

LA GESTION MUSEISTICA BAJO MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

Jeanelle Serrano
Instituto de Investigación
EPTH - USMP - Lima

INTRODUCCIÓN

El museo tiene a su cargo una importante misión, es una institución dedicada al rescate y preservación de la identidad y la memoria colectiva de los pueblos. La imagen de una institución sacralizada donde se rinde un "culto" reverencial a los objetos dejando a un lado las necesidades de sus beneficiarios: el público, ha pasado al olvido. El museo de hoy es una entidad dinámica, activa y en constante cambio; las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes, los diversos programas educativos y culturales, las publicaciones de las investigaciones realizadas, todos son medios o instrumentos que interpretan, comunican, educan y entretienen para beneficio y satisfacción del público, permitiendo establecer un vínculo cada vez más estrecho con la comunidad.

Sin embargo, los museos de hoy al igual que cualquier otra organización se enfrentan a un entorno en continuo cambio, donde factores exógenos y endógenos afectan la gestión de estas instituciones, teniendo que enfrentar y saber responder a una serie de retos y obstáculos que hacen de su labor una lucha constante. ¿Cómo logran sobrevivir los museos a este dinamismo?, ¿Qué factores están inmersos en la consecución de la importante misión de los museos?, ¿De qué

herramientas se valen actualmente los museos para llevar a cabo todas sus funciones de manera integral? Estas preguntas tienen respuesta y necesariamente se sustentan en la adaptación de modelos de gestión empresarial al ámbito museístico.

EL MUSEO COMO ORGANIZACIÓN

Un museo es una institución no lucrativa al servicio de la sociedad. Cualquiera sea su temática (Ej. arqueología, ciencias, arte), titularidad (pública, privada o mixta); en todas sus dimensiones o características el museo al igual que cualquier organización -lucrativa o no- comparten características comunes (GORE 1999; STONER, FREEMAN Y GILBERT 1996; DE ZUBIRIA Y TABARES 1998) tales como:

- Cuenta con un propósito institucional o misión explícita.
- Presenta una estructura organizativa que divide las tareas y las decisiones que competen a la organización.
- Posee una cultura o filosofía institucional compuesta por un conjunto de costumbres, valores y creencias.
- Todas las organizaciones tienen un método para alcanzar las metas, el plan.
- Ante los escasos recursos las instituciones debe

optimizar el uso de sus recursos para poder lograr sus objetivos institucionales.

- Dependen de otras instituciones para la obtención de recursos necesarios para su gestión.

Las características mencionadas nos muestran la afinidad de los museos con cualquier tipo de organización cuya gestión, sea una entidad lucrativa o no se rigen bajo criterios de gestión empresarial, y el caso de los museos no es la excepción.

Si bien es cierto que el éxito de un museo se mide por la calidad de sus exposiciones, de sus programas educativos, de las investigaciones que realiza, del valor de sus colecciones y, principalmente, por el impacto de tales actividades en la sociedad; como toda organización existen factores o condiciones básicas para que el museo pueda lograr su misión. Diversos autores (Brown 1999; Gore 1999; Stephen y Cheit 1998) coinciden en destacar aquellos factores esenciales para lograr el éxito en un museo que resumimos a continuación:

- Claridad en la definición de la misión así como en las metas, objetivos y valores de la institución que dirigen sus acciones.
- Capacidad para formular y poner en práctica las estrategias necesarias para la gestión y administración de los recursos que le permitan cumplir con su misión.
- Capacidad para definir y cumplir con los presupuestos establecidos y esquemas de plazos.
- Estrategias para diversificar las fuentes de ingresos del museo.
- Un órgano de gobierno que vele por el cumplimiento de la misión del museo, asegure su continuidad a través del tiempo, provea de los fondos necesarios y una administración óptima, además de garantizar la integridad de los servicios al público.
- Compromiso por incentivar e impulsar el desarrollo de las habilidades de gestión y vocacionales, además de establecer una relación con su personal.
- Instalaciones apropiadas que estén en buen

estado y brinden suficiente espacio para la producción de los diversos programas del museo.

- Definir un sistema que permita la ejecución de cada una de sus funciones, por ejemplo: políticas de adquisición y gestión de colecciones, definir sistemas de información, sistemas financieros que permitan mantener nuestros gastos dentro de los límites presupuestados.
- Actitud positiva frente al cambio (capacidad para renovar, reformular o modificar cuando sea necesario).
- Sensibilidad para identificar y atender las necesidades del público disímil del museo.
- Mantener una imagen pública positiva, en la cual se perciban que las acciones del museo y su personal van encaminadas hacia la misión y metas de la institución.
- Mantener una situación jurídica favorable tanto para la institución, a través de la exención de impuestos, como para sus benefactores, permitiéndoles el acceso a incentivos fiscales por sus aportaciones.

Aunque esta relación de factores claves no es exhaustiva, sin embargo, nos permite distinguir aspectos que no son considerados en el modelo de gestión tradicional del museo, centrado exclusivamente en las colecciones. Por ejemplo, podemos identificar que la gestión museística convencional debe estar ligada a la gestión financiera, marketing, legal, de recursos humanos, administrativa, servicio al cliente, aspectos que no eran considerados relevantes en el modelo tradicional.

LA GESTIÓN DEL MUSEO

Como mencionamos anteriormente, todo museo debe cumplir con sus funciones esenciales de conservación, investigación, exposición e interpretación, sin embargo, para muchos museos llevarlas a cabo supone un gran reto.

La gestión clásica o tradicional del museo se divide en dos grandes rubros o sectores que determinan las responsabilidades que de cada uno de ellos se derivan. Por un lado se debe cumplir con todas las acciones básicas en torno a las colecciones:

adquisición, conservación, restauración, documentación e investigación, y por otro, se deben gestionar las diversas actividades o programas destinados a sus distintos públicos: programas educativos, exposiciones (permanentes, temporales e itinerantes), publicaciones, etc., que permitan transmitir e interpretar el significado del valioso patrimonio que alberga.

A todas estas funciones se suma la administración que se ha convertido en una pieza clave para el desarrollo normal de las distintas funciones que el museo debe cumplir, tal como se puede ver en el siguiente gráfico, estos tres ámbitos de acción se interrelacionan para poder dar cumplimiento a cada una de las funciones que les compete a los museos.

Gráfico N°1
La interrelación entre tres ámbitos básicos de acción de un museo



Elaboración: Propia

Frente a los continuos cambios del entorno y, aunado a ello, los crecientes problemas a los que se enfrentan los museos, se hace cada vez más necesaria la adopción de técnicas adecuadas que antes eran vistas como exclusivas del mundo empresarial, tales como la administración, que ahora constituye una función esencial. Sin presupuesto, ni personal capacitado o con una estrategia deficiente de comunicación, no es posible lograr actividades educativas de calidad o financiar nuevos proyectos de adquisición de colecciones. El logro de las funciones esenciales de un museo va a depender de su adecuada administración (Hernandez 1994; Fernandez 2001). Como afirma Gore (1997: 48) la gestión de un museo exige poner en acción "ideas, cosas y gente, para mantener la coherencia interna cuando

se enfrentan las demandas externas. Atender a estas demandas sin atender a la coherencia interna lleva a la organización a "desmembrarse" (Gore 1997:48).

Para algunos gestores de museos la principal limitación de la gestión de un museo son los reducidos presupuestos o subvenciones asignadas por alguna institución pública u órgano rector. Sin embargo, el financiamiento no representa en sí el problema fundamental, sino más bien se centra en la falta de personal calificado, de una adecuada planificación, de objetivos claramente definidos, de una ineficiente estrategia de comunicación, entre otros aspectos claves que, lamentablemente, las mejores intenciones se reducen a nada.

La gestión de un museo debe ser capaz de enfrentar la complejidad que caracteriza a esta institución,

que no se limita a la gestión de colecciones. Ello no se traduce en "copiar modelos ajenos" sino en poder determinar aquel modelo más apropiado en función de las propias características de la institución (Gore 1997:48). Este modelo de gestión cualquiera sea su orientación debe ser capaz de abordar todos los aspectos referentes a colecciones, el público y la administración en sí (personal, marketing, financiamiento, contabilidad, legislación, relaciones públicas, entre otros aspectos.)

ALGUNAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADAS EN MUSEOS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Tal vez nos preguntemos cómo aplicar un proceso de planeamiento estratégico a la realidad museística. La respuesta es simple, las características del plan van a depender de las circunstancias y la situación particular de cada museo, así como determinar qué ámbitos requieren intervención prioritaria, por ejemplo: colecciones (adquisición, documentación, conservación, restauración, investigación), infraestructura (mantenimiento, restauración, ampliación, etc.), difusión y comunicación, exposiciones, recursos humanos (contratación, capacitación, evaluación, etc.), financiamiento, seguridad, etc. El plan estratégico nos permite orientar la organización, al identificar los objetivos y las acciones a realizar, además de conjugar los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados.

Es importante que en el proceso de elaboración del plan sean partícipes no sólo el órgano rector, el director -o si se diera el caso- consultores externos, es trascendental incluir a todas las personas que van a participar en la puesta en marcha del plan: el personal del museo y los voluntarios, "de manera que al final todos lo puedan percibir como algo propio porque incluye sus propias ideas y traduce sus propias preocupaciones, y que el plan les compete directamente" (Lord y Dexter 1998:62).

Aunque la elaboración de un plan estratégico

constituye un paso significativo, el reto de los museos es precisamente la puesta en marcha del plan. La falta de experiencia en este ámbito es un factor limitante en la ejecución y puesta en práctica de todo lo propuesto en el documento formal de planeación. Es en vano el esfuerzo de invertir tiempo y recursos para la elaboración del plan, si finalmente este no se lleva a cabo.

"Materializar" los planes requiere no sólo de buena voluntad, sino de la capacidad y habilidad de todos los miembros participantes para dar fiel cumplimiento a cada uno de los aspectos considerados en el plan. A todo ello, es válido preguntarse y reflexionar sobre estas dos interrogantes: ¿Está preparado el personal para llevar a cabo el plan?, ¿Cuenta el museo con personal competente e idóneo para proyectar la labor del museo a largo plazo? Un factor clave es la capacitación, siendo importante además transferir experiencias previas de otros museos en cuanto a gestión y puesta en práctica de planes estratégicos.

LA ORIENTACIÓN AL PÚBLICO Y EL MARKETING

Para muchos hablar de marketing aplicado en museos les resulta una aversión y algo totalmente fuera de contexto. Tal vez parezca antagónico mencionar que el museo es una entidad sin fines de lucro y, sin embargo, resaltemos la noción del marketing orientado a este tipo de organizaciones. Pero ¿En qué sentido se utiliza el marketing en un museo y cuál es su fin? Partamos de esta premisa, una concepción que ha prevalecido y aún prevalece en muchos gestores de museos es que esta institución cultural, se concibe como un "producto único", y que por tal motivo las personas van a venir por sí solas y no se presta atención alguna en atraer al público o menos aún conocer sus expectativas o necesidades (Moore 1998:27).

Es válido traer a colación que si bien el museo es la institución a la cual se le ha encomendado el resguardo y conservación del patrimonio, esto no significa que se enfrasque en funciones que

comprendan únicamente la gestión de las colecciones. Un museo no está al servicio de las colecciones sino al servicio del público¹ y como tal debemos maximizar nuestros esfuerzos para poder hacer accesible a un mayor público el participar e involucrarse con las exposiciones, programas y actividades del museo.

A diferencia del ámbito comercial, el marketing en las instituciones no lucrativas y, en el caso particular de los museos, no se aborda desde una perspectiva exclusiva de búsqueda de una explotación comercial de todas aquellas actividades, productos y servicios que brinda, sino más bien se enfoca desde una “perspectiva integral de mercadeo de servicios que incluye el mejoramiento continuo de la atención a los distintos públicos, la concepción de productos adecuados a las necesidades específicas de los distintos segmentos y el logro de un equilibrio sostenible entre los ingresos y costos de producción” (Museo Nacional de Colombia).

La gran disyuntiva de los museos es si continuar centrándose en las colecciones que disponen y

seguir atendiendo al reducido público que se interesa en ellas o por el contrario establecer políticas y estrategias para incrementar las colecciones del museo, añadiendo además recursos o materiales interpretativos, así como programas y actividades complementarias y lúdicas, que conviertan a la visita a un museo en una experiencia atractiva diseñada para atraer a un mayor público (Kotler 2001:58). En este campo entra en acción el marketing como una herramienta que permite conocer mejor a nuestro público y captar el interés de una mayor audiencia que por diferentes circunstancias no visita el museo y que se pueden beneficiar del programa y/o propuesta que este ofrece.

La concepción del marketing y la misión del museo deben mantener un equilibrio saludable de tal forma que finalmente el museo cumpla con el rol relevante que le compete como institución.

Por lo expuesto, ¿Qué funciones cumple el marketing en la gestión museística? En el siguiente gráfico destacamos las seis funciones básicas que cumple el marketing en los museos:

Gráfico N°2
La Función del Marketing en el museo



Elaboración: Propia

¹Con esta opinión no se pretende restar importancia a los objetos, las colecciones que alberga el museo, sino más bien aclarar que dedicándonos única y exclusivamente a actividades que involucren las colecciones del museo dejando a un lado el servicio al público, es lo que precisamente hará que el museo no llegue a cumplir esa importante misión socio-cultural que es interpretar, transmitir a otras personas y propiciar el interés por este valioso legado cultural que son las colecciones. Si ello no se da, nadie valorará el patrimonio bajo su custodia, a excepción del personal del museo.

GESTIÓN ECONÓMICA

Todo museo requiere de recursos para poder llevar a cabo con cada una de las funciones que se ha propuesto. Ante los problemas económicos estas instituciones se ven obligadas a racionalizar sus costos, optimizar el uso de sus recursos y a formular estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento (Lord y Dexter 1998:194-195), tales como:

- *Subsidios y subvenciones estatales:* Provenientes de los diversos organismos o instituciones públicas como Municipios, Ministerios, Secretarías, etc. Los subsidios son asignaciones fijas, mientras que las subvenciones no son asignaciones permanentes.
- *Donaciones:* Otorgadas por organismos o instituciones nacionales, organismos o asociaciones internacionales que ofrecen financiamiento a proyectos culturales en diferentes países, personas particulares, empresas, etc.
- *Patrocinios:* Esta es una de las opciones en que mayor participación tiene el sector privado. Sin embargo, es importante que antes de cualquier convenio con la entidad patrocinadora, el museo haya definido previamente políticas de patrocinios que estén en concordancia con su misión institucional. La tendencia predominante en este tipo de aportes permite un beneficio mutuo, entidad patrocinadora y museo.
- *Dotes:* Los museos que se financian de dotes dedican parte de su tiempo a organizar campañas para incrementar los fondos de estas dotes que constituyen una buena opción para mantener la estabilidad económica del museo.
- *Ingresos propios:* En la actualidad la independencia económica de los museos ha permitido que puedan autofinanciarse con los ingresos generados por los servicios o programas que brindan, tales como:
 - o Boletos de entrada.
 - o Conferencias, cursos, seminarios u otras actividades académicas.
 - o Conciertos

- o Filmoteca
- o Venta de publicaciones
- o Contratación de servicios (asesorías, restauración de piezas, etc.)
- o Venta de artesanías y recuerdos, copias de las colecciones o reproducciones en miniatura.
- o Alquiler de espacios: tiendas, cafeterías, auditorios, etc. Las tiendas, cafeterías o restaurantes pueden ser administrados por el propio museo o dados a concesión.
- o Pago por estacionamiento.
- o Préstamo de colecciones, etc.
- *Socios y amigos del museo:* En muchos museos este constituye otro medio valioso para la obtención de fondos, alentando cada vez más la participación de la comunidad en general, tanto empresas, personalidades, incluso familias, estudiantes, etc. cuyos aportes generalmente a modo de cuotas, permiten financiar las diversas actividades que realiza el museo.
- *Voluntariado:* Las contribuciones hacia el museo no tienen porque centralizarse en aportes monetarios. Una gran contribución es el tiempo y esfuerzo que dedican los voluntarios quienes, sin recibir una contraprestación a cambio, trabajan en las diversas áreas y dependencias dentro del museo, como se da mayormente en el caso de las guías y/o personal del departamento de registro y catalogación.

Es necesario finalizar este apartado señalando que si bien es necesario que los museos en la actualidad, busquen y diversifiquen sus fuentes de ingresos y financiamiento, es importante que se busquen alternativas viables y sobre todo que no sean incongruentes, ni distorsionen la imagen y la misión del museo como institución no lucrativa al servicio del público. Por otro lado, tan importante como conseguir fondos es saber asignarlos de forma eficiente. Para ello es trascendental la elaboración de presupuestos además de elaborar y contar con información relevante y oportuna, para mantener un control de los ingresos y egresos del museo, además de poder identificar y adoptar las medidas necesarias cuando se dan excesos. En muchos casos la falta o una inadecuada planificación de nuestros ingresos y egresos, y la falta de control, conllevan a que los proyectos emprendidos se trunquen a la mitad del camino.

CONCLUSIÓN

Por lo expuesto es válido concluir que la adaptación de modelos de gestión empresarial a la gestión museística no es incongruente con los objetivos de tales instituciones. Todo lo contrario, el valerse de los instrumentos y técnicas de gestión empresarial se convierte en una necesidad para la consecución de la misión de estas instituciones culturales.

-BROWN, Ellsworth

1999 "Los museos hoy" en *Lo público y lo privado en la gestión de museos* de FONDO NACIONAL DE LAS ARTES, Fondo de Cultura económica, Buenos Aires, P.p. 19-37.

-DE ZUBIRIA, Sergio y TABARES, María

1998 "La Administración de Organizaciones Culturales" En: www.campus-oei.org/cult007.htm.
Requerido el 05/02/2005.

-FERNÁNDEZ, Luis Alonso

2001 *Museología y museografía*, Ediciones del Serbal, Madrid

-GORE, Ernesto

1999 "Los museos hoy" en *Lo público y lo*

privado en la gestión de museos de FONDO NACIONAL DE LAS ARTES, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, P.p. 19-40.

-HERNÁNDEZ, Francisca

1994 *Manual de Museología, Síntesis*, Madrid.

-KOTLER, Neil y KOTLER, Philip

2001 *Estrategias y Marketing de museos*, Editorial Ariel, España.

-LORD, Barry y DEXTER, Gail

1998 *Manual de Gestión de Museos*, Editorial Ariel, España.

-MOORE, Kevin

1998 "Introducción a la gestión del museo" en *La gestión del museo* de Ediciones Trea, España, P.p. 9-30.

-MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

www.museonacional.gov.co

-STEPHEN, Weil y CHEIT, Earl

1998 "El museo bien gestionado" en *La gestión del museo* de Ediciones Trea, España, P.p. 9-30 (Edición en Español).

-STONER, James, FREEMAN R y GILBERT, Daniel