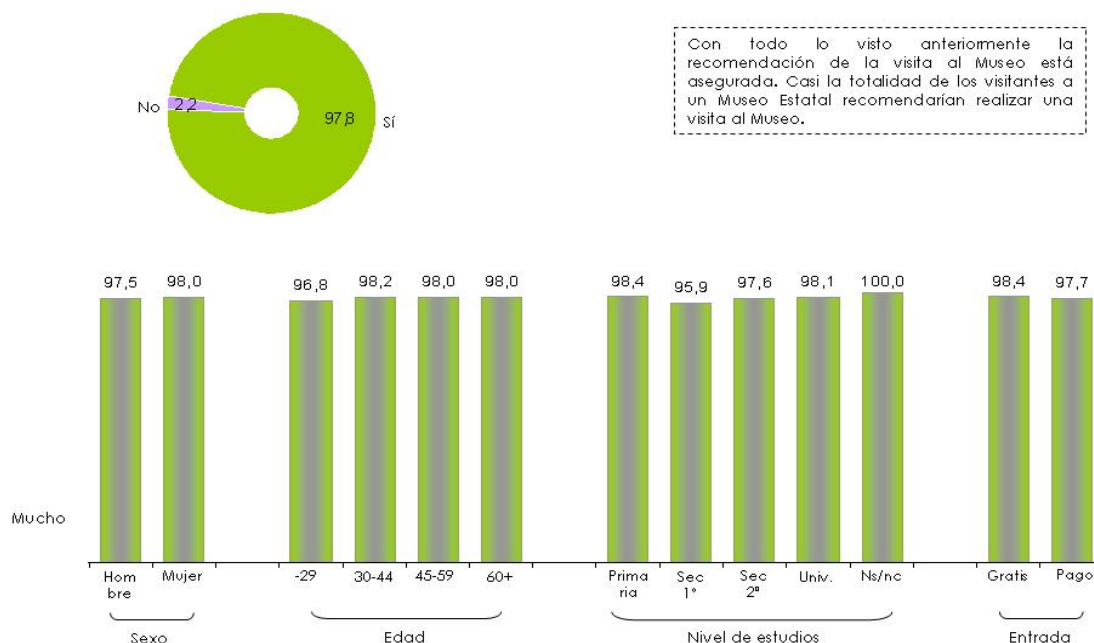
Sólo unos pocos manifiestan que no han aprendido nada en su visita a un Museo. La gran mayoría considera que esta actividad incrementa los conocimientos, por lo que no sólo se realiza una actividad entretenida, también formativa.



2. Valoración De Los Museos Estatales

recomendación

¿Recomendaría visitar este Museo a sus familiares, amigos o conocidos?
(8: total)



Con todo lo visto anteriormente la recomendación de la visita al Museo está asegurada. Casi la totalidad de los visitantes a un Museo Estatal recomendarían realizar una visita al Museo.

2. Valoración De Los Museos Estatales

No cabe duda de que la valoración de los Museos Estatales, en general, es bastante positiva. El **93%** de los visitantes manifiesta que su **valoración es muy o bastante positiva**, mientras que una minoría, el 1,2% opina de forma negativa. En este punto no hay apenas diferencias entre la valoración que hacen hombres o mujeres, individuos más jóvenes o mayores, con un nivel de estudios u otro. Tampoco se observan diferencias en la valoración de los museos entre aquellos que han pagado una entrada frente a los que han entrado gratis. Lo que sí se observa son diferencias de grado entre los distintos grupos de edad a la hora de valorar los Museos. Los mayores son más entusiastas en sus valoraciones y se posicionan en mayor medida en el extremo de "muy satisfecho", mientras que los jóvenes prefieren el "bastante satisfecho".

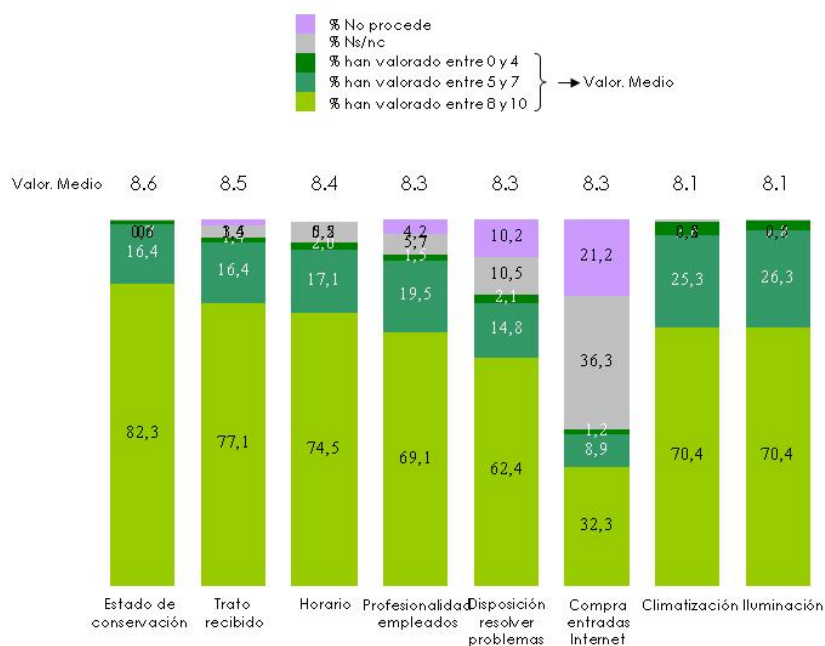
Y la valoración es mayoritariamente positiva porque los visitantes de los Museos Estatales disfrutaron de las visitas. Ante la pregunta de que valorasen la experiencia de la visita al Museo, el **91,3%** de los entrevistados ha manifestado que ha resultado **muy o bastante divertida**, mientras que, de nuevo, una minoría (1,6%), se ha aburrido. De nuevo esta opinión es compartida por todos los grupos entrevistados y no se aprecian diferencias importantes ni por sexo, edad, formación, etc. Las únicas diferencias son de grado, como en punto anterior, entre jóvenes y mayores.

Las expectativas con los Museos Estatales, en general, también se han cubierto o se han superado. La mitad de los entrevistados (**50,5%**) se han encontrado con **lo que iban buscando**, mientras que para el **45%** la experiencia ha resultado **mucho mejor o mejor de lo que esperaban**. De nuevo es una minoría (4,2%) los que manifiestan que la experiencia les ha defraudado y no ha cumplido con sus expectativas. De nuevo aparecen diferencias entre las distintas edades (entre los mayores hay una mayor proporción que manifiesta que sus expectativas se han superado, mientras que entre los jóvenes la mayor proporción opina que se han cubierto), pero también influye en las expectativas simplemente se cubran o sean superadas el hecho de tener más o menos formación. Así, a mayor formación mayor proporción de visitantes que encuentran sus expectativas "simplemente" cubiertas. Otro aspecto importante es haber pagado o no la entrada. Entrar gratis hace que se sea más generoso en la consideración de la visita y una proporción significativamente superior de visitantes "gratuitos" manifiesta que se han superado sus expectativas. Para la mayoría de los de pago (51,8%) la visita ha cumplido con lo que se esperaba de ella.

Además de ser una experiencia divertida los visitantes de los Museos Estatales consideran que las visitas contribuyen en mejorar su formación. El **80%** de los visitantes cree que la visita al Museo **ha mejorado su conocimiento** sobre la materia relacionada con los contenidos del Museo. De nuevo existen escasas diferencias en las respuestas de los entrevistados. Y de nuevo son los más jóvenes los que en menor proporción consideran que la visita les ha enriquecido culturalmente.

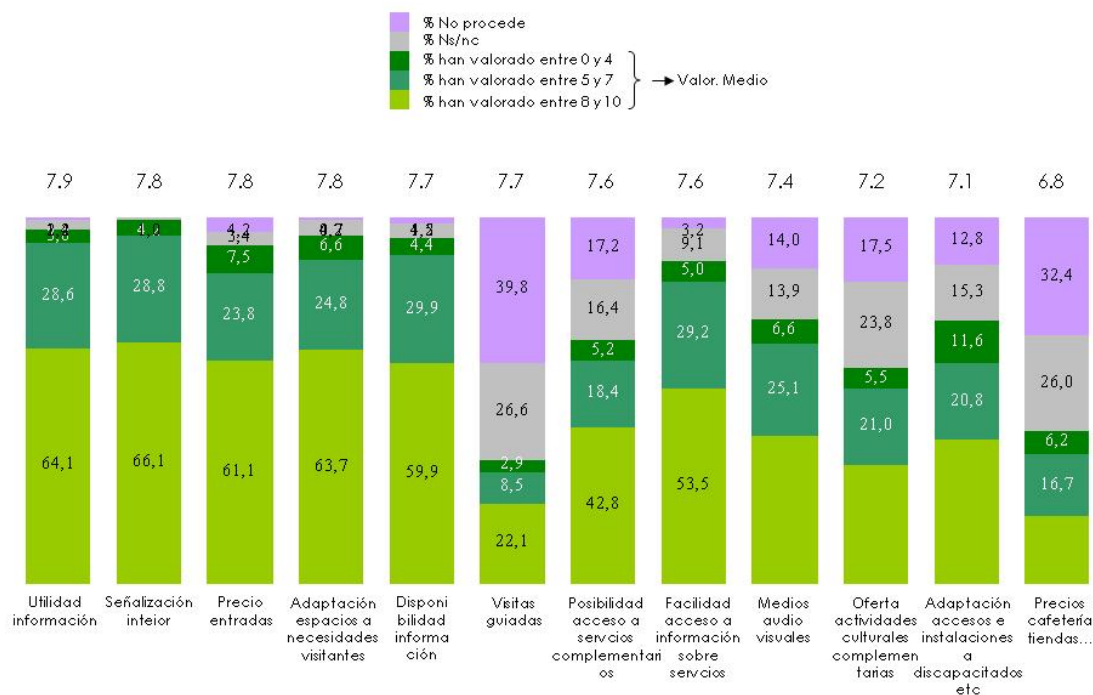
2. Valoración De Los Museos Estatales

VALORACIÓN ASPECTOS ESPECÍFICOS (1 a 10)



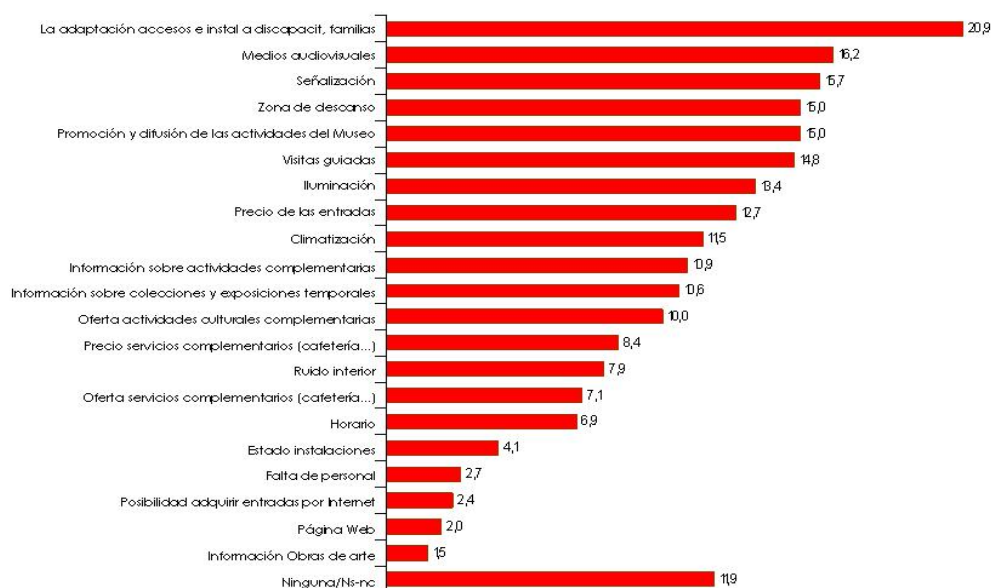
2. Valoración De Los Museos Estatales

VALORACIÓN ASPECTOS ESPECÍFICOS (1 a 10)



2. Valoración De Los Museos Estatales

ASPECTOS MÁS IMPORTANTES QUE HABRÍA QUE MEJORAR



Base: 3.348 visitantes

-19-

2. Valoración De Los Museos Estatales

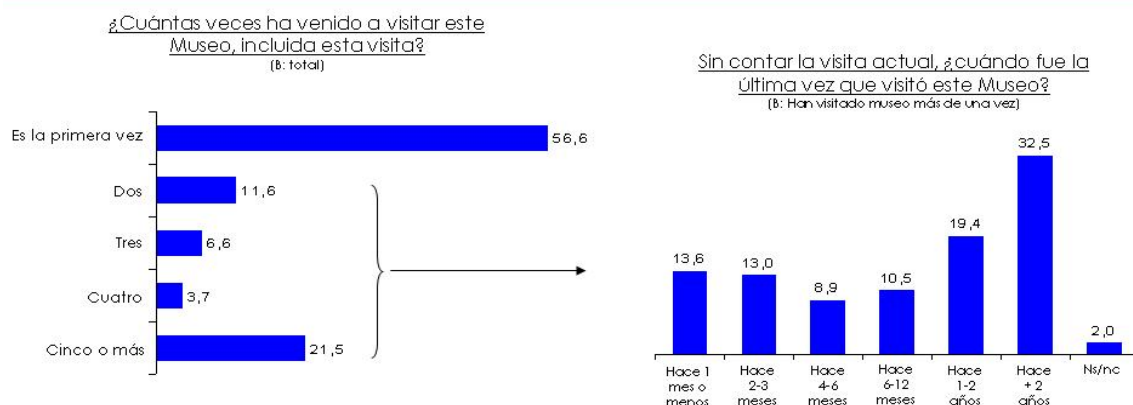
El análisis de los puntos concretos de los Museos Estatales conviene ser realizado de forma independiente para cada Museo ya que las características de los mismos son bien distintas, tanto en tamaño, infraestructura, horario de apertura, número de visitantes, etc., por lo que los datos que aquí se aportan sirven para tener una idea general de qué puntos concretos son mejor y peor valorados en los Museos Estatales y qué aspectos sería preciso mejorar de forma más importante.

La valoración general positiva de los Museos Estatales se ve reflejada en la consideración de aspectos específicos de los mismos. Los visitantes de los distintos Museos han valorado, sobre una escala de 1 a 10, diversos aspectos concretos del mismo. Ninguno de los puntos concretos valorados obtiene puntuaciones por debajo de 6 (sobre 10), por lo que ninguno ha sido "suspendido" por parte de los visitantes. De forma general el aspecto mejor valorado ha sido el "estado de conservación del Museo y sus instalaciones" con una nota media de 8.6. En el otro extremo se encuentra el aspecto "precios de la cafetería, tiendas, etc.", que ha obtenido una valoración media de 6.8.

En el punto referente a los aspectos concretos que deben ser mejorados de forma más importante nos encontramos como la mayoría de las respuestas hacen referencia a "la adaptación de los accesos e instalaciones a personas discapacitadas y familias con niños" (20.9%). Es importante tener en cuenta cómo el 11.9% de los consultados no ha mencionado ningún aspecto o no sabe cuál sería más importante mejorar.

3. FRECUENCIA DE VISITAS A MUSEOS Y MEDIO DE CONOCIMIENTO

3. Frecuencia De Visitas A Museos Y Medio De Conocimiento



El 43% de los visitantes de los Museos Estatales son repetidores, es decir, han visitado el Museo en más de una ocasión. Son los mayores los que han manifestado, en mayor proporción, haber visitado el Museo en más de una ocasión (61.4% de mayores de 60 años frente al 36.8% de menores de 29). Así mismo, son los entrevistados con mayor nivel de estudios los que en mayor proporción lo han visitado en más de una ocasión (51.4% de universitarios frente a 33.2% de estudios primarios).

Por otro lado, de entre los que han acudido más de una vez al Museo, el 46% lo visitó por última vez en los 12 meses anteriores a la visita actual.

3. Frecuencia De Visitas A Museos Y Medio De Conocimiento

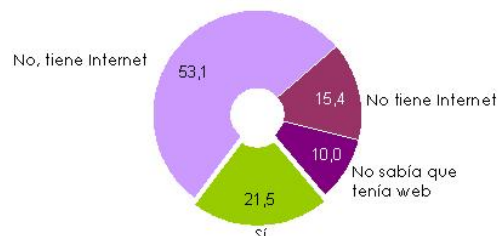
¿De qué manera ha conocido este Museo y las colecciones que contiene?
(8: total)



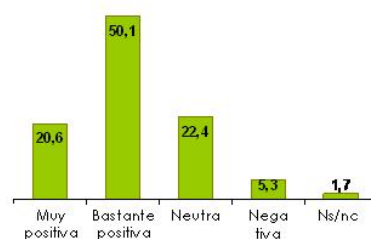
No se tiene una conciencia clara de cómo se han llegado a conocer los Museos Estatales, en general. Muchos de ellos forman parte de nuestras vidas desde siempre y no se reconoce un origen o la fuente de la cual nos llegó la información. De cualquier forma, son los cauces personales, familia, amigos, escuela los que nos informan de la existencia de estos espacios culturales. A los cauces "oficiales" no se les atribuye un papel importante en este sentido.

Por otro lado la Web de los Museos ha sido visitada por un 21.5% de los visitantes, por lo que la información sobre los mismos se busca en otras fuentes.

¿Alguna vez ha visitado la página web del Museo?
(8: Total)



¿Qué impresión tiene de la web?
(8: han visitado web)



4. AUDITORÍA DE LA VISITA A LOS MUSEOS

4. Auditoría De La Visita

Motivo visita

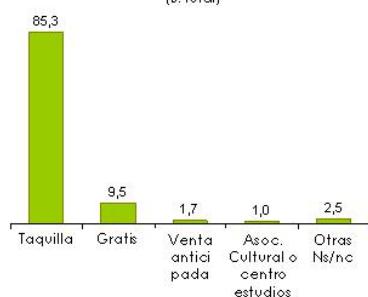
¿Cuál es el principal motivo por el que ha acudido hoy al Museo?
(B: total)



4. Auditoría De La Visita

Compra de entrada y tiempos de espera

¿De qué manera ha conseguido la entrada?
(B: total)



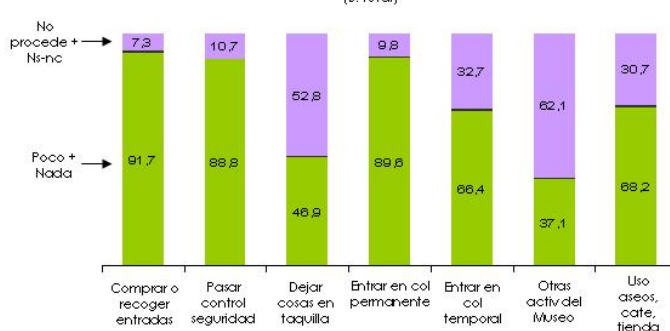
¿Ha visto en los mostradores o áreas de información la Carta de Servicios del Museo?
(B: total)



De forma mayoritaria a los Museos Estatales se accede comprando la entrada en la taquilla del mismo, aunque cerca de un 10% de los visitantes lo han hecho de forma gratuita. La venta anticipada ha sido utilizada por una minoría y la venta por Internet ha sido mencionada por un 1% de los entrevistados.

Por lo general la visita a un Museo Estatal no implica realizar cola ni esperas para ninguna de las actividades contempladas. De hecho la actividad en la que más entrevistados ha manifestado haber esperado mucho o bastante, un 1.1%, ha sido para el uso de servicios complementarios como aseos, cafetería, etc.

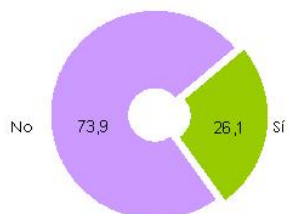
¿Cuánto ha tenido que esperar para...?
(B: total)



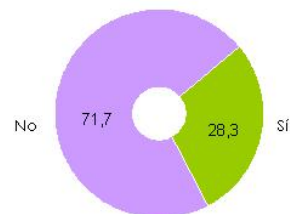
4. Auditoría De La Visita

Salas cerradas

¿Alguna de las salas del Museo estaba cerrada?
(B: total)



¿Y tenía información de ello antes de comprar la entrada?
(B: sala cerrada)



Algo más de una cuarta parte de los visitantes de los Museos Estatales durante el mes de julio se ha encontrado alguna sala cerrada. Lo más importante es que la gran mayoría de ellos no tenía noticia de que hubiera salas cerradas antes de comprar la entrada.

MUSEOS ESTATALES

Buenos días/tardes soy.... entrevistador de la empresa DEMOMÉTRICA que se dedica a la realización de estudios de opinión. En la actualidad estamos llevando a cabo una encuesta para la AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, entre los visitantes a este Museo.

La entrevista tiene una duración de aproximadamente 5 minutos y los datos que le solicitamos se tratarán informáticamente para realizar análisis estadísticos de forma totalmente anónima, sin grabar datos personales.

Museo

Artes Decorativas	Madrid	1
De América	Madrid	2
Sorolla	Madrid	3
Arqueológico Nacional	Madrid	4
Antropología	Madrid	5
Del traje	Madrid	6
Reina Sofía	Madrid	7
Del Prado	Madrid	8
Casa de Cervantes	Valladolid	9
De Escultura	Valladolid	10
Sefardí	Toledo	11
Altamira	Cantabria	12
Arte Romano	Mérida	13
De Cerámica	Valencia	14

CLASIFICACIÓN/ RECLUTAMIENTO

A.1 Sexo

Hombre	1
Mujer	2

A.2 Edad

 años

A.3 Lugar de Residencia:

Localidad:.....

Provincia:.....

CUESTIONARIO

P.1 ¿Cuántas veces ha venido a visitar este Museo, incluida esta visita?

Una, esta es la primera	1
Dos	2
Tres	3
Cuatro	4
Cinco veces y más	5
NS	97
NC	99

--> P.1b

--> P.1a

P.1a Sin contar la visita actual, ¿Cuándo fue la última vez que visitó este Museo? (leer)

Hace 1 mes o menos	1
Entre 2 y 3 meses	2
Entre 4 y 6 meses	3
Entre 6 meses y 1 año	4
Entre 1 y 2 años	5
Hace más de 2 años	6
NS	8
NC	9

P.1b ¿Con qué frecuencia suele visitar Museos? (leer)

Semanalmente/varias veces al mes	1
Una vez al mes	2
Varias veces al año	3
Una vez al año	4
Menos de una vez al año	5
NS	8
NC	9

P.2. ¿De qué manera ha conocido/conoció usted este Museo y las colecciones que contiene? (leer)

Vive cerca	1
A través del periódico, radio, etc...	2
Aparece recomendado en guía de viajes	3
Por familiares, amigos, profesores, compañeros...	4
A través de una página web de Internet	5
A través de la página web del Museo	6
De siempre, de toda la vida	7
Otras:	98
No recuerda	97
Ns/nc	99

P.3. ¿Cuál es el principal motivo por el que ha acudido hoy al Museo? (ENTREVISTADOR: NO LEER. RESPUESTA ESPONTÁNEA)

Por casualidad, no tenía otra cosa mejor que hacer	1
Me lo han recomendado	2
Visita organizada	3
Curiosidad por conocerlo	4
Por estudios	5
Para visitar una exposición temporal	6
Para asistir a una actividad programada del Museo	7
Para conocer mejor el Museo, quería volver a verlo	8
Para enseñarlo a familiares, amigos, conocidos...	9
Por razones profesionales	10
Otras:	98
No recuerda	97
Ns/nc	99

P.4. ¿De qué manera ha conseguido la entrada para el Museo?

En la taquilla del Museo	1
Venta anticipada	2
A través de la web del Museo	3
A través de otras páginas web	4
A través de una agencia de turismo o similar	5
A través de una asociación cultural o centro de estudios	6
Otras:	98
No recuerda	97
Ns/nc	99

P.5. Le voy a leer una serie de acciones, dígame si ha esperado mucho, bastante, poco o nada en cada una de ellas. ¿Cuánto ha tenido que esperar para...? (ENTREVISTADOR: EN EL CASO DE QUE NO PROCEDA INDICARLO TAMBIÉN)

	Much o	Bas tante	Poco	Nada	No pro cede	Ns/ nc
Comprar o recoger las entradas	1	2	3	4	5	9
Pasar control de seguridad	1	2	3	4	5	9
Dejar efectos personales en taquillas o guardarropa	1	2	3	4	5	9
Entrar a ver la colección permanente	1	2	3	4	5	9
Entrar a ver la colección temporal	1	2	3	4	5	9
Asistir a otras actividades programadas del Museo	1	2	3	4	5	9
Hacer uso de servicios complementarios como aseos, cafetería, tienda...	1	2	3	4	5	9

P.6 ¿Ha visto en los mostradores o áreas de información la Carta de Servicios del Museo?

Sí	1
No	2
No sé que es	3
Nc	9

P.6a Le voy a leer una serie de aspectos del funcionamiento del Museo. Por favor, valore cada uno de ellos sobre una escala de 1 a 10, en la que 1 es que considera ese aspecto muy insatisfactorio y 10 muy satisfactorio. (ENTREVISTADOR: NO SABE=11 , NO CONTESTA=12 , NO PROCEDE, NO HA UTILIZADO=13) (ENTREVISTADOR: ROTAR EL ORDEN DE LECTURA EN CADA ENTREVISTA)

	Escala de 1 a 10
La señalización interior del Museo	
El estado de conservación del Museo y sus instalaciones	
La iluminación del Museo	
La utilidad de la información que proporciona el Museo	
La climatización de que dispone el Museo	
La adaptación de los accesos e instalaciones a personas con discapacidad o a familias con niños	
La profesionalidad de los empleados	
El precio de las entradas	
La disponibilidad de información en el Museo sobre la distribución de salas, la colección permanente u otras actividades ofertadas	
Los medios audiovisuales con los que cuenta el Museo	
La facilidad de acceso a la información sobre los servicios que proporciona el Museo	
La oferta de actividades culturales complementarias	
El trato recibido por los empleados	
El horario del Museo	
Los precios de la cafetería, tiendas etc	
La disposición de los empleados para resolver cualquier problema o incidencia que pueda plantearse durante la visita	
Las visitas guiadas	
La posibilidad de acceder a servicios complementarios (biblioteca, tienda, cafetería etc....)	
La posibilidad de comprar las entradas a través de Internet	
La adaptación de los espacios del Museo a las necesidades de los visitantes	

P.7 Cambiando de tema. ¿Alguna de las salas del Museo estaba cerrada?

Sí	1 --> P.7a
No	2 --> P.8
NS	8 --> P.8
NC	9 --> P.8

P.7a ¿Y tenía información de ello antes de comprar la entrada?

Sí	1
No	2
No recuerda	3
NC	9

P.8 ¿Alguna vez ha visitado la página web del Museo?

Sí	1 --> P.8a
No, aunque tengo Internet	2 --> P.9
No, no tengo Internet	3 --> P.9
No sabía que tiene página web	4 --> P.9
NC	9 --> P.9

P.8a ¿Y qué impresión tiene de la página web del Museo? (leer)

Muy positiva	5
Bastante positiva	4
Ni positiva ni negativa	3
Bastante negativa	2
Muy negativa	1
NS	8
NC	9

P.9 En general, la valoración que hace del Museo es... (leer)

Muy positiva	5
Bastante positiva	4
Ni positiva ni negativa	3
Bastante negativa	2
Muy negativa	1
NS	8
NC	9

P.10 Y respecto de lo que esperaba, piensa que el Museo es... (leer)

Mucho mejor de lo que esperaba	5
Mejor de lo que esperaba	4
Más o menos igual que lo que esperaba	3
Peor de lo que esperaba	2
Mucho peor de lo que esperaba	1
NS	8
NC	9

P.11 Piense en la visita que acaba de hacer. Diría que.. (leer)

Ha disfrutado mucho	5
Bastante	4
Regular	3
Poco	2
No ha disfrutado nada	1
NS	8
NC	9

P.12 ¿Hasta qué punto considera que este Museo ha contribuido a mejorar su conocimiento sobre las materias con las que se relacionan sus contenidos? Diría que ha contribuido.. (leer)

Mucho	1
Bastante	2
Regular	3
Poco	4
Nada	5
NS	97
NC	99

P.13 ¿Recomendaría visitar este Museo a sus familiares, amigos o conocidos?

Sí	1
No	2
NC	9

P.14 ¿Qué tres aspectos de esta tarjeta considera Vd. que es más importante mejorar? (ENTREVISTADOR: MOSTRAR TARJETA) (MÁXIMO 3 ASPECTOS)

Ruido interior	1
Iluminación	2
Falta de personal	3
Zona de descanso	4
Horario	5
Precio de las entradas	6
Precio de los servicios complementarios (cafetería, tienda, librería..)	7
Oferta de actividades culturales complementarias	8
Oferta de servicios complementarios (cafetería, tienda, etc)	9
Climatización	10
Promoción y difusión de las actividades del Museo	11
Página Web	12
Visitas guiadas	13
Medios audiovisuales	14
Señalización	15
La adaptación de los accesos e instalaciones a personas discapacitadas o familias con niños	16
Estado de las instalaciones	17
Información sobre colecciones y exposiciones temporales	18
Información sobre actividades complementarias	19
Posibilidad de adquirir entradas por Internet	20
Otras:	98
Ninguna/NS/NC	99

DATOS DE CLASIFICACIÓN

D.1. ¿Podría decirme cuál es el máximo nivel de estudios que ha terminado? (leer)

- Primarios incompletos o inferiores 1
- Primarios completos (EGB, 6º de primaria) 2
- Primera etapa secundaria(ESO, graduado escolar, EGB hasta 8º, Bachiller elemental, FPI 3
- Bachillerato (Bachiller superior, BUP, COU, PREU)..... 4
- Formación profesional grado medio (FPI, ciclos formativos de grado medio, oficialía industrial)..... 5
- Formación profesional grado superior (FPPI, ciclos formativos de grado superior, maestría industrial)6
- Estudios universitarios de grado medio (Diplomaturas, ingenierías técnicas, escuelas universitarias, magisterio, etc.) 7
- Estudios universitarios de grado superior (licenciaturas, postgrado, doctorado, etc.) 8
- N/C 9

D.2. ¿En qué situación se encuentra Ud. en el momento actual, en relación con el empleo? (leer)

- Trabaja 1
- Trabaja pero está de baja 2
- Paro 3
- Jubilado o pensionista (anteriormente ha trabajado) 5
- Pensionista (no trabajó antes: labores del hogar, ...) 6
- Búsqueda primer empleo 7
- Labores del hogar 8
- Estudiante 9
- Otra situación, indicar cuál

ENTREVISTADOR/A: FECHA ENTREVISTA:/...../ 2007 HORA ENTREVISTA:.....

OBSERVACIONES:.....

VÁLIDO EXCLUSIVAMENTE A EFECTOS DE VALIDACIÓN, SUPERVISIÓN DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

TELÉFONO CONTACTO:

ANEXO 11: PROTOCOLO PARA LA OBSERVACIÓN DIRECTA (CLIENTE MISTERIOSO).

1. ACTIVIDADES PREVIAS

- 1.1. Verificar en <http://www.mcu.es/museos/index.html> la existencia de página Web y consultar, en su caso. Comprobar horarios y oferta de actividades del museo para la fecha de la observación.
- 1.2. Verificar la publicación de Carta de Servicios y consultar, en su caso, en <http://www.mcu.es/cartasServicio/index.html>.

2. PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA (COMPROBACIONES A EFECTUAR)

2.1. Llegada al museo y adquisición entrada

- 2.1.1. Accesibilidad al museo para personas con movilidad reducida o para sillas de niños.
- 2.1.2. Señalización exterior, información en taquilla sobre precios y servicios incluidos, horarios de apertura y anuncios de cierres de salas, en su caso.
- 2.1.3. Tiempo de espera para adquirir las entradas.
- 2.1.4. Adquirir entrada a colección permanente, a exposiciones temporales y solicitar audioguía, en su caso.

2.2. Controles de seguridad, consigna / guardarropa

- 2.2.1. Tiempo de espera para pasar controles de seguridad.
- 2.2.2. Disponibilidad de consignas o guardarropas para dejar objetos voluminosos (mochila, maletín, etc.) y tiempo requerido para hacer uso de éstas.

2.3. Visita a la exposición permanente y a exposiciones temporales

- 2.3.1. Disponibilidad de Cartas de Servicios en la entrada al museo.
- 2.3.2. Disponibilidad de folletos o planos con información en castellano sobre el museo, coger uno de cada tipo.
- 2.3.3. Difusión de las actividades y servicios complementarios programadas (audiovisuales, talleres, biblioteca) e información sobre ubicación, horarios, etc. Contrastar con lo anunciado en Cartas de Servicios y página web.
- 2.3.4. Realizar el recorrido a la exposición permanente y a las exposiciones temporales, en su caso.
- 2.3.5. Existencia y legibilidad de información sobre las piezas expuestas, señalización de las salas, etc.
- 2.3.6. Existencia e idoneidad, en su caso, de climatización en las salas y áreas de descanso.
- 2.3.7.



- 2.3.8. Accesibilidad al recorrido y utilización de todos los espacios del museo para personas con movilidad reducida o para sillas de niños.
- 2.3.9. Disponibilidad de ascensores, acondicionamiento de los mismos para personas con movilidad reducida e invidentes.

2.4. Utilización de otras actividades programadas

- 2.4.1. Cumplimiento de la programación y puntualidad de las actividades.
- 2.4.2. Oferta de plazas suficientes.
- 2.4.3. Grado de utilización de actividades complementarias por visitantes y control de usuarios por personal del museo (medición mediante petición de entradas, torniquetes de acceso, etc.).

2.5. Interacción con personal del museo

- 2.5.1. Comprobar trato del personal de taquillas y guardarropa e información proporcionada
- 2.5.2. Formular alguna pregunta a los vigilantes de salas (ubicación de pieza concreta de la colección, de los aseos, recorrido recomendado para la visita, salida del museo, etc.).

2.6. Servicios complementarios

- 2.6.1. Existencia de fuentes de agua potable o máquinas dispensadoras de bebidas.
- 2.6.2. Existencia de cafetería o restaurante, verificar oferta de productos, precios y grado de confort para visitantes.
- 2.6.3. Aseos, ubicación, número suficiente para visitantes, estado de conservación y limpieza. Existencia de baños para minusválidos y dispositivos cambia-bebés.
- 2.6.4. Existencia de tienda o punto de venta de publicaciones, oferta de guías del museo o de colecciones temporales, publicaciones especializadas, etc.

3. A LA FINALIZACIÓN DE LA VISITA

- 3.1. **Cumplimentación de ficha** con los resultados de la observación
- 3.2. **Valoración personal**, en dicha ficha, sobre interés del museo, disfrute de la visita y mejora del conocimiento sobre las materias con las que se relacionan sus contenidos.