

La Cultura en Uruguay: una mirada desde las Ciencias económicas

Volumen II **Museos y Pintura en Subasta**

Coordinación y Edición: Carolina
Asuaga



FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA

© Carolina Asuaga

ISBN:

Fundación de Cultura Universitaria (FCU)
25 de Mayo 583
Montevideo, Uruguay

Edición octubre 2014

MUSEOS, UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Autores: Ana Macías, Fernanda Rimoldi

Tutores: Carolina Asuaga, Sara Gerpe

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

En la actualidad, las economías de los países están inmersas en un contexto caracterizado por los constantes cambios provocados por el fenómeno mundial conocido como globalización. Dicho fenómeno también afecta a las instituciones culturales en general y a los museos en particular. Asuaga¹ sostiene que los últimos tiempos se han caracterizado por cambios sustantivos con respecto a la afluencia de público a los museos. Tradicionalmente, el goce del arte estaba exclusivamente permitido para cierta clase social, generalmente poseedora de los objetos de arte, por lo que posesión y uso estaban indudablemente vinculados. Con el surgimiento de una clase burguesa intelectual, el uso o goce de las artes se generaliza al tiempo que se desvinculó el concepto de uso del de posesión. Con el correr de los años, y a raíz de la evolución económica de las sociedades en las que necesidades básicas o primarias se encuentran cubiertas, surge la cultura en sus diversas expresiones, como un producto de ocio que continúa creciendo. Es entonces que los museos adquieren una importancia social, cultural, pedagógica y, sin duda, económica. En este entorno tan cambiante y competitivo, las instituciones museísticas se deben transformar en organizaciones dinámicas y creativas, logrando una mayor difusión de nuestra cultura, acercando al visitante al museo y afianzando el sentido de pertenencia, siendo capaces de competir con otras opciones que tienen las personas en su tiempo libre.

Estos cambios socioculturales han agotado definitivamente el concepto de museo como simple guardián del patrimonio, centrados en las colecciones y no en el visitante. El cambio se dirige hacia los usuarios del museo, hacia su potencial como “instrumento de comunicación” teniendo en cuenta la diversidad de públicos.

En esta modernización y cambios permanentes, los museos necesitan aplicar calidad en su gestión incorporando criterios de control y evaluación para obtener los mejores resultados.

El desarrollo del presente trabajo estará enfocado en el análisis de la gestión de calidad en las instituciones museísticas. Considerando que los modelos de calidad son un referente de la

¹ - Asuaga, Carolina (2007), “Gestión de Museos: El costo de las obras de arte”, en *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*, Asunción.

gestión, la investigación estará dirigida a la determinación de si es aplicable el *modelo iberoamericano de gestión* en los museos. Este modelo de excelencia en gestión fue desarrollado a partir de la iniciativa de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundíbeq) y reúne la opinión de países de América y Europa. Constituye una guía que posibilita a las organizaciones medir el grado de avance respecto a las variables que integran el modelo y, en ese marco, definir acciones que permitan cubrir la brecha entre el modelo y la realidad organizacional.

La investigación se enfoca en analizar su aplicabilidad a los museos como unidades complejas, con misiones específicas, en proceso de importante transformación cualitativa y la medida que contribuye a enriquecer su gestión.

Para ello se realizó en una primera instancia una revisión bibliográfica respecto de la concepción de museo, calidad y gestión organizacional.

Posteriormente, se efectuó la investigación sobre la base de entrevistas a los directores de los museos seleccionados. Desde el punto de vista metodológico formal –para la elección de la muestra y siguiendo a Dillon²– se usó un tipo de muestreo no probabilístico denominado *muestra de criterio* que consiste en la selección de determinados encuestados para que participen en el estudio. La selección busca satisfacer las necesidades concretas de la investigación para lo que se incluyeron en la muestra los principales museos montevideanos públicos y privados que representan 27% del total.

El trabajo se divide en cinco capítulos. El primero muestra una revisión de la bibliografía al respecto de la gestión y su aplicabilidad en los museos y, en un segundo capítulo, se presentan distintos modelos de gestión de calidad haciendo hincapié en el *modelo iberoamericano de gestión*. En la tercera parte del trabajo se desarrolla la investigación empírica y en la cuarta se exponen las conclusiones de la investigación. En el último se consigna en la bibliografía citada en esta investigación.

GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN MUSEOS

Gestión en las organizaciones y museos

En la actualidad, el término *gestión* se aplica no sólo a las empresas sino también a diversos ámbitos de actuación y, en los últimos, se emplea en instituciones del campo cultural sin ánimo de lucro, como son los museos. La necesidad de su aplicación deriva de la diversificación de actividades que hoy en día tiene lugar en ellos.

Como señala Guerra “es evidente que la influencia de lo que ha venido pasando en los museos europeos y en la investigación académica respecto a la gestión [...], tiene relación directa con cambios en la realidad latinoamericana. Sería importante, sin embargo, que esta región sea capaz de vivir y comprender su propio proceso y adoptar las nuevas tendencias, siempre y cuando le sean válidas y aplicables a su propia realidad”.³

² - Dillon, W.; Madden, Ty y Firtle, N. (1997), *La investigación de mercados en un entorno de marketing*, Madrid, Macro Hill-Irwing.

³ - Guerra, Diana (2003), “Gestión de museos: Una mirada desde Latinoamérica”, en *Boletín Gestión Cultural*, N° 5, p. 2.

En cuanto a la gestión de museos Bravo cita a Lewis Geoffrey en un seminario internacional sobre gestión y administración de museos en el que menciona cuatro conceptos básicos:

- planificación;
- organización; • motivación; • control.

La planificación, en primer lugar, sería entendida como definición de objetivos, paso previo para poder conducir al museo hacia unas metas propuestas en el marco de las funciones básicas del mismo: adquisición, investigación, conservación, documentación, educación y exposición. Dentro de la planificación se incluyen la programación de actividades, la valoración de los recursos necesarios, la asignación de presupuestos, etcétera.

En segundo lugar, la gestión engloba la organización de los recursos necesarios para lograr los objetivos: por un lado los recursos financieros y por otro los recursos humanos. La organización de estos últimos implica una estructuración del personal y una definición de sus actividades para la consecución de los objetivos dentro de un organigrama que establece la jerarquía y las relaciones.

El tercer elemento es la motivación. La organización debe lograr la comunicación entre el personal y el conocimiento por parte de éste de los objetivos de la institución, para poder asumirlos como algo propio. La delegación y la descentralización son fórmulas destacadas por muchos profesionales, ya que contribuyen a la motivación del personal de museos y a que exista realmente un trabajo en equipo.

Por último, los sistemas de control son necesarios para evaluar si el museo está en vías de alcanzar los objetivos propuestos y, por tanto, si también la institución efectivamente cumple con las funciones básicas ya citadas⁴⁵.

En el siglo XIX, Browne Goode, en un documento presentado ante la British Museums Association describe cinco aspectos que deberán considerarse al momento de fundar y administrar un museo, entre los que incluye concepciones modernas, como un plan definido y sabiamente estructurado acorde a las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad.⁵

Según Lord y Lord, por muy importantes que sean, ni el edificio, ni las colecciones que guarda constituyen propiamente, por sí solos, el museo. Los museos son instituciones culturales complejas dedicadas a reunir y preservar el patrimonio cultural material de la humanidad, sea de carácter artístico, arqueológico o histórico, o se trate de especímenes con valor científico, y al mismo tiempo a comunicar su valor y significado”.⁶

Señala que, contrariamente a la creencia popular, la gestión se propone hacer más llevadera al personal de una organización la realización de sus tareas a base de facilitarles la toma de decisiones. Facilitar significa hacer que las cosas sean más fáciles de lo que serían de otro modo. Así pues, el propósito de la gestión de museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones. Define:

- *misión* de una institución cultural presenta la forma de una afirmación breve, objetiva e inspiradora sobre su razón de ser o relevancia;
- *mandato* de una institución cultural se refiere al objeto de dedicación de la institución, es decir, la gama de cultura material por el cual asume unas determinadas responsabilidades;

⁴ - Bravo, Isabel (1995), “La organización y gestión de museos”, en *Boletín ANAB*, N° 1, pp.177-178

⁵ - Goode, Browne (1985), “The principles of museum administration”, en *Sixth annual general meeting. British Museums Association*, Londres, Dulau & Co.

⁶ - Lord, Barry y Lord, Gil Dexter (1998), *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*, Barcelona, Ediciones Ariel.

- *objetivos* del museo pueden definirse como las expresiones cuantitativas de alcance limitado de cada uno de los pasos que la institución debe dar en dirección a los objetivos de largo alcance; y
- *funciones*: existen seis funciones principales a desarrollar por cualquier museo que, tomadas conjuntamente, dan razón de la singularidad de la institución museal. Tres de éstas se relacionan con los activos que constituyen el núcleo del museo y las otras tres con las actividades del mismo.

Cuadro N° 1 Funciones del museo

Activos	Actividades
Colección	Investigación
Documentación	Exposición
Conservación	Interpretación

Fuente: Lord, Barry y Lord, Gil Dexter (1998), *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*, Barcelona, Ediciones Ariel.

La séptima función, que tiene por objeto tirar conjuntamente de las seis anteriores, es la de *administración*.

La evaluación de esas funciones museológicas tan específicas debe hacerse tanto en términos de efectividad como de eficiencia.

- la *efectividad* mide hasta qué punto los esfuerzos realizados alcanzan los resultados previstos, que han de haber sido cuantificados al máximo en el plan de trabajo previsto para cada función;
- la *eficiencia* mide el efecto obtenido en relación con el esfuerzo requerido: en horas de trabajo por persona, en dinero, en espacio –tan a menudo crucial en los museos– o en el uso de equipos e instalaciones.

Gilhespy citado por Asuaga⁷ señala indicadores para evaluar la gestión en los museos:

- *eficacia*: capacidad del museo para alcanzar sus objetivos;
- *eficiencia*: relación óptima entre los *inputs* y los *outputs*;
- *economía*: costes incurridos con respecto a los presupuestados;
- *equidad*: le da tres dimensiones: sociales, regionales e intergeneracionales;
- *excelencia*: estos indicadores considerados por Jackson⁸ introducen la variable calidad.

Wehle citado por P. Ames señala en la publicación de evaluación de méritos que “debe existir un sistema de medida del rendimiento [...] o sino el objetivo fundamental de la gestión del museo podría pasar de ser el cumplimiento de la misión real a centrarse en el sistema en sí”⁹.

Ames propone un conjunto de indicadores atendiendo a las funciones que deberían formar parte de la estructura organizativa de los museos, priorizando los que están más relacionados con la integridad de la misión y con la responsabilidad que con la eficiencia –guardianes de la misión–. La tabla de criterios e indicadores de rendimiento que desarrolló comprende:

⁷ - Asuaga, Carolina (2005), *El Costo de las Obras de Arte y la Gestión de Museos*, Tesis de Maestría.

⁸ - Jackson, Peter (1998), Indicadores de comportamiento: Promesas y escollos. *La gestión del museo*, Gijón, Ediciones Trea.

⁹ - Ames, Peter (1998), *La evaluación de los méritos de los museos. La Gestión de los museos*, Ediciones Trea.

- acceso/admisión/seguridad;
- recaudación de fondos;
- recursos humanos;
- marketing y actividades complementarias;
- financiación/ instalaciones;
- programa (exposiciones, recopilación, educación).

Parker¹⁰ señalaba la importancia para las organizaciones con fines sociales, de contar indicadores de tipo cualitativos, para evaluar aspectos tales como la responsabilidad social.

Rapetti y Rockefeller investigaron la gestión de organizaciones culturales y sostiene que “el propósito de gestión cultural es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las instituciones y la ejecución de sus objetivos. Al considerar la misión y los objetivos es importante analizar las funciones a desarrollar por las organizaciones culturales. Estas funciones permiten lograr los objetivos fijados en la institución.

De acuerdo con el papel que cumplen en las organizaciones culturales, las funciones se pueden clasificar en:

- Funciones fundamentales: existen funciones que son propias del área de acción de cada institución. Por ejemplo: en el caso de los museos son conservación, exposición, investigación, educación.
- Funciones administrativas: funciones realizadas por todas las organizaciones en menor o mayor grado independientemente de su rama de actividad. Se incluye: dirigir, controlar, evaluar, planificar, organizar, coordinar.

Funciones de apoyo: tienen por objeto facilitar el cumplimiento de las restantes funciones, se incluye: contabilidad, seguridad, mantenimiento, marketing y desarrollo de fondos”.¹¹

MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Diversos modelos aplicados en la actualidad

Las organizaciones, para conseguir los resultados que pretenden en sus planes estratégicos, con la consecución de sus objetivos y metas, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado a sus necesidades.

Los modelos que buscan la excelencia son un referente ideal de la gestión de una determinada organización, son el óptimo al que se debe tender.

Estos modelos, mediante su disposición y los conceptos en que se basan, sirven para encontrar caminos de excelencia, identificando problemas e implantando soluciones para estos. Sirven además como autoevaluación, para comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo e incorporar mejoras en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua.

Las causas que motivan la implementación de los modelos y prácticas de calidad total, son, por una parte, lograr premios de calidad importantes y, por otra, cumplir con los estándares internacionales de certificación de calidad –certificación ISO 9000– logrando ventajas competitivas.

Entre los modelos internacionales de gestión de la calidad total encontramos:

- modelo *Deming*: Japón (década del cincuenta);

¹⁰ - Parker, L. D. (1979), “Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test”, en *Accounting and Business Research*, Vol. 36.

¹¹ - Rapetti, Sandra y Rockefeller, F. (2000), *Gestión Cultural. Una Investigación sobre el financiamiento, la administración y la problemática de las Instituciones Culturales de Montevideo*, Montevideo, CEIL-FHCE-UdelaR, pp 2-3.

- modelo *Malcom Baldrige* (Estados Unidos, década del ochenta);
- modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM, comienzos de la década del noventa);
- modelo *Iberoamericano de Excelencia* (fines década del noventa).

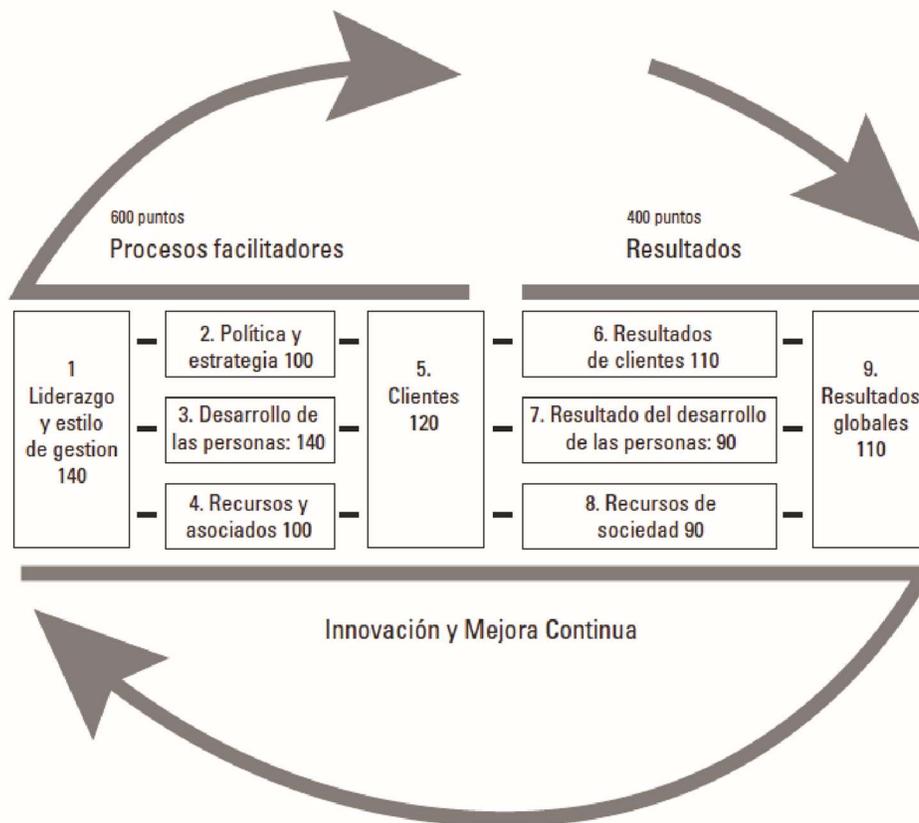
MODELO IBEROAMERICANO

En 1999 se creó el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión por la Fundibeq. Se compone de nueve criterios: cinco *procesos facilitadores* (procesos clave) y cuatro *criterios de resultados*. Los procesos facilitadores son la causa y los resultados son el efecto. Su ámbito de aplicación abarca a cualquier tipo de organización y sector empresarial, público o privado. En el siguiente capítulo se desarrollará el *modelo iberoamericano*, por ser un modelo nuevo aplicado a países iberoamericanos y porque se lo considera referente para nuestra investigación.

modelo iberoamericano de excelencia en la gestión

Diagrama N° 5 modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión

Fundibeq, creada en marzo 1998 sin fines de lucro, desarrolla la Gestión Global de la Calidad para mejorar la competitividad de los países iberoamericanos. Entre las actividades que desarrolla está el *modelo iberoamericano de excelencia en la gestión*: desarrollo, actualización y difusión gratuita del *modelo iberoamericano de excelencia en la gestión*. El modelo sirve también como referencia para el Premio Iberoamericano de la Calidad. Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2005.



Cinco procesos facilitadores

- 1.- Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos).
- 2.- Política y estrategia (100 puntos).
- 3.- Desarrollo de las personas (140 puntos).
- 4.- Recursos y asociados (100 puntos).
- 5.- Clientes (120 puntos).

Cuatro criterios de resultados

- 6.- Resultados de clientes (110 puntos).
- 7.- Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos).
- 8.- Resultados de sociedad (90 puntos).
- 9.- Resultados globales (110 puntos).

1.- Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos)

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados, y que están representados por los siguientes subcriterios:

- los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia empresarial;
- los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización;
- la estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma;
- los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.

2.- política y estrategia (100 puntos)

Analiza cómo la organización desarrolla su *misión* y su *visión* y las pone en práctica a través de una clara *estrategia* orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados.

La *política y estrategia* abarca diversos conceptos que deben ser abordados y que están representados por los siguientes subcriterios:

- la *política y estrategia* está basada en las presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado;
- la *política y estrategia* está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad;
- la *política y estrategia* se desarrolla, evalúa, revisa y mejora; cómo se comunica la *política y la estrategia*.

3.- Desarrollo de las personas (140 puntos)

Analiza cómo la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas en forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

El criterio *desarrollo de las personas* abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

- las personas: planificación y mejora;
- desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal; • comunicación y facultamiento de las personas;
- atención y reconocimiento a las personas.

4.- Recursos y asociados (100 puntos)

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

Recursos y asociados abarcan diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

- gestión de los recursos financieros;
- gestión de los recursos de información y conocimientos; • gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales;
- gestión de los recursos externos, incluidos asociados.

5.- Clientes (120 puntos)

Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y brinda productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

Clientes abarca diversos conceptos que deben ser analizados¹² y que se encuentran representados por los siguientes subcriterios:

- se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios;
- se diseñan y desarrollan productos y servicios;
- se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios;
- se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.

6.- Resultados de clientes (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.

- **Medidas de la Percepción**

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes, grupos de convergencia, calificaciones de los vendedores, elogios, quejas. Dependiendo de los fines de la organización, pueden incluir las relativas a: - imagen global;

- productos y servicios; -
- ventas y servicio posventa;
- lealtad.

- **Medidas del desempeño**

Éstas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de los clientes externos. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a:

- imagen global;
- productos y servicios;- ventas y servicio posventa; -
- lealtad.

7.- Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos)

Estos resultados representan lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

- **Medidas de la percepción**

Estas medidas son las de las percepciones del personal obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas. Pueden incluir las relativas a:

¹² Budiño, Gabriel (2004), Sistemas de información para la satisfacción de clientes. *Universitario Autónomo del Sur-Uruguay*

- motivación;
-
- satisfacción.

- Medidas del desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones. Las medidas pueden incluir aquellas relativas a:

- motivación e implicación;
- satisfacción;
- servicios prestados al personal de la organización;
- exactitud de la administración de personal;
- eficacia de la comunicación;
- rapidez de la respuesta a las consultas;- evaluación del entrenamiento.

8.- Resultados de sociedad (90 puntos)

Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.

- Medidas de la percepción

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad obtenidas, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno.

Dependiendo de los fines de la organización, pueden incluir las relativas a:

- desempeño como un responsable ciudadano corporativo;
- involucración y compromiso en las comunidades donde opera;
- actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones o dentro del ciclo de vida de sus productos;
- informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos;- distinciones y premios recibidos.

- Medidas del desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad.

9.- Resultados globales (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

- Medidas de la percepción

Estas medidas son de las percepciones de todos aquellos –salvo aspectos cubiertos por los otros criterios– que tienen un interés financiero o de otra índole en la organización, como por ejemplo accionistas, instituciones financieras, compañías matrices, asociados o alianzas, proveedores, autoridades locales, gobiernos –obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, grupos de convergencia, apreciaciones estructuradas, evaluaciones–.

- Medidas del desempeño

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Detalle de relevo de información

Para esta investigación se elaboró un conjunto de preguntas sobre la base del modelo iberoamericano que ofició de guía para las entrevistas realizadas a los directores de museos.

La muestra elegida se circunscribió a la zona de Montevideo y comprende a museos privados y públicos:

- Museo Gurvich;
- Museo Joaquín Torres García;
- Casa de Garibaldi;¹³
- Casa de Rivera;
- Museo Romántico;
- Museo Zorrilla de San Martín;
- Apostadero Naval;
- Museo Nacional de Artes Visuales (MNAV);
- Museo Nacional de Historia Natural y Antropología;
- Museo Juan Manuel Blanes;
- Museo de Historia del Arte;

Museo del Gaucho y de la Moneda;

- Museo del Carnaval;
- Museo de Arte Precolombino e Indígena (MAPI).

También se realizó entrevista al responsable del órgano coordinador de museos perteneciente al Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

Guía de preguntas

- ¿Tiene su institución una misión y visión definida? Misión: declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Visión: declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.
- ¿Se comunica al personal? ¿De qué forma (mediante afiches, reuniones, comunicado por escrito)? ¿Es compartidas por todos? ¿Lo aplican en su trabajo diario?
- ¿Es práctica habitual la formulación de planes estratégicos y operativos?
- ¿Existe organigrama? ¿Concuerda con la toma de decisiones?
- ¿Hay participación de diferentes niveles jerárquicos de personal en la toma de decisiones?
- ¿Cómo se selecciona al personal? ¿Qué cantidad de personal tienen? ¿Qué tareas desarrollan? ¿Las tareas que realizan son acordes a su especialidad? ¿Tienen un sistema de capacitación continua? ¿Se evalúa el trato del personal hacia el público que concurre al museo?
- ¿A qué público se dirige? ¿El que concurre es el que se “apunta” como cliente? ¿Se han hecho encuestas, puesto buzón de sugerencias, etcétera para conocer el perfil de los visitantes? Saben que buscan los que llegan hasta su museo, qué esperan, cuáles son sus expectativas y si las necesidades son colmadas?

¹³ - Casa de Garibaldi, Casa de Rivera, Museo Romántico, Museo Zorrilla de San Martín y Apostadero Naval forman parte de las diez sedes del Museo Histórico Nacional (MHN). El resto de las sedes del MHN no incluidos en la muestra se debe a que por diferentes razones no están funcionando y como consecuencia no hay información disponible.

- ¿Cómo segmentan el público? Ejemplo: al público suele dársele catálogos, talleres, charlas; al turista visitas guiadas bilingües, folletos bilingües; a los estudiantes visitas guiadas, juegos, talleres, videos, paquetes didácticos.
 - ¿Cuál piensa que es la imagen que el entorno tiene del museo? ¿Es la que quiere ver? ¿Qué mejoraría?
 - ¿Qué diferencia al museo de otros museos?
 - ¿Cuáles son los mensajes que se han logrado comunicar y por qué?
- ¿Tiene identificados cuáles son los competidores directos (otros museos) e indirectos (otros que satisfacen las mismas necesidades como por ejemplo: cine, teatro, entretenimientos) del museo?
- ¿Cómo actúa ante una oferta competitiva y cómo aprovecha la complementaria?
 - ¿Tiene idea de cómo el servicio puede proporcionarle una ventaja sobre sus competidores?
 - ¿Cuáles son sus fuentes de ingreso? ¿Considera conveniente cobrar entrada? ¿Piensa que su público concurriría igual?
 - Si no tuviera límites por financiamiento, ¿qué quisiera cambiar o ampliar?
 - ¿Se “importan” ideas de otros países sobre el funcionamiento y sobre cómo mejorar ingresos y atención al público en general?
 - ¿Tiene planificado insertar nuevas tecnologías?
 - ¿Existe relación con otros museos en lo que hace a exposiciones, capacitación del personal, uso de instalación y tecnología?

Etapas del modelo iberoamericano y su aplicabilidad a la muestra

Sobre la base de la gestión desarrollada por los museos entrevistados que figuran en el “Anexo 1” se realiza el análisis de las etapas del *modelo iberoamericano* reflejándolo en porcentajes a través de gráficos.

Procesos facilitadores

- *Liderazgo y estilo de gestión*: este proceso implica la determinación del grado de compromiso del líder con la organización y con la búsqueda de la excelencia de ésta. Se evalúa en el líder su capacidad para comunicar, motivar al personal, estimular la innovación y creatividad, definir prioridades y administrarlas y velar por la imagen de la organización ante los distintos actores que interactúan con esta, conociendo cuáles son las necesidades de los clientes internos –personas que trabajan dentro de la institución– y externos –clientes, proveedores y entorno en general–. Se puntúa también si la estructura es adecuada para las políticas y estrategia a seguir, así como la gestión y mejora de los procesos.

Los mejores líderes edifican la confianza, fomentan la superación y cuestionan los supuestos. Para ellos, alcanzar el éxito de la organización se ubica por encima de toda aspiración de grandeza personal. La dinámica de interacción entre los empleados y la forma en que se toman decisiones constituyen cuestiones clave para los museos y sus consejos directivos¹⁴.

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los directores se puede observar en la generalidad de los casos que existe un fuerte compromiso con la institución.

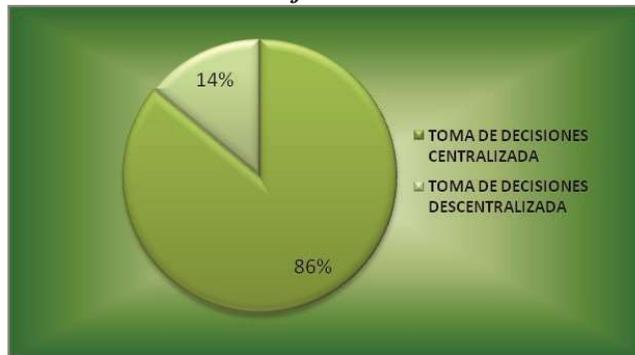
¹⁴ - Des Griffin (2003), “Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models?”, en *International Journal of Arts Management*.

Como señala un director: “pretendemos ser un museo que esté en permanente contacto con la comunidad, como premisa. No nos interesa que sea una fortaleza para guardar cosas. Esto exige una gestión cuidadosa frente a los demás, así como nuestros vínculos con el exterior, con el público, con la comunidad tienen que ser realizados también cuidando las formas y el contenido”.

Tienen conocimiento y experiencia en gestión cultural o en su temática museística que les permite desarrollar su función con autonomía. El 86% de las decisiones tomadas en los museos están centralizadas en los directores. Si bien en la mayoría de los casos se realizan reuniones de coordinación de actividades, las decisiones y la planificación recaen sobre la dirección, y son escasos los espacios formales de participación del personal en sugerencias y nuevas propuestas. El 36% tiene estructura en la organización, pero en algunos casos no se adecua a la estrategia a seguir.

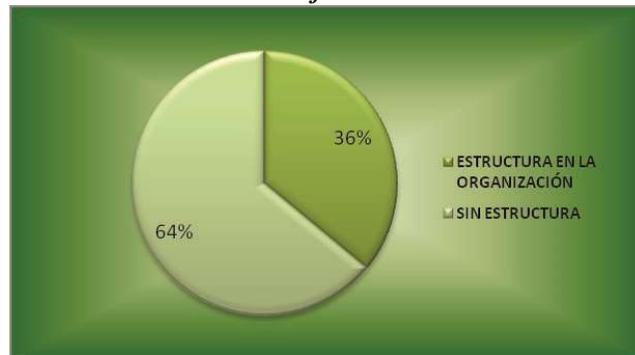
En los siguientes gráficos se muestran los valores porcentuales descriptos:

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

La centralización tiene como ventaja que el personal conoce la línea de mando y como inconveniente que la dirección no recibe aportes del personal lo que puede ser información valiosa obtenida del contacto directo con los visitantes como sus propias ideas o sugerencias. A su vez el involucrar al personal en la toma de decisiones permite que los cambios que se piensa realizar se incorporen con facilidad. Otra desventaja de la centralización es que la dirección puede perder de vista asuntos importantes por resolver actividades operativas que podría delegar.

En la mayoría de los casos no se desarrolla un sistema de evaluación al personal que permita conocer y fomentar la motivación de estos.

No existe formación en el personal para futuras sucesiones en la dirección.

Política y estrategia, este proceso analiza el desarrollo de la misión y visión en la institución y la creación de políticas y estrategias acorde con éstas.

Se valora en qué medida se contempla las necesidades de cada uno de los involucrados con la organización (clientes, empleados, propietarios, proveedores, comunidad en la que se encuentra y la sociedad en general) y como se orienta al mercado. Para esto debe basarse en un diagnóstico de situación utilizando indicadores internos de cumplimiento, comparar con la competencia del sector o que sin pertenecer al sector desarrollen eficientemente prácticas aplicables a la institución (benchmarking). Se estudian también indicadores económicos y demográficos.

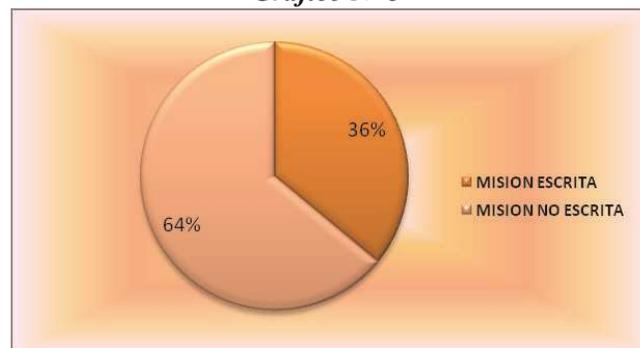
Es fundamental la visión a futuro, poder identificar los riesgos potenciales, el avance de la tecnología y su impacto en el negocio.

No sólo se evalúa el desarrollo de la política y estrategia sino las posteriores evaluaciones y las mejoras que sean necesarias y oportunas realizar.

Como expresa uno de los directores de los museos entrevistados “todo el mundo tiene que saber que quiere y a dónde quiere llegar y que es” y la misión es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización, que en muchos casos la conocen y sólo en un 36% está explícitamente definida.

Se muestra en los siguientes gráficos:

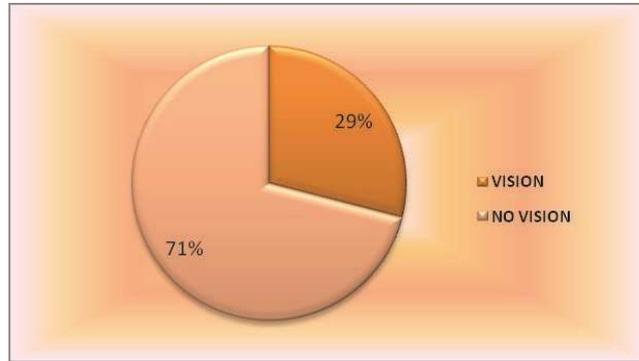
Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia

La visión está desarrollada en un 29% de los museos como se observa en el gráfico N° 4. Visión es la declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro. Un ejemplo extraído de una de las entrevistas realizadas es “...sepamos construir mediante la educación determinados sistemas que en nuestro caso acerquen a la educación para el arte...”

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia

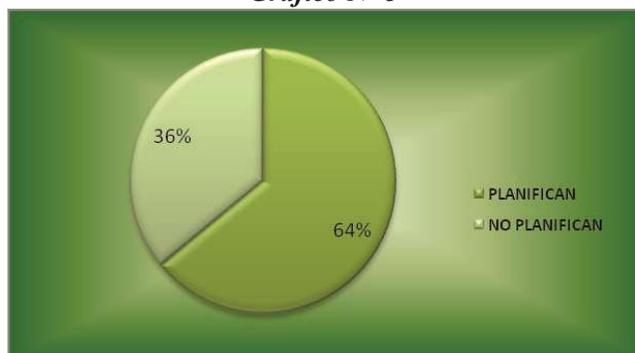
De acuerdo al análisis realizado la mayoría de los directores aseveran que tienen definida implícita o en forma explícita la misión del museo que es una base fundamental para orientar el accionar de la institución. Tal como señala Rausell y Bravo (2008) uno de los tres grandes retos de los museos a futuro: “a) diseñar una misión y una identidad para las instituciones museísticas corresponsable con su función social”.

Cuando la misión no está definida explícitamente (escrita) se corre el riesgo de que no exista difusión de esta, y que el personal no la conozca, o que la información a transmitir no sea igual para todo el colectivo.

En algunas entrevistas nos manifestaron que la misión estaba en revisión. Esto es importante porque puede estar obsoleta la misión que es la base para fijar los objetivos.

Realizan planificación de sus actividades en un 64% de los museos entrevistados con la gran limitante de la disponibilidad de recursos financieros para llevar adelante sus proyectos. Salvo excepciones las planificaciones se definen a corto plazo. Comentario de uno de los directores: “la planificación muchas veces resulta complicada porque se depende de muchos factores no todos manejables”. En el siguiente gráfico se observa el porcentaje expresado:

Gráfico N° 5

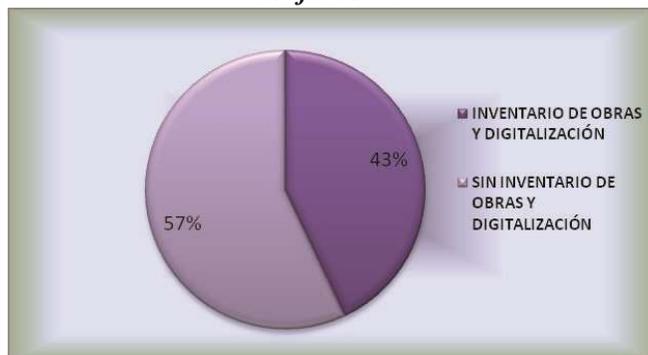


Fuente: Elaboración propia

El que no planifica puede no tener claro cuáles son sus objetivos, y de qué manera lograrlos, que recursos (humanos y materiales) necesita y en qué plazo estima alcanzarlos para así analizar y evaluar proyectos.

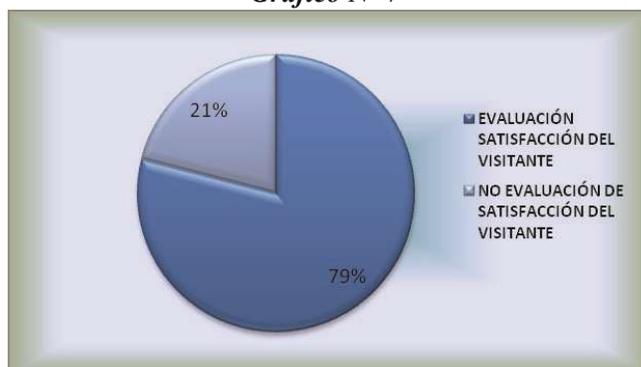
También realizan diagnóstico mediante, por ejemplo, inventario de sus obras en un 43%, relevamiento de opiniones de visitantes a través de encuestas, buzón de sugerencias, libro de visitas en un 79%, reuniones con directores de otros museos en un 86%. Los porcentajes se expresan en gráfico N° 6, N° 7 y N° 8.

Gráfico N° 6



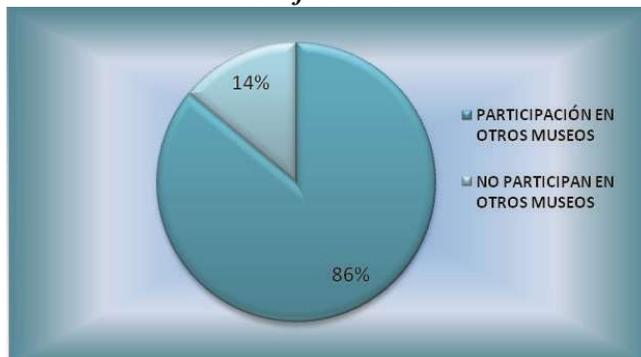
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

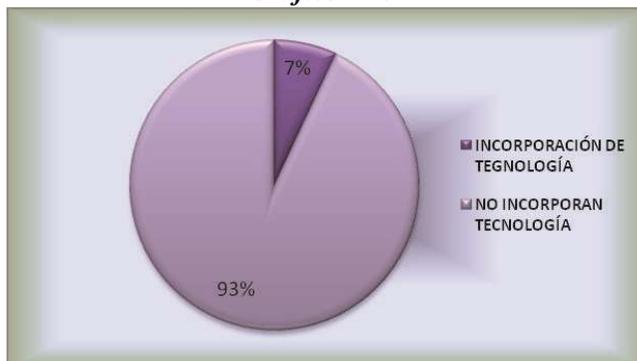


Fuente: Elaboración propia

Estos porcentajes indican que recaban información pero no realizan un diagnóstico integral de situación, lo que influye en determinar cómo se posiciona la institución para fijar en qué medida se puede llegar a los objetivos que se fijan y aprovechar las fortalezas que se detecten.

En cuanto a la incorporación de tecnología no es un factor crítico para los directores como sucede en otro tipo de organización industrial, comercial o financiera, sólo un 7% invierte en tecnología tal como se visualiza en el gráfico 9.

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia

El uso de tecnología apoya a la mejora y constituye un mejor servicio para el visitante.

- Desarrollo de las personas, pretende puntuar sobre la existencia de un plan de desarrollo de recursos humanos alineado con la estrategia asumida, con especial interés en la motivación y desarrollo e involucramiento del personal. Se toma en cuenta si se incorpora personal a la organización, la existencia de oportunidades de hacer carrera, que sea equitativa las condiciones de empleo, la utilización de métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo.

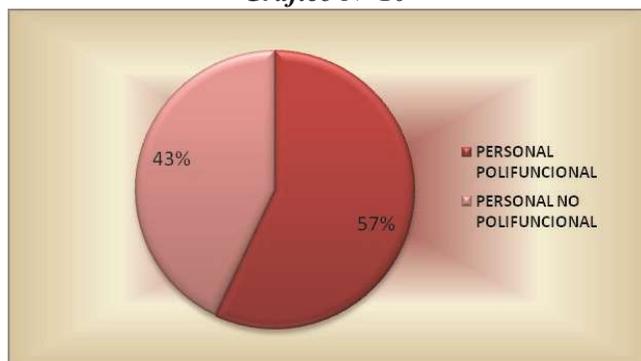
Es importante la capacitación individual, por equipos y de toda la organización previendo las necesidades presentes y futuras de la institución.

Otro aspecto fundamental es lograr la correcta comunicación, los medios que se utilizan para compartir información y dialogar con el personal.

La remuneración, beneficios, el reconocimiento de logros, actividades sociales y culturales integradoras fuera del ámbito laboral son aspectos positivos para la motivación e integración del equipo de trabajo.

La opinión que prevalece en los directores entrevistados es la insuficiencia de personal, el 57% del personal desarrolla múltiples funciones. Se tercerizan en la mayoría de los casos servicios como limpieza y seguridad, siendo este último un servicio importante a tal punto que cuando no es suficiente, se ven obligados a no habilitar para visitas algunas salas de los museos. En el gráfico siguiente se presentan los porcentajes.

Gráfico N° 10



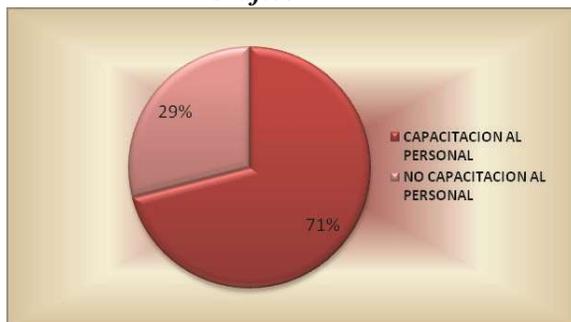
Fuente: Elaboración propia

El personal es un recurso fundamental en cualquier institución y en particular en los museos que brindan un servicio público a distintos niveles de la sociedad. La ventaja de que el personal desarrolle múltiples funciones hace que conozca cómo funciona la institución, pero al no tener definidas sus tareas no se especializa para desempeñarse en la forma más rápida y eficiente posible.

También puede influir negativamente en su motivación en el trabajo porque no se define su puesto, no logra afianzarse y visualizar perspectivas de carrera en la institución.

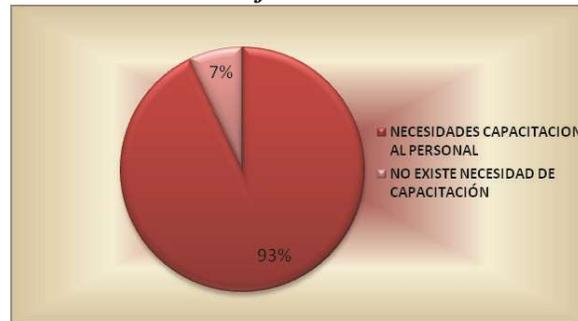
El 71% de los museos envía a su personal a cursos, seminarios y talleres. No existe en el país aún la carrera de museología. El 93% de los directores considera que es necesaria la capacitación para el personal. El 14% de los museos evalúa a su personal buscando fundamentalmente reconocimiento de cargos pero no hay un plan de desarrollo recursos humanos ni de carrera dentro de las instituciones. Los porcentajes mencionados se representan en los gráficos N° 11, 12 y 13.

Gráfico N° 11



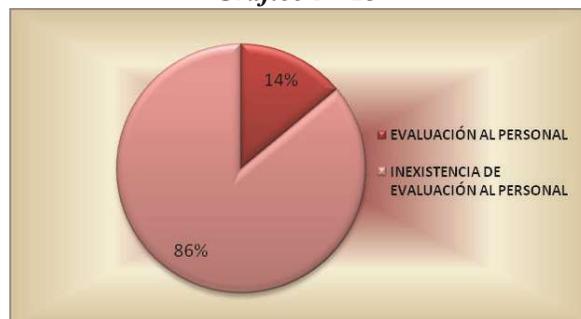
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración propia

La capacitación sistemática es importante para el personal porque le da seguridad en el desarrollo de sus tareas y los motiva para perspectivas de crecimiento en el futuro. En la organización es positivo porque el equipo de trabajo desempeña en forma adecuada sus funciones y se van a obtener mejores resultados.

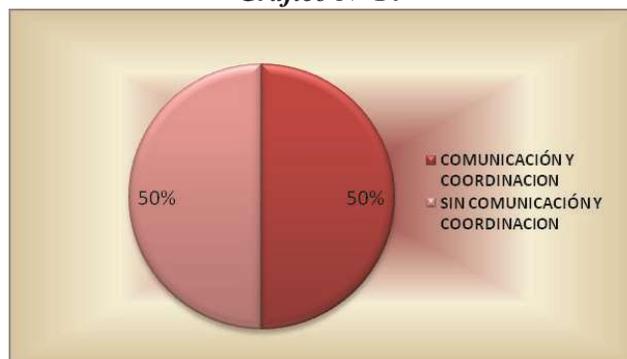
La no evaluación del personal indica que no existe información sobre el desempeño y capacidades del personal con el que cuenta la institución.

En cuanto a la comunicación y coordinación en un 50 % de los casos realizan reuniones de equipo sistemáticamente y ante cada evento a realizarse como se aprecia en el gráfico N°

14. Con respecto a la coordinación con el equipo de trabajo nos comenta un director que se confecciona una lista semanalmente y se reparte el trabajo entre el personal. “Es muy práctico porque los objetivos están claros, después tenemos que ver como repartimos los tiempos. La experiencia te lo va mostrando”.

Sin embargo, en la mayoría de los casos no existen medios formales escritos de comunicación al personal tanto sea de tareas, información institucional, boletines, etc. El uso del correo electrónico y la búsqueda de información en internet, dado fundamentalmente a la falta de equipamiento, no se ha difundido.

Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración propia

La comunicación y coordinación es fundamental para que el equipo realice las tareas y cumpla las metas de trabajo. Facilita la participación del personal, fomenta el involucramiento con los objetivos y favorece la aprehensión del cambio.

Es importante que se establezcan medios formales de comunicación de uso regular que permita un diálogo continuo y que la información llegue de forma transparente.

- Recursos y asociados, considera como gestiona la organización todos los recursos internos y externos en relación con la política y estrategia adoptadas.

Entre los recursos internos están los financieros (como se apoya, se obtienen los recursos y se gestiona costos y riesgo), materiales (administración de inventarios, mantenimiento y utilización), información y conocimientos (integridad, oportunidad, acceso adecuado, utilidad para la toma de decisiones, relación costo - beneficio), propiedad intelectual (protección innovación y creación), tecnológicos (identificar nueva tecnología, evaluar su incorporación y capacidad de adaptación).

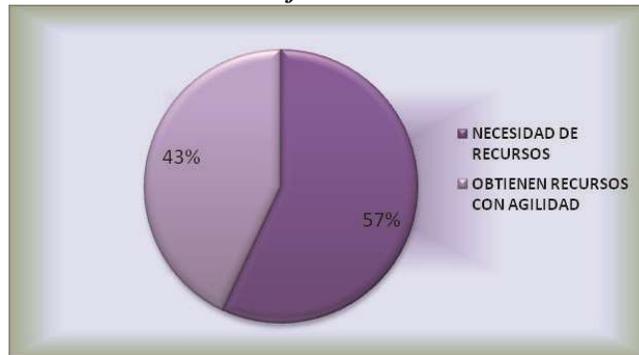
En los recursos externos encontramos asociaciones con proveedores (disminución de costos, calidad y oportunidad), distribuidores, alianzas (identificar asociados clave, crear visión común, sinergia positiva y valor para el cliente) y toda regulación que lo afecte.

La respuesta en cuanto a los recursos financieros es que un 57% tiene necesidades de fondos. En los museos públicos el dinero que se recaude va a rentas generales y no resulta ágil el retorno del mismo al museo. El 71% de los museos cuentan con sociedad de amigos o fundaciones que consiguen fondos para instalar muestras, elaborar catálogos, etc. Otra fuente de financiamiento con que cuenta el 64% de los museos de la muestra son las tiendas y/o cafeterías.

En el caso de incorporación en tecnología es escaso dada su situación financiera tal como se mencionó en el área de política y estrategia.

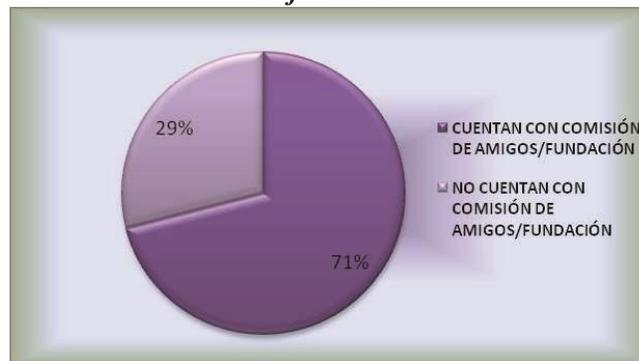
Se representa en los siguientes gráficos números. 15, 16 y 17:

Gráfico N° 15



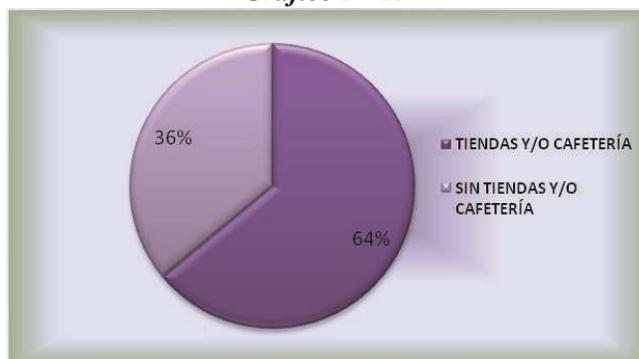
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17



Fuente: Elaboración propia

La falta de recursos económicos perjudica la puesta en práctica de lo planificado y el alcance de las metas. Por otro lado, es indispensable que con los recursos disponibles y las colaboraciones externas se realice una gestión eficaz de los mismos enfocada a la estrategia de la institución.

- Clientes, identifica como la institución genera valor para el cliente, qué importante es el cliente y cómo se diseña, elabora y brinda su producto o servicio para satisfacer las

necesidades de este. No sólo se considera el cliente actual sino la identificación y las gestiones para captar potenciales clientes a futuro.

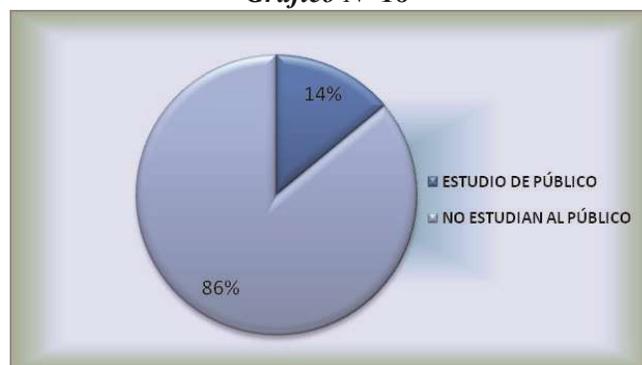
Para la satisfacción de las necesidades de estos se evalúa si se realizaron estudios de mercado, encuestas a clientes y a posibles clientes; que segmento la organización atiende y la forma en que satisfacen las expectativas del mismo, el análisis de los cambios y tendencias que experimentan, aprender de la comunicación con los clientes y minimizar las quejas.

Se observa que si bien todos sostuvieron que hubo algún tipo de control del público que ingresa (a la entrada o mediante coordinación de visitas), sólo el 14% sistematiza la información de los visitantes. Se muestra en gráfico N° 18.

No existe un único criterio en los datos a recabar para el control de ingreso de público. Esto hace que no sea posible un cruzamiento de datos entre museos.

Para la evaluación del visitante como se mencionó en el proceso de política y estrategia el 79 % recurre al buzón de sugerencias, libro de visitas y encuestas.

Gráfico N° 18



Fuente: Elaboración propia

Los estudios de público son útiles para conocer quienes visitan el museo, cuál es la frecuencia de sus visitas. El libro de visitas y buzón de sugerencias recoge opiniones sobre la satisfacción y aspectos a mejorar en el museo que algunos pueden ser un aporte positivo para la gestión del museo. La realización de encuestas brinda información más completa del tipo de visitante (edad, sexo, nacionalidad, nivel de formación), por medio de esta se comprende la motivación, las expectativas de los usuarios y si fueron colmadas.

El mejorar las prestaciones del museo y responder mejor a las necesidades y expectativas del público depende del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos y su aprovechamiento.

Criterios de Resultados

- Resultados de clientes, como medida de percepción se valora la realización de encuestas para determinar la satisfacción de los clientes con la calidad de los productos, servicio post venta, trato recibido, recomendación, imagen generada. Como medidas del desempeño frente a estos se encuentra por ejemplo los premios, la cobertura de prensa, la competitividad del producto en el mercado (innovación, calidad, demanda), el número de quejas, la lealtad de los clientes y recomendaciones.

Las instituciones que realizan encuestas museísticas reciben la opinión del visitante y se obtienen a su vez datos personales como edad, lugar donde reside etc. para elaborar un perfil de los visitantes que estuvieron dispuestos a completar la encuesta.

Como expresa un director "...todos sabemos que cuando somos anfitriones tenemos que agradar a los demás, no puede ser que invites a alguien y después salgan desconformes, se decepcionen. El tratamiento del público tiene que ser de excelencia, que pasa por las condiciones de limpieza, de conservación del espacio, y tipo de material que se le ofrece, como se recibe ese visitante que las propuestas contemplen a...los distintos públicos que pasan por el lugar".

En opinión de otro director: "El saber que el todo, lo que se hace o no se hace, trasmite y comunica. Lo que se dice o no y la actitud siempre está comunicando con respecto a los clientes nuestros que son los visitantes".

- Resultado del desarrollo de las personas, para las medidas de percepción que se obtienen fundamentalmente de encuestas, entrevistas, se valora el impulso al desarrollo de las personas: motivación, remuneración, comunicación, delegación, ambiente de trabajo, desarrollo de carrera, capacitación. Como medida de desempeño se incluyen motivación y satisfacción, involucramiento con la organización y las metas, rotación del personal, evaluación de capacitación, fluidez y eficacia en la comunicación.

En las respuestas recibidas existe preocupación por aumentar el personal, capacitarlo, que desarrollen tareas de acuerdo con sus conocimientos y reconocimiento de cargos.

- Resultados de sociedad, las medidas de percepción se obtienen a través de encuestas, informes, artículos de prensa, mediciones de impacto ambiental, reconocimiento público, premios recibidos, certificaciones alcanzadas, implicación en la educación y la formación, participación de la comunidad en actividades propuestas por la institución.

Todos en su misión según la definición de museos por ICOM dan trascendencia al fin de educar y disfrute del público en general, que es percibido en los casos en que se realizan encuestas o cuentan con libro de visitas.

- Resultados globales, se busca medir los resultados percibidos y desempeños logrados para todos aquellos interesados en la organización que no fueron específicamente nombrados en los otros criterios, es decir accionistas, instituciones financieras, asociados, autoridades locales, proveedores, etc.

La percepción se mide por la imagen, compromiso, comunicación, política y estrategia, innovación y cultura.

El desempeño se refleja en los resultados de la empresa, rendimiento del capital, nivel de endeudamiento y plazos, la cuota de mercado que tiene la institución, producto, proceso y las mejoras alcanzadas en estos; manejo de la información; efectividad en relaciones con proveedores y asociados; activo disponible, su administración y mantenimiento.

De acuerdo a su propiedad y gestión, es a quién la administración del museo le debe rendir cuentas (Intendencia, Ministerio, Fundaciones, Sociedad de Amigos, Propietarios).

Con los resultados obtenidos y los proyectos presentados en algunos casos obtienen financiamiento. Otros están limitados por los recursos anuales que les conceden.

Como aporta un director: "la gestión de calidad es un compromiso, uno nunca puede caer en la justificación para no hacer una gestión cuidada. Es muy fácil encontrar excusas para que las cosas no funcionen. Batallar para que todo funcione, es una cultura".

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha expresado en los objetivos y alcance del trabajo se buscó realizar en esta investigación un análisis de la gestión de calidad en las instituciones museísticas y determinar si el *modelo iberoamericano de gestión* es aplicable en éstas.

Sobre la base de la observación, la información recopilada, las entrevistas realizadas y su análisis, es posible arribar a la conclusión que el modelo es aplicable en las instituciones museísticas montevidéanas. El modelo resulta útil para la institución porque permite evaluar y diagnosticar y sirve a su vez de guía para una gestión eficiente orientada a la calidad. Para el modelo se debe considerar que estas organizaciones ofrecen servicios culturales y educativos a la sociedad y que cada uno tiene una propuesta temática diferente.

Recomendaciones de mejoras y énfasis en los criterios del modelo:

Liderazgo

Se considera que es necesaria una gestión flexible adaptable a cada museo. Dadas las características del tipo de institución a dirigir, el conocimiento del acervo y su historia son importantes, pero también es imprescindible que quien se encuentre al frente del museo tenga preparación en administración, marketing y gestión cultural.

Los directores deben informarse de los cambios del entorno y administrarlos aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades que se presenten.

Es fundamental que quien lidera la organización esté convencido de los beneficios que produce aplicar la gestión de calidad en el museo que gestiona. Su participación e involucramiento facilitan el desarrollo e implantación del modelo de gestión.

Política y estrategia

En primer lugar, los museos deben definir claramente su misión y visión no solamente sobre la base de la organización internacional de los museos, sino considerar que cada uno es único y especial. Esto implica tomar en cuenta su acervo, su historia y cómo quiere llegar al visitante y su entorno. En función de la misión y visión se deben diseñar políticas y estrategias a alcanzar. Para ello se tiene que evaluar internamente la institución y la influencia del entorno, determinar cuáles son los recursos disponibles, los que necesita y como obtenerlos.

Una vez diseñadas las políticas y estrategias a seguir, es necesario hacer un seguimiento de la implantación y puesta en práctica de las mismas. Es importante establecer estándares propios de cada museo para la evaluación y las correcciones correspondientes en busca de la calidad. Es también necesaria la correcta comunicación de la misma al personal para lograr la mayor adhesión y cumplimiento.

Visitantes

Este punto es fundamental dado que el museo ofrece un servicio cultural y de educación. Para alcanzar la calidad se debe buscar satisfacer a quienes visitan al museo y adecuarse a sus expectativas. Para ello es necesario medir el nivel de calidad a través de encuestas u otros medios que sean confiables. Los datos que se recaben deben ser completos y ser procesados en tiempo y forma para obtener información útil en la toma de decisiones.

Es importante seleccionar indicadores y realizar un seguimiento de los mismos que permita elaborar y revisar planes de acción enfocados a la calidad. Las propuestas que realice el museo tienen que ser atractivas para el público y superar sus expectativas.

La comunicación y la difusión tienen que ser efectivas, llegando al público que se pretende atraer. Cada vez más, con el avance de la tecnología, los museos son visitados virtualmente. Ésta es otra herramienta de difusión que permite que el público tenga mayor contacto con las obras desde cualquier parte del mundo. Esta práctica debería extenderse a todos los museos.

Más allá del acervo, y en línea con la calidad, se deben brindar servicios complementarios que hagan sentir más cómodo al visitante. Algunos ejemplos son cafeterías, bibliotecas,

tiendas, teléfonos, primeros auxilios, guías para sordomudos y no videntes, rampas, espacio para descanso, señalización adecuada, aire acondicionado, local en buenas condiciones y limpio etc. La satisfacción del visitante depende en gran medida del trato que reciba por parte del personal.

Personal

En tanto es un recurso importante, debe buscarse la satisfacción del personal del museo y que el equipo trabaje en un ambiente agradable. Hay que elaborar un plan integral de personal buscando la motivación de los funcionarios. Este plan debe incluir como se llevará a cabo la capacitación buscando potenciar el desarrollo profesional del equipo.

Es fundamental instruir al personal sobre el acervo del museo y su manejo, independientemente de la tarea a desarrollar por cada integrante. Luego de dictados en este sentido los cursos, talleres, charlas, se debe medir la satisfacción de la concurrencia a los mismos y evaluar si mejoraron su desempeño en el puesto.

La preparación permite mayor adaptabilidad a los cambios. Es fundamental que el personal comprenda la importancia de una buena atención al visitante y cómo ésta influye en su satisfacción.

Un buen mecanismo de comunicación facilita un diálogo fluido y facilita la participación de los empleados. Sus aportes pueden ser valiosos para la toma de decisiones porque son quienes están en contacto permanente con el público.

Se recomienda el uso de boletines, carteleras, reuniones sistemáticas, tormentas de ideas, buzón de sugerencias, encuestas, etcétera, ya que colaboran en la comunicación interna.

A su vez, se recuerda que en el camino hacia la calidad es necesaria la continua evaluación del desempeño.

Recursos

Para llevar a cabo aquello planificado se deben ejecutar eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas, así como lo recaudado por otros servicios que brinde la institución.

En cuanto a los inventarios, se debe procurar tener información detallada y accesible sobre las características, estado y ubicación actual de las obras.

Las instalaciones deben contar con mantenimiento, seguridad e higiene adecuados. El lugar tiene que ser confortable para quienes lo visitan, ya que el confort es un elemento más a considerar en la gestión de calidad.

La utilización del *modelo iberoamericano de excelencia en la gestión* adaptado a cada institución es una herramienta que sirve como referente para evaluar la institución y comenzar a recorrer el camino hacia la mejora continua.

La Universidad, desde diferentes áreas, entre ellas las ciencias sociales debe responder a las necesidades de la sociedad. Con esta propuesta se pretende iniciar un proceso en el que los museos tanto públicos como privados comiencen a aplicar una gestión donde la calidad sea la premisa.

Se espera que esta investigación sirva como puntapié inicial para continuar avanzando en un tema que es de interés social, educativo y económico; no sólo en el ámbito académico sino para la sociedad toda.

BIBLIOGRAFÍA

- Ames, Peter (1998), *La evaluación de los méritos de los museos. La Gestión de los museos*, ediciones Trea.
- Asuaga, Carolina (2005), *El Coste de las Obras de Arte y la Gestión de Museos. Tesis*
- Asuaga, Carolina (2007), "Gestión de museos: el costo de las obras de arte", en *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*, Asunción.
- Bravo, Isabel (1995), "la organización y gestión de museos", en *Boletín ANAB*, nº 1, enero-marzo.
- Budiño, Gabriel (2004), *Sistemas de información para la satisfacción de clientes. Universitario Autónomo del Sur-Uruguay*
- Des Griffin (2003), "Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models?", en *International Journal of Arts Management*.
- Dillon, W.; madden, Ty y Firtle, n. (1997), *La investigación de mercados en un entorno de marketing*, Madrid, macro Hill-irwing.
- Gilhespy, I. (1999), "measuring the Performance of Cultural organizations: a model", en *Internacional Journal of Arts Management*, Vol. 2, nº 1.
- Goode, Browne (1985), "The principles of museum administration", en *Sixth annual general meeting. British Museums Association*, Londres, Dulau & Co.
- Guerra, Diana (2003), "Gestión de museos: una mirada desde latinoamérica", en *Boletín Gestión Cultural*, nº 5.
- Jackson, Peter (1998), *Indicadores de comportamiento: Promesas y escollos. La gestión del museo*, Gijón, ediciones Trea.
- Lord, Barry y Lord, Gil dexter (1998), *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*, Barcelona, ediciones Ariel.
- Martín, Helena y Alonso, Julio (2006), *Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad total*. Conferencia Virtual Continuada del Programa de alfabetización digital de la oPs/oms. Salamanca.
- Nieves Nieto, Carmen de y Ros McDonnell, Lorenzo (2006), *Comparación entre los modelos de Calidad Total*, X Congreso de ingeniería de organización, Valencia.
- Parker, L. D. (1979), "Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test", en *Accounting and Business Research*, Vol. 36.
- Rapetti, Sandra y Rockefeller, F. (2000), *Gestión Cultural. Una Investigación sobre el financiamiento, la administración y la problemática de las Instituciones Culturales de Montevideo*, Montevideo, Ceil-FHCE-udelar.
- Rausell, Pau y Bravo, Antonio (2008), *La paradoja de los museos*, disponible en <www.e-valencia.org> Wehle, M. (1978), *Museum management tools*, Boston, Management Analysis Center.
- Martín, Alonso (2006), *Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad total*, Conferencia Virtual Continuada del Programa de alfabetización digital de la oPs/oms, Salamanca.

Sitios web consultados

- <http://www.aam-us.org>
- <http://www.baldrige.com>
- <http://www.e-valencia.org> (Paradoja de los museos)
- <http://www.efqm.org>. Fundación europea para la gestión de calidad
- <http://www.fundibeq.org>. Fundación Iberoamericana para la gestión de calidad
- <http://www.icom.museum>
- <http://www.icom-ce.org>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.iso9001.com.es>
- <http://www.mec.gub.uy>

Sitios de museos entrevistados:

- <http://www.artemercosur.org.uy/museos/uruguay/his.html>
- <http://www.brou.com.uy/espaciocultural>
- <http://www.mec.gub.uy/munhina>
- <http://www.mhn.gub.uy>
- <http://www.mnav.gub.uy>
- <http://www.montevideo.gub.uy/museoblanes>
- <http://www.museogurvich.org>
- <http://www.museoprecolombino.org>
- <http://www.museodelcarnavaldeluruguay.blogspot.com>
- <http://www.torresgarcia.org.uy>