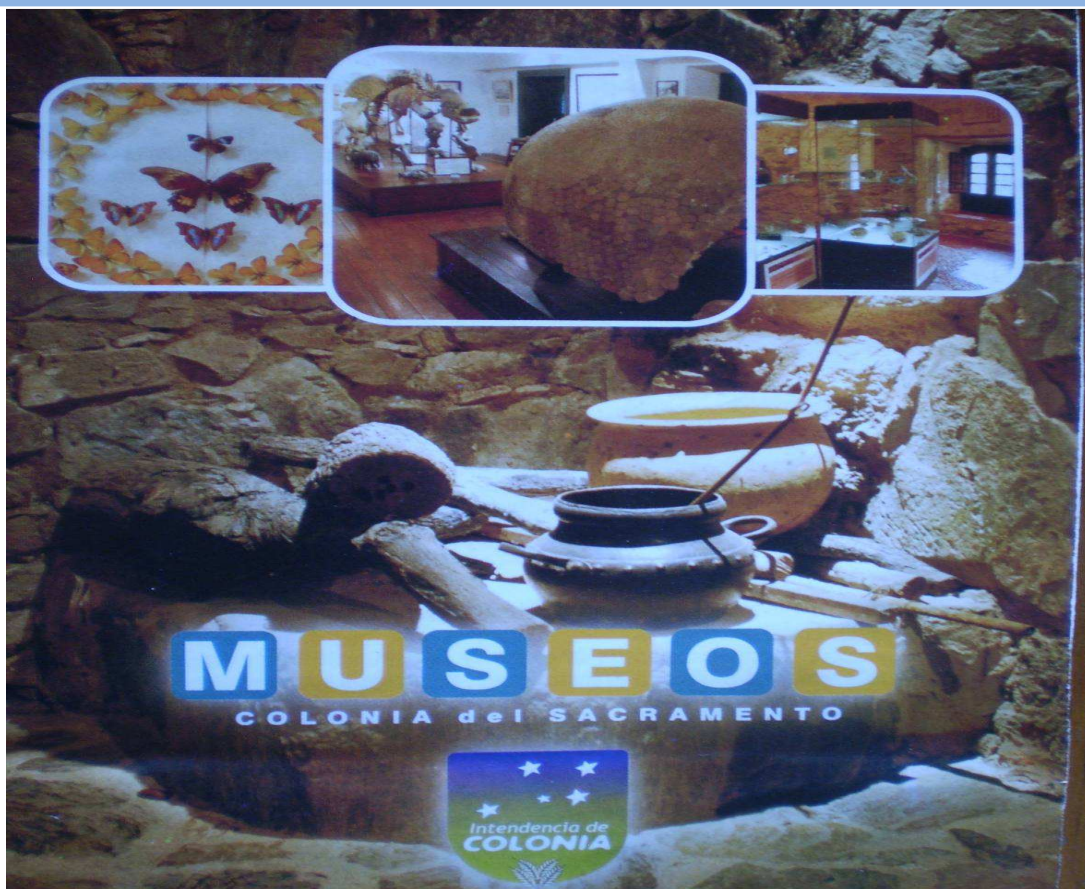


UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO PLAN 1990

SISTEMA DE MUSEOS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA...UN DIAGNÓSTICO PREVIO



ANDREA DE ARMAS

CECILIA MOREIRA

VALERIA PALACIOS

Tutora: Cra. Carolina Asuaga

FEBRERO, 2009

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	5

PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Economía de la Cultura	6
1.2. Definición de museo.....	10
1.2.1. La historia de los museos	11
1.2.2. Museos en el Mundo: evolución de la gestión	15
1.2.3. Tipos de museos: panorama general.....	16

CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS

2.1. Concepto de gestión	23
2.2. Gestión en organizaciones no lucrativas	24
2.2.1. Organismos públicos	24
2.2.2. Organizaciones privadas no lucrativas	25
2.3. Gestión en los museos	30
2.3.1. La misión del museo.....	33
2.3.2. La visión del museo.....	36
2.3.3. Dependencia gubernamental de un museo	37

CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Introducción.....	39
3.2. Elementos claves para definir la estrategia en organizaciones culturales.....	40
3.2.1. Políticas Culturales.....	41
3.2.2. Demanda Cultural.....	41
3.2.3. Financiamiento	42
3.3. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución	43
3.3.1. Matriz FODA.....	44
3.3.2. Formulación de estrategias	46
3.4. Planificación estratégica y las diferentes herramientas	47

CAPÍTULO 4. PLAN MUSEOLÓGICO

4.1. Planificación Museística.....	52
4.2. Conceptos y Estructura.....	53
4.3. Definición de la Institución	54
4.3.1. Planeamiento conceptual	55
4.3.2. Análisis y evaluación.....	55
4.4. Programas	56
4.5. Proyectos	57
4.5.1. Estudios previos.....	58
4.5.2. Redacción del proyecto	58
4.4.3. Ejecución del proyecto	58

SEGUNDA PARTE: CASO DE ESTUDIO: PLAN ESTRATÉGICO EN EL SISTEMA DE MUSEOS DE COLONIA DEL SACRAMENTO

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DE LOS MUSEOS

1.1. Introducción.....	60
1.2. Municipal Dr. Bautista Rebuffo	60
1.3. Archivo Regional.....	61
1.4. Del Período Histórico Español	61
1.5. Paleontológico Armando Calcaterra.....	62
1.6. Período Histórico Portugués.....	62
1.7. Azulejo.....	62
1.8. Indígena Roberto Banchemo	63
1.9. Casa de Nacarello	63

CAPÍTULO 2. LOS RASGOS BÁSICOS DE LOS MUSEOS

2.1. Base Jurídica.....	64
2.2. Autonomía	64
2.3. Funciones básicas	65
2.4. Servicios del Sistema de Museos	65

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión y Visión	68
3.2. Análisis de los aspectos estratégicos	69
3.2.1. Análisis de la demanda.....	69
3.2.2. Análisis de la oferta	73
3.2.3. Análisis de financiamiento	76
3.2.4. Análisis de la gestión.....	79
3.2.5. Análisis del compromiso patrimonial.....	80
3.2.6. Análisis de estructura organizativa.....	82
3.3. Análisis estratégico.....	83
3.3.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	83
3.3.2. Análisis FODA	86

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Consideraciones previas	96
4.2. Conclusiones y recomendaciones.....	97

ANEXO	100
BIBLIOGRAFÍA	102

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se lo queremos dedicar a todos los que no sólo han colaborado en este proyecto, sino también a familiares, amigos y compañeros que estuvieron a nuestro lado y nos apoyaron a lo largo de la carrera.

Agradecemos a la coordinadora del Sistema de Museos, Solange Bermúdez y al Director del Departamento de Cultura de la Intendencia Municipal de Colonia por la hospitalidad, tiempo y amabilidad con la que nos trataron y que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos la información que necesitábamos.

De la misma forma, damos las gracias a todas las personas allegadas a nosotras que de alguna manera u otra, se vieron obligados a participar y brindar apoyo incondicional en este proyecto.

Por último y de forma especial, agradecemos a nuestra tutora Cra. Carolina Asuaga, por el tiempo, dedicación y ayuda que nos brindó a lo largo de nuestra investigación.

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Esta Monografía se comenzó con el objetivo de diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Sistema de Museos de la Ciudad de Colonia.

El Sistema de Museos está compuesto por 8 museos, todos ellos municipales, con características comunes y agrupados en forma de unidad.

El objetivo inicial, de colaborar con la Intendencia Municipal de Colonia en el diseño del CMI, no pudo cumplirse por que el Sistema de Museos no está lo suficientemente maduro para poder aplicar esta herramienta de Gestión. Aunque ha habido importantes progresos en los últimos tiempos, queda un gran camino aún por recorrer, como la definición de la misión de cada institución, la implementación de lineamientos estratégicos, etc.

Luego de un profundo análisis de la situación, se mudó la idea original del diseño del CMI y se decidió hacer un diagnóstico sobre el estado del Sistema de Museos, de forma tal de facilitar a la IMC herramientas que le sean útiles cuando comiencen a utilizar la planificación estratégica.

El objetivo se centró entonces en el análisis del entorno en el cual se encuentra inmerso el Sistema de Museos y su gestión actual. En base a dicho análisis se define la Matriz FODA de forma de posibilitar un acercamiento del Sistema a la Planificación estratégica.

En cuanto al contenido, el trabajo se divide en dos partes. En la primera parte se realiza una revisión de la literatura. Se comienza con una introducción a la economía de la cultura y luego a los museos; para luego analizar el estado de la cuestión relativa a la gestión de organizaciones y su aplicabilidad a los museos, poniendo énfasis en la misión y visión; planificación estratégica y otras herramientas. La revisión de la literatura culmina con el plan museológico.

En la segunda parte se realiza el estudio de un caso concreto, donde se analiza la situación actual del Sistema de Museos en base a diferentes herramientas de gestión.

A continuación se exponen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones. En el siguiente punto se exponen los anexos y en el último apartado se encuentra la bibliografía citada en esta investigación.

PRIMERA PARTE

Antecedentes y Marco Teórico.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1) Economía de la cultura.

En su tiempo, Adam Smith comparaba la mano invisible, responsable de la regulación de la economía mediante el juego del mercado, con el martillo del rematador. ¿Habría que imputarle a esta comparación, fundadora de la economía política clásica, la inclinación de los economistas de la cultura hacia el estudio del funcionamiento del mercado del arte? En todo caso parece evidente que el volumen de los movimientos especulativos, análogos a los que se observan en los mercados financieros, ha contribuido a despertar la curiosidad de los investigadores (Benhamou, 1996).

El nacimiento de la economía de la cultura como disciplina independiente dentro de la ciencia económica moderna se puede fechar con exactitud. Comenzó con el libro de Baumol y Bowen publicado en 1966 titulado *Performing Arts – The Economic Dilemma*, “El dilema económico de las artes escénicas” que posibilitó una evolución en la temática en países como Inglaterra, Francia, Suiza e Italia. Baumol y Bowen fijaron los cimientos para lo que se denominará Economía de la Cultura.

El análisis económico de la cultura no presenta mayores problemas de definición que el análisis de los bienes y servicios de otras economías. Cuando se puede observar preferencias en los individuos (deseo de pagar una entrada, pintar un cuadro para la venta), al economista le es posible analizar el comportamiento de quien oferta y demanda arte y cultura (Frey, 2000).

Los economistas han buscado desmenuzar las características que hacen del arte y la actividad artística un “bien público”; es decir, se trata de unos bienes y servicios que producen “efectos externos positivos”, cuyos beneficios no se agotan en las personas que los demandan y ofrecen como bien privado a través del libre mercado.

Según Frey (Frey, 2000) estos posibles efectos externos positivos nacen de la existencia de diversos valores del arte:

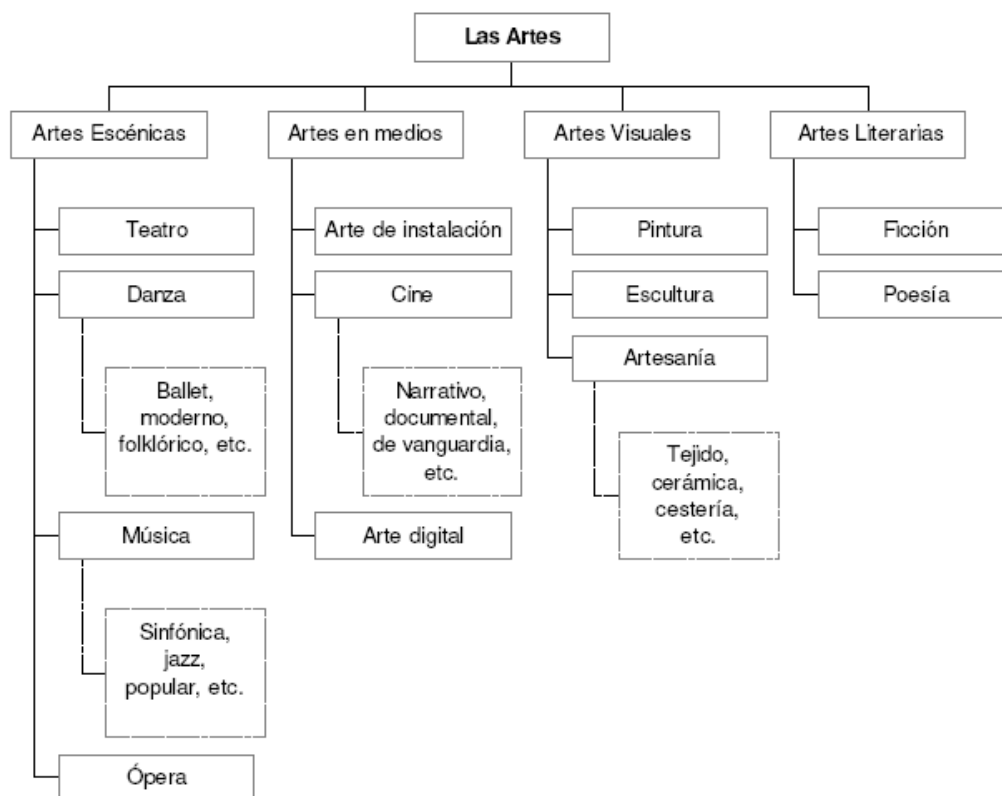
- un “valor de existencia” (la población se beneficia del hecho de que la cultura exista, incluso si algunos de sus individuos no toman parte de ninguna actividad);

- un “valor de prestigio” (porque determinadas instituciones contribuyen a un sentimiento de identidad);
- un “valor de opción o elección” (la gente se beneficia de la posibilidad de asistir a estos acontecimientos culturales);
- un “valor de educación” (el arte contribuye al refinamiento de los individuos y al desarrollo del pensamiento creador de una sociedad)
- un “valor de legado” (las personas se benefician de la posibilidad de legar la cultura a generaciones futuras, aunque ellas mismas no hayan tomado parte en ningún acontecimiento artístico).

El autor Thorsby (Thorsby, 2001) también señala que las relaciones y procesos culturales pueden ser considerados dentro de un entorno económico e interpretadas económicamente, por lo que las interacciones culturales podrían considerarse como transacciones o intercambios de bienes simbólicos o materiales dentro de una estructura económica.

Según Herrero (Herrero, 1998) la economía de la cultura se divide en tres grandes sectores:

- Patrimonio histórico, se trata de una oferta fija, pues los bienes, muebles o inmuebles, son únicos, irreproducibles, que no tienen valor en sí mismos, sino por las rentas que procuran los servicios derivados.
- Artistas independientes, (pintores, escultores, novelistas, etc.). La actividad ocupacional consiste básicamente en la aplicación de su propio trabajo creativo para producir un output comercial, pero que es a la vez una creación cultural o artística.
- Artes escénicas. Hay dificultades al definir las artes escénicas. Se ha discutido que *“la esencia de las artes escénicas se basa en la relación especial que se produce entre los artistas y su público en el teatro, en un concierto o en un recital.”* (Federal Cultural, citado por Herrero Prieto, 1998). Implícito en este concepto está la asunción de que las artes escénicas están referidas principalmente a la producción en vivo de teatro, de música, de ópera y de danza. Según Thorsby y Withers (1979) definen las artes interpretativas manifestando que son *“interpretativas”* debido a la relación audiencia-ejecutante del espectáculo, y son *“artes”* debido a las demandas que hacen en talento y habilidades de interpretación.



Fuente: Kevin McCarthy: The Performing Arts in a New Era, 2002

El campo de la economía aplicada a la cultura, no ha quedado ajeno a esta proliferación del interés sobre los museos, y ya en 1974 Peacock y Godfrey hicieron de los museos objetos susceptibles de ser estudiados con los instrumentos del análisis económico, dando lugar a la aparición de un área denominada Economía de los Museos. Desde la Economía como Ciencia Social, la aproximación al fenómeno de los museos ha sido diversa, pero básicamente y siguiendo a Asuaga y Rausell (2006) es posible resumirlas en cuatro grandes perspectivas que se derivan de cuatro grandes relaciones:

- La relación del museo con el territorio o el espacio donde se ubica el museo, dando lugar a estudios relativos al Impacto Económico de los Museos, estudios que en los últimos años han tenido una importante relevancia mediática. Los primeros estudios sobre impacto cultural surgen a finales de los años 60 en Estados Unidos, y se utilizan como argumento de defensa de la intervención pública sobre la cultura. Dichos estudios tuvieron su pico de interés en los años 70 y 80, y en 1987 aparece una especie de manual de la National Conference of State Legislature de USA, en el que se recogían algunas de las experiencias más significativas.
- La relación de la institución con sus promotores, sean estos públicos o semipúblicos (caso europeo) o privados (caso americano). Esta segunda dimensión, especialmente en el vector de la Economía Pública

y desde el ámbito normativo, tiene que dar respuestas a si el sector público debe o no proveer servicios museísticos y qué bienes públicos debe proveer, así como a qué fallos de mercado da respuesta (Frey, 2005). Una vez resuelta esta cuestión, se constata la circunstancia que en los museos, al igual que en otros sectores artísticos, los intercambios entre los agentes (públicos o privados) se articulan a partir de niveles de información asimétricos y con conflictos evidentes entre objetivos. Estos conflictos se plantean tanto en las instituciones públicas, en las privadas o en las semipúblicas. Los mecanismos y los modelos de incentivos se convierten por tanto en las herramientas adecuadas para tratar de minimizar los efectos negativos y maximizar los positivos de las relaciones principal agente y se convierten en elementos esenciales en las estrategias de gestión.

- La relación con sus objetos o contenidos, especialmente en el caso de los museos de arte, entendida como una disciplina que analiza, habitualmente en un enfoque microeconómico, todos aquellos aspectos relacionados con los bienes artísticos: los precios de las obras de arte, su rentabilidad financiera y los procesos de conformación de la demanda y la oferta. El funcionamiento del mercado del arte, y la utilización -histórica y presente- de objetos artísticos como activos financieros o depósitos de valor muestra las suficientes singularidades para resultar atractivo al análisis económico.
- El proceso productivo. La Economía ha considerado a los museos como unidades de producción, multiproducto y multiservicio, y ha aplicado sus herramientas de gestión para su análisis. Es en esta última perspectiva donde la reflexión se origina a partir del interrogante sobre que es lo que produce un museo, cual sería su función de producción y cómo se relaciona con los criterios de eficiencia y eficacia. La peculiaridad de la institución hace que la mirada se oriente hacia las particularidades de las instituciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, y finalmente a las características de las instituciones culturales.



Fuente: Asuaga, 2006: Los Museos un pasaje desde la economía a la Teoría General del Costo

1.2) Definición de museo.

Las primeras definiciones de museo surgen en el siglo XX y proceden del Comité Internacional de Museos (ICOM). Es una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo. Creado en 1946, como una organización no gubernamental, tiene estatutos de órgano consultivo de UNESCO. Cuenta actualmente con cerca de 20.000 miembros en más de 148 países.

Este Comité Internacional define museo como “una institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente.

Según Benhamou (1997) “El museo tiene la función de transmitir una herencia, de generación en generación, a través de la conservación de las obras. El museo como institución surge con el doble objetivo de abrirse al público y desarrollar el carácter enciclopédico de las colecciones, conservadas fuera de su contexto original”.

En 1970 la Asociación Americana de Museos (AAM) estableció una nueva definición de la institución refiriéndose a ella como una entidad organizada, con propósitos educativos o estéticos gracias a un equipo de apoyo de profesionales encargados de cuidar las colecciones y organizar las

exposiciones. Para llegar a esta redefinición hicieron falta muchos años de transformación en los museos que iban de la mano con los cambios sociales y culturales.

1.2.1) La historia de los museos.

Etimológicamente la palabra museo procede del griego mouseion, o templo de las musas (musas: diosas de la inspiración y el aprendizaje y protectoras de las artes). El nombre de Museo, aplicado por primera vez a una institución, surge en Alejandría con la creación del Museion, fundado por Ptolomeo II. Era un centro cultural donde convivían científicos, poetas, artistas, en laboratorios, salas de reunión, y una gran biblioteca (El-Abadi, 1984).

En la antigua Roma los museos empezaron a asociarse a la recopilación y exhibición de colecciones obtenidas durante las campañas militares y coloniales. Durante la Edad Media, la iglesia católica se convirtió en una de las principales instituciones intelectuales y mecenas de las artes en el mundo occidental. A finales del siglo XV Roma había acumulado una colección de arte de proporciones incalculables. En el siglo XVI Italia atesoraba grandes colecciones privadas y edificios – museos que albergaban muestras botánicas y zoológicas, objetos históricos, restos de esqueletos, curiosidades, monedas, esculturas, etc. También existía un gran interés por colecciones que describieran toda la gama de hábitats y culturas del planeta, que en siglo XVIII pasaron a conocerse como gabinetes de curiosidades. El término se aplicaba tanto a las colecciones en sí como al mobiliario en los que se exhibían (Kotler y Kotler, 2001).

En la Europa moderna y en Inglaterra, las colecciones fueron constituidas por reyes y nobles, instituciones eclesiásticas y comerciantes acaudalados. Los primeros museos públicos, accesibles a todo tipo de personas con independencia de su rango o clase, surgieron en Londres durante el siglo XVIII.

Durante los siglos XVII y XIX se agudizó el dilema de los museos entre servir a los expertos, eruditos y estudiosos, por una parte y fomentar el aprendizaje público (Kotler y Kotler, 2001).

Los museos de todo tipo, incluyendo también a los museos de ciencias tienen sus más remotos orígenes en los gabinetes de curiosidades, llenos de raros, exóticos y fabulosos objetos; gabinetes de curiosidades ejemplifican la curiosidad de las personas por dar cuenta del conocimiento (Pacheco, 2003).

Los gabinetes de curiosidades tienen su origen en los siglos XVI y XVII en los lugares donde se reúne y presenta una multitud de raro o extraño objeto en representación de los tres reinos: animal, vegetal y mineral, además de los logros humanos. Eran colecciones de objetos raros, fascinantes que iban de piezas arqueológicas y artísticas a semillas, fósiles, armas, piedras, animales y plantas (Thibault, 2001)

En un principio, un gabinete era sencillamente un mueble donde se guardaban objetos pequeños, pero preciados. A fines del siglo XV y durante el XVI esta palabra adquiere su segunda acepción aplicándose a salas generalmente de pequeñas proporciones donde se depositaban piezas raras y valiosas.

Según las definiciones de la época, un gabinete era una cámara o varias cámaras donde los privilegiados coleccionistas solían retirarse a contemplar y analizar los preciados objetos de su propiedad (Thibault, 2001).

Los gabinetes de maravillas y curiosidades no son cosas del pasado, algunos museos en el mundo conservan un ambiente de gabinete como testimonio del pasado, también se han hecho exhibiciones con un concepto “retro” o se ha utilizado en exhibiciones posmodernas de maravillas, curiosidades y miserias que la sociedad posindustrial produce (Thibault, 2001).



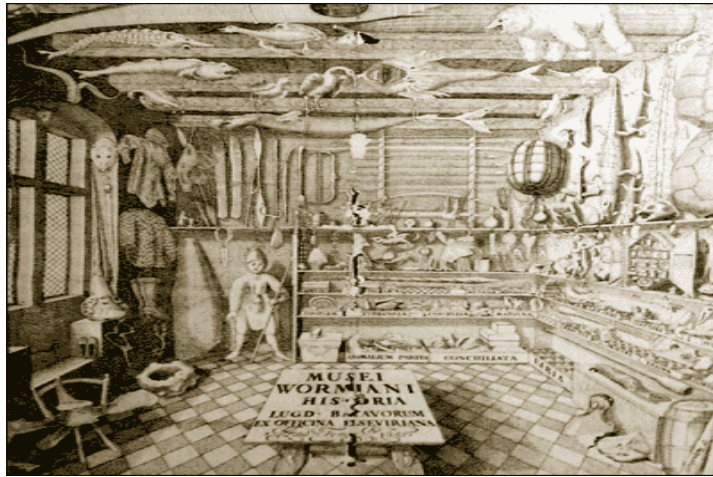
Fuente: Anonyme, *Le Cabinet de Calzolari (ou Calceoloari) à Vérone*, 1622, gravure, Bibliothèque Estense, Modène.



Fuente: Anonyme. *Le cabinet de Ferrante Imperato à Naples* 1672, gravure, Bibliothèque Estense, Modène.



Fuente: Anonyme. Le cabinet de Ferdinando Cospi à Bologne 1677, gravure, Bibliothèque Estense, Modène.



Fuente: Anonyme. *Le cabinet d'Ole Worm* 1655, gravure, Bibliothèque Estense, Modène.

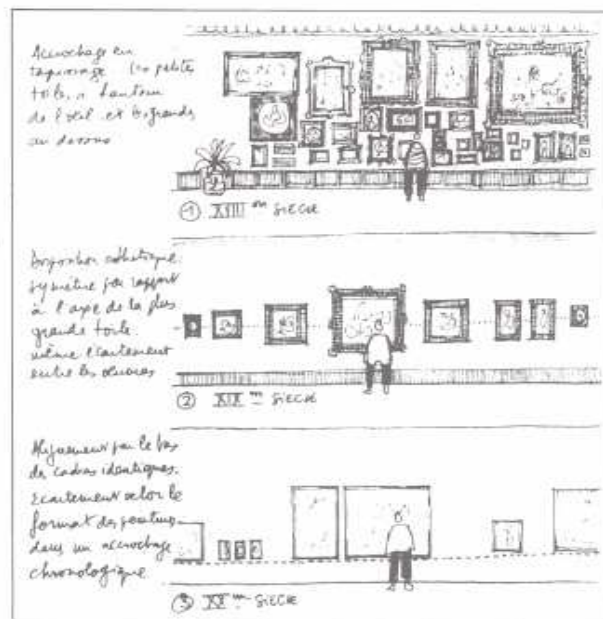


Fuente: Gravé par Ertringer. Cabinet Ste-Geneviève à Paris 1688, gravure, Bibliothèque nationale, Paris.

Se ha hecho énfasis en dichos gabinetes dado que el caso de estudio es un claro ejemplo de estos tipos de museos que ya no se ven.

Evolución de las exposiciones.

En el siglo XIX, que comienza, tímidamente, a incursionarse en lo que en el transcurso de los próximos siglos derivará, en términos de gestión, en una visión enfocada al cliente: por primera vez se considera la comodidad del público, y se adecuan las instalaciones y colecciones a ese efecto, en especial en los museos de Londres. Es común encontrar en publicaciones especializadas, y aún en artículos de prensa, una severa crítica a la desproporción entre el número de obras exhibidas actualmente en un museo y la cantidad de obras que se encuentran en los depósitos. Aunque sin ninguna duda esta desproporción existe, es ya en el siglo XIX que las obras comienzan a abarrotar los depósitos, en un comportamiento que se incrementará en el siglo siguiente, y que lleva a que los curadores inventen dispositivos cada vez más ingenioso para que quepan el mayor número de obras en el menor espacio. Sin embargo, parte de la causa de esta conducta deberá entenderse a raíz de la evolución de ciertas técnicas museísticas, tendientes a disminuir la fatiga visual y favorecer el acercamiento del público a la obra, tal como puede apreciarse en la figura siguiente (Asuaga, 2008):



Evolución de la forma de colocación de cuadros (Según Giraudy y Bouihet, 1977)

1.2.2) Museos en el mundo: evolución de la gestión.

El año 1683 será recordado por la disciplina como el año de creación del primer museo público: El Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford. Este museo, netamente pedagógico contendrá la colección privada de la familia Tradescant y la de Elías Ashmole, cedidas en 1677 bajo la condición de que la universidad construyese un edificio apropiado para albergarlas. Esta institución contenía básicamente piedras, objetos científicos y arqueológicos y no tuvo mayor afluencia de visitantes. En 1714 se redacta en latín, el reglamento de su funcionamiento que provee la administración del museo, la formación de catálogos, la vigilancia, las horas de admisión y el derecho de entrada. (Asuaga, 2005).

Es también en Inglaterra, donde aparece la primera institución que recurre al cobro de entrada para financiar los gastos operativos: Sir Ashton Lever, reunió una amplia colección de conchas, fósiles, pájaros vivos y disecados, ropas de tribus nativas, monedas, armas y todo tipo de objetos exóticos.

El siglo XVII se caracteriza por la suntuosidad de las colecciones privadas y el siglo XVIII por la expansión de los museos públicos y la aparición de las Academias de Arte. Será la Revolución Francesa y la consecuente nacionalización de las colecciones de la Iglesia, la corona y la nobleza, la que llevará en 1793 a la creación del Museo del Louvre (antiguamente llamado Museum de la República). En el siglo XIX se comienza a incursionar, en términos de gestión, en una visión enfocada al cliente.

En el siglo XX se inaugura en Nueva York, el Museum of Modern Arts, con una nueva concepción del museo de arte moderno. No teniendo como único fin la adquisición de obras de artistas consagrados del siglo XX, sino provocar por todos los medios (documentación, exposiciones, ediciones, conferencias, simposios) la producción de movimientos artísticos.

Los museos americanos comienzan a ser gestionados aplicando principios de gestión, dirección de empresas y marketing (Asuaga, 2005).

Los museos en el siglo XXI son instituciones que tiene como desafío el convertirse en centros al servicio de la sociedad y su desarrollo, afianzando la relación de las comunidades con su patrimonio natural y cultural.

Los principales museos modernos del mundo se caracterizan por tener los siguientes rasgos (Frey, 2000):

- Son “*obligatorios*” para los turistas. Estos museos aparecen de forma destacada en todas las guías turísticas y se les aconsejan a los lectores que no dejen de visitarlos.
- Los museos más destacados son frecuentados por un *gran número de visitantes*. Un gran porcentaje de los visitantes son extranjeros.

- Tiene cuadros *mundialmente famosos de pintores mundialmente reconocidos*. Esta necesidad de concentrarse en artistas de primera línea obliga a la mayoría de los museos modernos a dedicarse a uno solo de estos artistas de primera categoría. Tenemos ejemplos como el museo Picasso de París, el Museo de Van Gogh en Ámsterdam y el de Miró en Barcelona. Los museos que no posean cuadros de esta importancia se encontrarán con bastantes dificultades.
- Tienen un tipo determinado de “*arquitectura innovadora*” que hace del propio edificio un elemento artístico famoso en todo el mundo.
- Los museos pueden *comercializarse interna o externamente* de dos maneras. Una gran parte de su renta interna proviene de los ingresos obtenidos en las librerías y restaurantes. Y otra parte de los bienes y servicios no relacionados con el museo, ejemplo hoteles.

Hay miles de museos de muy distintas clases en todos los países del mundo. Aquellas instituciones que gozan de una situación especial que los coloca aparte de todos los demás se les denomina museos estrella.

Los museos estrellas participan de forma distinta de estas cinco características. El museo del Louvre es un buen ejemplo ya que muestra todas las características. Otros museos de esta categoría cumplen más ampliamente algunos de los rasgos y en menor medida otros.

1.2.3) Tipos de museos: panorama general

Los museos son organizaciones con diferentes colecciones, misiones, y objetivos (Kotler y Kotler, 2001).

Según Kotler y Kotler (2001) los museos se pueden clasificar en: museos de artes; museos de historia, centros de interpretación histórica y edificios y lugares históricos, museos de ciencia y centros de interpretación científica y tecnológica; museos de historia natural, antropología y etnográfica; parques zoológicos y jardines botánico; museos infantiles y juveniles; museos étnicos y comunitarios; museos especializados; museos generales; museos enciclopédicos; pequeños museos.

Museos de Artes

Han evolucionados hacia instituciones públicas abiertas con mayor lentitud que los museos de ciencias e historia. Las normas estéticas, las connotaciones eruditas, el gusto y las restricciones de entrada contribuyeron a limitar la participación.

Los museos de artes deben tratar con dos tipos de públicos. El primero está constituido por los patronos, coleccionistas y donadores que aportan obras de artes y otros recursos para sostener los museos. Los elevados precios de estas obras refuerzan el *status* de los mecenas y coleccionistas, de modo que una fuerte implicación en un museo de arte simboliza o incluso confiere un elevado rango social. El segundo está formado por los visitantes, amigos del museo y el público en general.

Cada vez es más habitual que coleccionen artesanías y artes decorativas, materiales de diseño, arquitectura y fotografía.

Los museos de arte se enfrentan al reto de adquirir obras que son caras y valiosas, compitiendo con otros museos y coleccionistas privados acaudalados. También compiten entre sí por las donaciones y patrocinio.

En algunos casos puede considerarse que la compra de una obra de arte costosa repercute negativamente en las funciones de conservación, educación y servicios museísticos. Los usos alternativos del presupuesto de un museo es una cuestión sumamente polémica.

Otro reto que se enfrentan es el de atraer a los visitantes. Es menos probable que el público se identifique con las artes que con otras áreas de conocimiento, como la ciencia.

Los museos de arte pueden provocar controversia y confusión. Ciertas formas de arte contemporáneo resultan desconcertantes para amplios segmentos del público. La creación artística se asocia a menudo con individuos que albergan ideas “vanguardistas”.

Muchos museos están entrando en la era de la información electrónica, las autopistas de la información constituyen canales privilegiados de distribución para llegar a más público y son relevantes como nexo con la juventud; sin embargo el entorno electrónico conlleva ciertos riesgos, contemplar obras de artes en un computador en ningún caso puede sustituir a contemplarlas en un museo, las imágenes digitales difieren en calidad y pueden ser manipuladas. Los museos que insertan obras de arte en Internet pierden el control sobre tales imágenes y los criterios de calidad.

Museos de Historia, Centros de Interpretación histórica y edificios y lugares históricos

Un estudio sobre el interés del público por los museos de historia revela dos tendencias contradictorias: un gran potencial de interés público y un nivel estancado o decreciente en el número de visitas.

En países desarrollados los museos han vivido un periodo extraordinario de interés creciente por el patrimonio. Esto refleja en parte, el interés y la demanda del público, este aumento de interés es una manifestación de sociedades acomodadas, educadas y relativamente maduras, capaces y dispuestas a renunciar a una parte del consumo potencial actual de recursos en provecho de la posteridad.

Una cuestión importante para los museos de historia es la presentación de su oferta. Los libros sobre un tema histórico concreto pueden aspirar a ser globales. Las conferencias permiten los comentarios o preguntas del público. Las exposiciones son más selectivas y concentradas que los libros. La necesidad de concentrar una gran cantidad de información e interpretación en una exposición histórica de tamaño y espacio limitados puede concluir a la acusación de que la exposición esta sesgada, excluye determinadas perspectivas o tiende a favorecer ciertos grupos en detrimento de otros.

A medida que la sociedad y la cultura norteamericana se vuelven más fragmentadas y heterogéneas, los conservadores de museos y los historiadores se enfrentan a la presión de incorporar una gama cada vez más amplia de perspectivas étnicas, culturales y de clase. Cabe exigir que los museos de historia registren y representen el patrimonio común de una comunidad, pero también los rasgos singulares de los grupos étnicos, culturales y generacionales y su grado de integración; los museos se enfrentan al reto de asumir opiniones, verdades y perspectivas relativas y renunciar a las ideas absolutas y las afirmaciones de autoridad que caracterizaban a los museos tradicionales; también cabe esperar que los museos sean conmemorativos en ciertas partes de sus exposiciones, pero también que proporcionen perspectivas críticas en otros temas.

Los museos de historia, especialmente los centros de historia, están emprendiendo el estudio e interpretación de acontecimientos contemporáneos y su efecto sobre las familias, comunidades, ciudades y la sociedad en su conjunto. El museo y el centro de historia también están experimentando con nuevos métodos de presentación. Un objetivo es conectar a los visitantes con la experiencia histórica vinculando procesos y acontecimientos históricos genéricos con fuerzas históricas dentro de sus propias comunidades y familias. Los museos están utilizando elementos tanto personales como narrativos para hacer la historia más actual y motivadora.

Museos de Ciencia y Centros de interpretación científica y tecnológica

Este tipo de museos están experimentando incrementos significativos en el número de visitantes; algunas de las razones es que las comunidades, distritos escolares y corporaciones han apoyado a los museo de ciencia como centros educativos y campos de formación para aumentar las aptitudes y capacidades de los jóvenes. Los museos científicos pueden complementar los recursos científicos limitados que tienen las escuelas. Ofrecen exposiciones y herramientas manipulables e interactivas que resultan atrayentes para los jóvenes. Los museos y centros de ciencia están experimentando con técnicas y enfoques para transmitir la ciencia a un público más amplio.

Los centros de ciencia y tecnología han alcanzado la excelencia en el diseño de entornos de aspecto dinámico, coloristas y visual y auditivamente atractivos. Los centros de interpretación científica están exentos de la obligación

de mantener grandes colecciones; sus objetos suelen ser instrumentos y herramientas para la actividad científica. Como demuestran tantas cosas y de tantas maneras diferentes necesitan emplear mas voluntarios y personal de plantilla que requieren formación y control de calidad. Los directores de los museos y centro de ciencia afirman que unos de los problemas es mantener en buen funcionamiento los equipos de informáticos e interactivos.

Museos de historia natural, antropología y etnográfica.

Suelen poseer grandes colecciones que requieren grandes dosis de atención, cuidado y conservación, lo que significa plantillas muy amplias y elevados costos operativos. A los museos de historia natural les corresponde casi el 60% de los objetos y especímenes de las colecciones permanentes museística.

Los mayores museos de historia natural se originaron como organizaciones de investigación que empleaban a científicos y expertos, sus funciones hicieron hincapié tanto en la investigación como en las exposiciones y programas para el público a menudo hubieron tensiones en la asignación de recursos; el equilibrio entre investigación, conservación y servicio público, y la integración de los principios profesionales con los principios museísticos.

Las exposiciones tienden a ser más duraderas que los museos de arte y ciencia. Como estos museos suelen ser más antiguos, suelen estar menos modernizados dándoles un aire pintoresco y anticuado; fueron los primero en crear entornos diseñados como contexto para objetivos, colecciones y exposiciones. Las viejas galerías conocidas como gabinetes de curiosidades están siendo sustituidas por salas temáticas, exposiciones de carácter narrativo, video y módulos interactivos.

Los museos de historia natural con colecciones significativas de antropología y etnografía se enfrentan al problema de repatriar parte de sus colecciones a grupos que reclaman su propiedad tradicional; algunas de las colecciones de historia se constituyeron a partir de sociedades colonizadas, a partir de los años ochenta y principios de los noventa se establecieron en EEUU nuevas políticas y programas para la repatriación de ejemplares y objetos americanos nativos.

Se les está exigiendo que dediquen una mayor parte de sus recursos a representar e interpretar cuestiones contemporáneas críticas, como la degradación medioambiental, la sostenibilidad ecológica y la protección de la biodiversidad del mundo natural.

Parques zoológicos y jardines botánicos

Los parques zoológicos y jardines botánicos constituyen las topologías de museo más visitadas del mundo, pero cuentan con una topología de visitantes más heterogéneas que los otros museos. Los zoológicos figuran entre los museos más caros de mantener por eso no es de extrañar que sienten con ayuda de la

administración pública.

Los zoológicos se desarrollaron inicialmente como casas y colecciones privadas de fieras mantenidas por los reyes y nobles de Egipto y en la China y Oriente Medio. El primer zoológico moderno se inauguró en Viena en 1752 aunque permaneció cerrado al público general durante los primeros trece años de existencia. En la actualidad los zoológicos se encuentran a la vanguardia de los esfuerzos mundiales para salvar especies animales en peligro, proteger ecosistemas y formar a las personas en los desafíos que plantea preservar la biodiversidad y el medio ambiente.

Los grandes zoológicos orientados a la investigación están llevando a cabo experimentos innovadores en los campos de la genética, fisiología reproductiva, medicina veterinaria y conservación de la vida salvaje. Muchos zoológicos han desarrollado sistemas intensivos de información electrónica a través de los cuales pueden colaborar en la protección de especies en peligro y favorecer su reproducción en cautividad.

Museos infantiles y juveniles

Son una de las topologías de museo de crecimiento más rápido, la gran mayoría de los museos infantiles de EEUU y Europa se ha instituido en los últimos veinte años. El Brooklyn Children`s Museum, fundado en 1899, fue el primer museo de los EEUU dedicado exclusivamente a los jóvenes. Este museo y otros que le siguieron reflejaban los avances en psicología y filosofía educativa derivados de Jean Piaget, María Montessori y John Dewey.

El desarrollo de los museos infantiles se ha acompañado de un énfasis creciente en el aprendizaje preescolar y durante la infancia. Hay pruebas indicativas de que el aprendizaje durante la niñez puede potenciarse sustancialmente mediante estimulación multisensorial, experiencia táctil y cenestésica y entornos diseñados para favorecer la curiosidad, imaginación y participación activa de los más jóvenes.

Muchos museos infantiles han recibido críticas por el hecho de ser poco más que un campo de juegos; este tipo de museos varía considerablemente en cuanto a programas objetivos y métodos, ofrecen numerosas actividades lúdicas, exposiciones y equipamientos que promueven la participación de los niños; otros museos emplea objetos materiales, colecciones y exposiciones, aparte de juegos, para motivar a los niños, otros museos hacen uso exhaustivo de materiales gráficos, escenografías y entornos diseñados que describen las diversas culturas del mundo y ofrecen experiencias interculturales.

Museos Étnicos y Comunitarios

Los grandes centros urbanos de los EEUU con colectivos importantes de inmigrantes y minorías étnicas, atestiguan el crecimiento de los museos comunitarios dedicados a la representación e interpretación de culturas étnicas locales.

El problema surge cuando los museos étnicos y comunitarios atraen de forma casi exclusiva a los miembros de sus propias comunidades, sin alcanzar a otros grupos ni difundir sus ideas culturales a la sociedad en general. El personal de estos museos tiende a implicarse en las preocupaciones y cuestiones de la comunidad, desviando recursos y energías de la investigación e interpretación de las colecciones.

Museos especializados

Conservan todo tipo de artefactos, especímenes y objetos. Las empresas e industrias han creado museos para exhibir sus logros comerciales y celebrar productos que las han hecho famosas.

Museos Generales

Algunos de los mejores museos albergan colecciones relacionadas con campos diversos del conocimiento y la actividad humana. Se ha argumentado que uno de los principales valores de los museos generales es la variedad de objetos que combinan, la yuxtaposición de elementos totalmente distintos y por tanto la oportunidad de explorar diferencias, realizar comparaciones e investigar modelos en el arte y la naturaleza. La mezcla que albergan los museos generales provoca curiosidad y asombro especialmente entre los niños.

Museos enciclopédicos

Se denominan *museos enciclopédicos* a los grandes museos de artes cuyas colecciones incorporan obra de cultura, civilizaciones y periodos históricos muy diferentes, incluidas las bellas artes, las artes decorativas y las artesanías. También existen enciclopédicos de ciencia natural, historia natural, arqueología, etnográfica y antropología.

Pequeños Museos.

Tres de cada cuatro museos en los EEUU se definen como pequeños museos. Muchos de ellos acusan déficit de recursos y una demanda creciente de servicios.

Los pequeños museos se enfrentan a una serie de problemas; en general están situados en pequeñas comunidades rurales que han experimentado pérdidas de

población. No suelen ser destinos turísticos y tienen dificultades para conseguir exposiciones itinerantes u obtener préstamos de otros museos.

Mary Kay Ingenthron consultora de pequeños museos, considera que una preocupación importante de los museos más pequeños es la falta de recurso y la imposibilidad de acceder a formación y desarrollo profesional. Por su propia naturaleza muchos están enraizados en prácticas comunitarias tradicionales e informales que dificultan la adaptación a las nuevas situaciones.

Los pequeños museos están descubriendo el valor de los actos especiales para incrementar tanto los ingresos como el número de visitantes, entre los actos especiales que se destacan tenemos ceremonias de premios, desayunos benéficos y subastas.

Un reto para los pequeños museos es elevar su visibilidad y atraer al público y patrocinadores que necesitan para su mantenimiento

Según la tipología que establece la ICOM podemos distinguir cuatro grandes bloques de museos:

a) de arte: son los más tradicionales. Reúnen objetos por su valor estético. Su meta es la obra maestra igual a aquel objeto al que se confiere una categoría artística reconocida por la crítica y la historia del arte. La tradición de la historia del arte de dividir en periodos ha influido en los museos.

El arte antiguo suele estar en los museos arqueológicos. El contemporáneo, esencialmente en Centros de Arte o museos contemporáneos. La mayor parte se ocupan sólo de pintura.

b) históricos: los museos históricos pueden contener esencialmente obras de arte, pero su objeto es narrar de forma cronológica un período determinado.

c) etnográficos: en estos museos la estética del objeto prácticamente desaparece. También se pierde de vista la cronología como elemento esencial. Su meta, de acuerdo con los principios de la Antropología, es luchar contra el etnocentrismo, mostrar la diversidad de las culturas y propiciar el respeto a las mismas.

d) de ciencias: su campo de acción es complejo e inmenso: ciencias naturales y el desarrollo técnico de la humanidad a lo largo de la Historia. En ellos, la investigación ha tenido un papel prioritario.

CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS

2.1) Concepto de Gestión.

Según la Real Academia el concepto de gestión viene del latín *gestio*: acción de administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la acción, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración.

Koontz-Wehrich (Koontz-Wehrich, 1998) definen la “gestión” como “una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales, y las características del entorno en que se desempeña”.

A su vez Amat (Amat, 1996) define la “gestión” como un proceso que involucra permanente desarrollo y transformación a partir de la planificación, ejecución, evaluación de las actividades que un equipo humano pone en marcha, en un espacio adecuado para llevarlas a cabo.

Inicios de la contabilidad de gestión.

El desarrollo de la contabilidad de gestión esta estrechamente ligado a las mejoras e innovaciones que se han ido produciendo a lo largo del tiempo en el diseño organizacional y en los sistemas de gestión (Saez et al, citado por Amat, 2002).

Es posible afirmar que en el plano teórico, en los países anglosajones ya existían publicaciones relacionadas con la gestión de museos desde fines del siglo XIX. En 1895, Browne Goode (citado por Asuaga y Rausell 2006), 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. Sin embargo, la práctica no mostraba esos avances. Kittelman (citado por Asuaga y Rausell 2006), en una publicación especializada de la década de los setenta sostenía: “Encontrar un museo bien dirigido es un puro accidente. La mayoría de los gerentes y directores no están familiarizados con los principios modernos de la dirección o jamás han pensado en aplicarlos a los museos”. Si bien en la década de los setenta comienzan a surgir publicaciones sobre gestión de entidades sin fines de lucro es sobre finales de los ochenta que comienzan a aparecer publicaciones sobre gestión en los museos, y a concebirse este tipo de instituciones desde una óptica empresarial, posición seguida en

Estados Unidos a la hora de optar por la persona que tendrá como responsabilidad el gerenciamiento de estas instituciones, ya que en la actualidad, prácticamente la mayoría de los directores de museos de arte de ese país tienen una formación económica importante, si es que no es su profesión matriz (Rico citado por Asuaga y Rausell, 2006). Asimismo, la noción de museo como guardián del patrimonio público ha dado paso a la concepción del museo como negocio, con productos altamente comerciales y un gran deseo de expansión (Krauss citado por Asuaga y Rausell, 2006), con un enfoque más centrado en el visitante que en las colecciones (Johnson citado por Asuaga y Rausell, 2006). Un ejemplo de como ha ido variando el enfoque y como actualmente se centra en el cliente, es la apertura al público por parte del Sistema de Museos en un horario especial; todos los jueves de verano dichos museos están abiertos al público, a parte de su horario habitual, desde las 21.00 a las 23.00 horas, en una clara política no sólo de adecuar los horarios a las necesidades del visitante sino también de competir con otras formas de ocio.

2.2) Gestión en Organizaciones no lucrativas.

La diferencia de las organizaciones no lucrativas con las que tiene fines de lucro es el beneficio económico. Los dos casos de organizaciones no lucrativas son las organizaciones privadas sin fines de lucro y los organismos públicos.

2.2.1) Organismos Públicos.

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal caracterizada por una importante pérdida de crédito público y por la incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitieran financiar políticas públicas (Bresser, 1997). Al mismo tiempo, los gobiernos se enfrentan al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación democrática, exigente, participativa y ávida de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales, una mayor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades. Resulta cada vez más patente la necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, dando lugar a lo que se conoce como New Public Management (Moras y Vivas, 2001).

De este modo, herramientas de administración del desempeño están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos, así como por otros organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos (López, 2004).

Los objetivos del sector público son múltiples, es una de las diferencias con el sector privado en el que el principal fin es la obtención de beneficios, y pues que la actividad pública debe ser medida con múltiples parámetros que se concentren en la eficiencia y la eficacia, de tal manera que se pueden integrar en los informes contables.

El documento número 15 de la Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1997) titulado “La Contabilidad de Gestión en Entidades Públicas”, presenta un modelo de contabilidad de gestión que busca contribuir a disminuir la escasez de información que tiene el administrador público para permitirle la mejor toma de decisiones.

En su cuadro de motivos, el documento trae algunas justificativas a la elaboración del mismo, entre las cuales se destacan las siguientes:

- El sector público tiene que dar satisfacción a un abanico de necesidades sociales en continua expansión que exige una gestión rigurosa de los recursos públicos.
- Los recursos públicos son limitados para hacer frente a las prestaciones sociales y el desarrollo de espacios socioeconómicos y políticos internacionales.
- El gestor público necesita información objetiva y tempestiva que le permita adoptar decisiones de la forma más adecuada.
- La información relativa a costos, junto a la ofrecida por los diversos indicadores de gestión, proporcionan una información más detallada y adaptada a las características de la entidad pública, y que facilita la adopción de decisiones en el marco de una gestión moderna y eficiente.
- Los usuarios de la información pública de gestión pueden abarcar los distintos niveles de dirección del ente, responsables de entes superiores en el organigrama del sector público, al ciudadano.

2.2.2) Organizaciones Privadas no lucrativas.

Inicios de las organizaciones no lucrativas.

Hudson (citado por Soldevilla, 2000) identifica la creación de la primera organización no lucrativa en el Reino Unido con carácter social en el año 1123 con el St. Bartholomew's Hospital, pero no es en el Reino Unido hasta mediados del siglo XX, que las organizaciones no lucrativas (en adelante ONL) se desarrollan como tal con un fuerte proceso de cambio del sector de algunos

hospitales, escuelas y universidades que pasaron del sector público al tercer sector.

Otros investigadores consideran que se puede empezar a hablar de ONL con las primeras aportaciones del Estado a instituciones no estatales que ofrecen servicios humanos y sociales. Así, a inicios del siglo XIX, hay constancia de que el gobierno de California dará subsidios a orfanatos privados, a instituciones para los niños sordos y ciegos y para los disminuidos psíquicos (Adler, citado por Soldevilla, 2000).

Donde sí hay acuerdo es en considerar a los Estados Unidos como el país occidental donde las ONL han nacido y crecido con más fuerza (Berger y Neuhaus, citado por Soldevilla, 2000) y como el país que incluso todavía hoy sus ONL sirven de modelo para los ONL Europeas.

Para Hudson (citado por Soldevilla, 2000) las ONL prosperan industrializando economías y son una parte central del tejido social en economías en vías de desarrollo. Las ONL crecen en sociedades democráticas, libres y juegan un papel importante en regímenes menos democráticos. Las ONL florecen en áreas urbanas y son igualmente importantes en áreas rurales. Las ONL están por todas partes debido a la calidad humana de las personas que trabajan en ellas y por los servicios que hacen en contra de las desigualdades y de las injusticias sociales.

Si el sector no lucrativo fuese una economía nacional separada, sería la octava mayor economía del mundo.

PAIS	PIB (trillones \$)
USA	\$7.2
Japón	\$5.1
China	\$2.8
Alemania	\$2.2
Francia	\$1.5
UK	\$1.1
Italia	\$1.1
Gastos no lucrativos (22 países)	\$1.1
Brasil	\$0.7
Rusia	\$0.7
España	\$0.6
Canadá	\$0.5

Fuente: datos obtenidos a partir del estudio del sector no lucrativo de 22 países. Salamon, Anheier y asociados (Soldevilla, 2000)

Existen diferentes teorías sobre el porque de este incremento en popularidad, tamaño y cantidad de las ONL en la sociedad moderna. Según Salamon (citado por Soldevilla, 2000), el hecho de que las ONL aparezcan con más fuerzas se deben a cuatro crisis y a dos cambios revolucionarios, que son:

- Crisis del Estado de bienestar; en un momento en el que el Estado tiene que dar respuesta a problemas sociales y tiene que proveer de servicios a

los ciudadanos, y ante la inoperancia del sector público nace y prolifera la iniciativa privada con las asociaciones tanto en grupos, como de voluntarios o como de entidades de todo tipo, dispuestos a sustituir la acción pública.

- Crisis del desarrollo provocada por la crisis del petróleo y por la recesión económica de los principios de los años 80, en la que la renta por capital bajo considerablemente en muchos países del sur, e hizo que una de cada cinco personas viviesen en la más absoluta pobreza. Representaba el fracaso de las políticas de desarrollo. Tomó relieve el desarrollo participativo de organizaciones locales y de comunidades de los países del sur para activar los proyectos.
- Crisis del medioambiente o ecológica, que ha estimulado la iniciativa privada para evitar la degradación del entorno.
- Crisis política con el fracaso del comunismo en los países del este y que ha llevado a que la sociedad civil preste servicios que el Estado, absolutamente desacreditado, no puede, o no sabe, realizar.
- Dramática revolución de la comunicación entre los años setenta y ochenta, con los ordenadores, la fibra óptica, el fax, la televisión y los satélites.
- Considerable crecimiento económico global en los años sesenta y setenta, con la revolución burguesa y en el que la economía crece un 5% anual.

Concepto.

El sector no lucrativo engloba las organizaciones no lucrativas y, en general, se les identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. Es uno de los tres sectores de la economía, junto con el sector lucrativo y sector público (Soldevilla, 2000).

Las organizaciones que lo configuran son las organizaciones sin ánimo de lucro, que tienen como principal objetivo ofrecer servicios sociales muy diversos que satisfagan a los ciudadanos o a sus asociados. No tiene como finalidad principal maximizar un beneficio y una rentabilidad económica a repartir entre sus asociados, y en el caso que obtengan beneficio no lo pueden repartir sino que lo tienen que reinvertir en la propia organización, o bien deben mejorar los servicios sociales que ofrezcan.

En dichas organizaciones no hay accionistas, muchas veces sus gestores no reciben remuneraciones económicas por el trabajo que desempeñan y están motivados por otras razones más de tipo profesional o personal que de índole económica.

Naturaleza de las transacciones: en general, los fundadores ofrecen recursos económicos a la organización sin pedir ninguna contraprestación a cambio, y la organización ofrece productos y servicios, y no recursos monetarios, a los usuarios finales de los servicios (Soldevilla, 2000)

Las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, poseen ciertas características diferenciales que condicionan el diseño de su sistema de control así como los instrumentos de la Contabilidad de Gestión posibles de utilizar. Entre las características que distinguen a este tipo de organizaciones, se destacan como las más relevantes:

- La razón de ser, y por tanto, los objetivos de las organizaciones no lucrativas, se refieren a la consecución de fines sociales.
- Las decisiones que la dirección toma en una organización no lucrativa no van dirigidas a obtener el máximo beneficio económico sino que lo están a proporcionar el mejor servicio con los recursos disponibles; el éxito de las decisiones se mide por la cantidad de servicios que se hacen, por la buena interpretación de los mismos por parte de sus miembros y también, por cómo contribuyen al bienestar público (Anthony y Young, 1988).

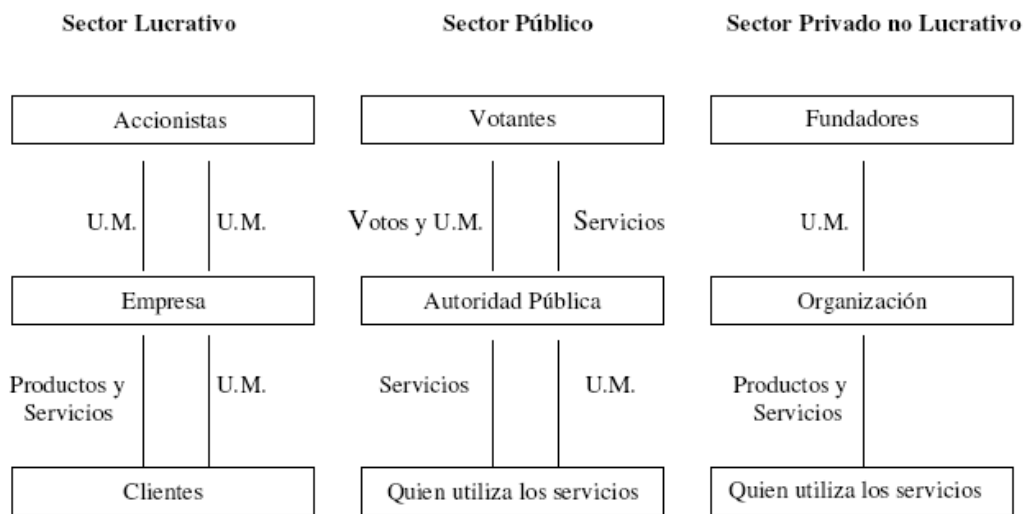


Figura: La naturaleza de las transacciones en los diferentes sectores. Adaptación de Soldevilla, 2000.

Existen diferentes tipologías de organizaciones no lucrativas que varios autores han propuesto, específicamente (Soldevilla, 2000):

En función de los servicios que ofrecen, valorando cuatro puntos de vista diferentes:

- A quién se está ofreciendo los servicios.
- A quién se orientan los servicios de las organizaciones no lucrativas.

- Los tipos de servicios y actividades que ofrecen.
- En función de si la actividad es o no lucrativa.

En función de los objetivos que desarrollan, poniendo énfasis en las distintas particularidades de estos objetivos:

- Sólo se tiene en cuenta el objetivo principal de la organización.
- Sólo se tienen presentes las finalidades centrales y únicas de las organizaciones.
- Se considera que el objetivo principal de las organizaciones no lucrativas es maximizar los intereses de sus miembros o de sus usuarios.

En función del fondo de financiación que pueden utilizar:

- Sólo se tiene en cuenta la forma de financiación.
- Se valora una combinación de criterios en función de la procedencia de los recursos de financiación, y, de quien tiene el control final de la organización.

En función de la composición de sus miembros.

En función de la forma jurídica que pueden adoptar las organizaciones no lucrativas.

Según Soldevilla, el sistema de información de contabilidad de gestión puede definirse como *“una forma de guiar las decisiones que, a través de cuatro subsistemas: planificación, control, evaluación y sistema de incentivos, determinan las precondiciones para el comportamiento de los miembros de la organización, y ofrece un mecanismo de coordinación, aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos y la misión de la organización”* (Blanco Dopico, 1996).

Para conseguirlo, y más concretamente para las organizaciones sin fines de lucro Anthony y Young dicen que la contabilidad de gestión tiene que incluir los siguientes instrumentos: que informen sobre la contabilidad financiera, que desarrollen cálculo de costos, políticas de fijación de precios, medidores de la influencia del entorno externo y del entorno interno, y por último instrumentos de programación. (Anthony y Young, 1988).

Los instrumentos tradicionales que se han utilizado en las organizaciones sin fines de lucro sobre la contabilidad de gestión han sido:

- Instrumentos que informen sobre la contabilidad financiera.
- Instrumentos que desarrollen el cálculo de costes.
- Políticas de fijación de precios.
- Medidores de la influencia del entorno externo.
- Medidores de la influencia del entorno interno.

Para Smith, para poder realizar el cálculo y la evaluación de los instrumentos anteriores, es necesario que los responsables de la organización obtengan información. Hay diferentes tipos de información (Soldevilla, 2000):

- Contable y no contable. La información no contable incluye la información relacionada con el personal, el mercado, la competitividad y el entorno.
- Financiera y no financiera. La no financiera utiliza indicadores no financieros, y hace referencia a aquellos datos que no se pueden medir en unidades monetarias.
- Cuantitativa y cualitativa. Las fuentes cualitativas recogen información basada en los rumores o en la comunidad social.
- Interna y externa. En función de si se trata de información procedente de dentro o fuera de la organización.

2.3) Gestión en los museos.

El propósito de la Gestión Cultural es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las organizaciones culturales y la ejecución de sus objetivos.

Al considerar la misión y objetivos de las organizaciones culturales es importante analizar las funciones a desarrollar por las mismas pues estas funciones permiten lograr los objetivos fijados en la institución.

De acuerdo al papel que cumplen en las organizaciones culturales las funciones se pueden clasificar en (Rapetti, 2002):

Funciones Fundamentales: existen funciones que son propias del área de acción de cada institución, estas pueden ser por ejemplo la investigación, conservación, restauración y la producción de exposiciones.

Funciones administrativas: son funciones realizadas por todas las organizaciones en mayor o menor grado independientemente de su rama de actividad.

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

Funciones fundamentales o propias de las organizaciones culturales.

Educación.

La función educativa se define como la acción que por la adquisición de conocimientos y la formación de la sensibilidad sirve al enriquecimiento de las

personas, cualquiera sea su nivel social y cultural, su edad y origen.

Producción artística: espectáculos y exposiciones.

La producción de una exposición comprende el desarrollo del proceso de la exposición en todas sus fases: conceptualización, diseño, montaje, inauguración, mantenimiento, desmontaje y evaluación.

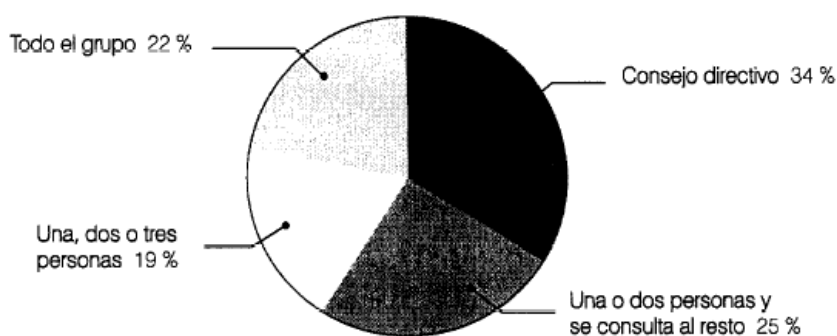
Funciones administrativas.

Administrar es el proceso de dirigir, organizar, planificar, evaluar y controlar los esfuerzos de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Dirigir.

Dirigir es motivar a los subordinados, orientar a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Grafico: Quienes toman las decisiones en las organizaciones culturales?



Fuente: Buscando Caminos. Sandra Rapetti, 2002

Organización.

Es la estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de un propósito específico.

El propósito en las instituciones culturales es la coordinación de los recursos humanos y materiales.

Planificación.

La planificación estratégica es una de las nuevas herramientas utilizadas por los gestores de museos que permite concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr, así como localizar los espacios en los cuales puedan ser competitivos, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se convierte en una herramienta de gestión de cualquier institución permitiéndoles estimular el cambio sobre las bases de las metas que se quieran alcanzar.

Entre las ventajas de la planificación estratégica se encuentran: fortalecer los

principios adquiridos en la misión y visión del museo; tener una visión del planeamiento desde una perspectiva amplia, persiguiendo las metas planteadas (Rapetti, 2002).

Evaluación y control.

Una vez establecidas las metas, formulados los planes, determinados los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado al personal es posible que algo resulte mal. Para asegurarse que las cosas funcionen correctamente, los gerentes deben vigilar el rendimiento (Rapetti, 2002).

El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano. Si se presentan desviaciones significativas, la tarea de la gerencia consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que se conoce como la función de control.

Este análisis se complementa con el estudio de la elaboración de presupuestos. El presupuesto implica realizar un calculo anticipado de los ingresos y gastos de la organización y sus proyectos; y de esta forma mostrar su viabilidad.

El presupuesto anteriormente era la parte integral del proceso de control, permitiendo establecer el desempeño real con el presupuestado, facilitando la detección de desviaciones. Con el correr de los años esto se ha cambiado dándole mas énfasis al cuadro de mando integral, siendo la mejor herramienta para transmitir la estrategia (Rapetti, 2002).

Funciones de apoyo.

Comunicación.

La comunicación se desarrolla en dos dimensiones: en el ámbito interno de las organizaciones y a escala externa.

La comunicación interna es la “la interacción humana que se produce en las organizaciones y entre sus miembros”. El objetivo de este tipo de comunicación es la estabilidad interna de las organizaciones culturales.

Las organizaciones culturales están insertas en la sociedad y como tales emiten mensajes al entorno y los reciben de este. En este sentido se habla de comunicación externa (Rapetti, 2002).

Marketing.

En el caso de las organizaciones culturales el marketing es un proceso de gestión, que analiza el entorno y los usuarios, busca anticiparse e innovar de forma de satisfacer al público objetivo. Este proceso implica conocer por un lado las necesidades de los usuarios presentes y potenciales y por otro el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio que brinda la organización (Rapetti, 2002).

2.3.1) La misión del museo.

Según Tellez Cabrejos, (2005) la definición de la misión constituye el fundamento y punto de partida de la acción del museo y de la relación con su entorno externo e interno. Dicha misión describe los valores y prioridades del museo. Permite enfocar los esfuerzos que se deben realizar dentro del museo para conseguir los propósitos fundamentales. Para el buen funcionamiento del museo es imprescindible, identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de los que nos valemos para lograr su materialización.

PREGUNTAS	LOGROS
¿Quiénes somos?	Identificar la identidad del museo.
¿Qué buscamos?	Identificar los propósitos que mueve al museo.
¿Qué hacer?	Identificar los principales medios para lograr el propósito.
¿Por qué lo hacemos?	Identificar los valores, principios y motivaciones.
¿Para quiénes trabajamos?	Identificar el público objetivo.

Fuente: Los museos y la planificación estratégica. Tellez Cabrejos, 2005.

Las instituciones museísticas actuales han dejado de estar inmersas en una realidad estética e inamovible para convertirse en algo dinámico y creativo, que tiende a insertarse dentro de un contexto social que demanda y exige un nuevo tipo de museo acorde con las ideas de los nuevos tiempos (Hernández, 2001). A la hora de gestionar museos habrá que comenzar por definir la misión de la institución, a efectos de diseñar la estrategia necesaria para alcanzarla, así como un seguimiento y evaluación del desempeño, identificando posibles desvíos y, de corresponder, implementando medidas correctivas. La misión y la visión son entonces conceptos claves al momento de gestionar una institución. Sin embargo, y tal como sostienen Asuaga y Rausell (Asuaga y Rausell, 2006), el concepto de misión en una institución museística tiene algunas particularidades que la distinguen no ya de otras organizaciones no lucrativas, sino de otras organizaciones culturales.

La definición de la misión y la visión es el paso previo a la definición de cualquier estrategia, pero, paradójicamente y según estos autores, el siglo XX ha mostrado un considerable retroceso en lo concerniente a la definición de la misión de una institución museística. En los siglos pasados se tenía una mayor certeza del objetivo de una colección. En el medioevo ofició de reserva monetaria, mientras que en el renacimiento implicaba prestigio y poder. En cuanto a los inicios de los museos públicos, la museología francesa se inspiró en la pedagogía artística y en esa línea apuntaba su misión, mientras que la concepción inglesa se inclinaba a la ciencia y esta tradición de la enseñanza a través de los museos ha pasado a Estados Unidos. Los intentos internacionales por unificar criterios de por si dispares, han ayudado a esa confusión generalizada en cuanto a la definición de misión: el Comité Internacional de

Museos (en adelante ICOM por sus siglas en inglés) es creado en 1946, está vinculada a la UNESCO y en la actualidad consta de más de 20.000 museos miembros. El ICOM define museo como una institución sin fines de lucro y permanente, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, y que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone, con fines de estudio, educación y disfrute, evidencia material del hombre y su entorno. Nótese que en esta definición la adquisición y conservación ocupan una posición anterior a la difusión, y que la exposición queda relegada a la última posición. De la misma forma, los fines de estudio y educación se anteceden a un fin lúdico y de ocio. Sin embargo, la visita a un museo como una actividad puramente recreativa ha crecido considerablemente. Rico (citado por Asuagua, 2008) señala cómo han variado en el transcurso de los últimos 30 años los programas de las agencias de viajes que venden tours por Europa. Mientras que en la década del 70 se incluían recorridos por sitios monumentales y las visitas a los museos eran consideradas opcionales, en la actualidad, las mismas agencias, han modificado el producto a vender y hoy en día son los museos los que integran el circuito básico y muchos sitios monumentales son propuestos como alternativos.

La tendencia es que las instituciones museísticas comiencen a aplicar los conceptos de misión y visión, y aunque las actividades relacionadas a todos los museos giren en torno a colecciones, su conservación y su exposición, deberá tenerse siempre presente que al momento de definir la misión de cada institución, ésta deberá ser singular y única. *“No pueden caer (los museos) en las definiciones comúnmente aceptadas sobre los museos y sus funciones, por ejemplo “una institución que recopila, documenta, conserva, exhibe e interpreta restos materiales e información relacionada con ellos para el bien público”, puesto que son demasiado amplias y cortas de mira”*, sostiene Moore (1998). Las diferentes misiones pueden hacer que un museo se centre preferentemente en la investigación y ofrezca unos servicios públicos limitados, o, de forma alternativa, la misión puede ser de alcance más amplio, e inducir a un museo a presentar ofertas tanto lúdicas como educativas y a proporcionar una gama más extensa de servicios (Kotler y Kotler, 2001).

Es posible efectuar una reflexión sobre las características comunes de las actividades, objetivos, y misiones que suelen plantearse en forma manifiesta los museos de arte, así como sobre los planteamientos que no se realizan en forma explícita. Dentro del planteamiento manifiesto, en la mayoría de los museos de arte la misión gira en torno a sus colecciones. Las actividades principales se relacionan, desde el punto de vista interno del museo, con la conservación, el estudio y la incorporación de nuevas obras a dicha colección, así como la investigación, la elaboración de documentación y la atención de posibles requerimientos de consultoría de otros museos. Desde el punto de vista del museo y el visitante, la principal actividad museística gira en torno a la exposición de la colección, ya sea con fines pedagógicos o simplemente recreativos. Pero existen otras razones de ser de un museo, generalmente no reconocidas en forma explícita, y ya no vinculada en forma directa con las

colecciones, sino con el entorno socioeconómico en el que el museo está inmerso. Tal puede ser el caso que el objetivo implícito del museo sea dinamizar la economía de una ciudad, región o país; satisfacer una demanda social; servir como imagen de la ciudad; cumplir una determinada política cultural; y hasta como estrategia de regeneración urbana. Tómese el caso del Guggenheim de Bilbao, que parece ser el resultado de una planificación ejemplar para transformar la economía y la imagen de Bilbao, convirtiendo una ciudad industrial en una ciudad cultural amante del arte moderno. Tal como sostiene Rico (citado por Asuaga y Rausell, 2006) la suma de aciertos ha propiciado una avalancha de turistas nunca vista en una ciudad que hasta entonces pasaba desapercibida internacionalmente, turistas que van desde grupos de españoles que viajan al País Vasco exclusivamente a visitar el museo, hasta visitas especializadas de todas las universidades europeas, pasando por grupos de americanos y canadienses en su primera visita a España y que no hacen escala en Madrid ni para ver el Museo del Prado. Este turismo cultural ha generado la apertura de nuevos servicios turísticos, creando fuentes de empleo, y dinamizado la economía de Bilbao. Asimismo, también cabría efectuarse un planteamiento político a la hora de interpretar la apertura de una franquicia americana en territorio vasco. ¿Será el Museo Guggenheim el instrumento que ha encontrado el Partido Nacionalista Vasco para señalar el salto a la modernidad sin pasar por España? A la luz de todos estos acontecimientos, la misión de “*Promover la comprensión y la apreciación del arte, la arquitectura y otras manifestaciones de la cultura visual moderna y contemporánea, así como coleccionar, conservar e investigar obras de arte, haciéndolas accesibles tanto a eruditos como a una audiencia cada vez más diversa a través de programas, iniciativas educativas y publicaciones*” definida por el museo deja sabor a escasez (Asuaga y Rausell 2006).

De acuerdo con las reflexiones anteriores, es posible dibujar una mapa más o menos detallado que referencia el universo posible en que se encuadran las diferentes misiones de una institución museística en base a cuatro concepciones (Asuaga y Rausell, 2006):

- *Concepción Intrínseca:* Relacionada con los objetivos básicos que todo museo ha de cumplir de acuerdo con aquellas definiciones más institucionalizadas del ICOM. Esta concepción es la que orienta la acción del museo a cumplir con las actividades más esenciales de la propia naturaleza del museo de conservar adquirir, investigar, exponer y difundir.
- *Concepción Extrínseca:* Este concepto parte de la consideración del museo como instrumento para obtener resultados más allá de la dimensión del museo (y esta concepción explica que dichos resultados podrían conseguirse con otras herramientas) y por tanto la deseabilidad de la misión de la institución responde a lógicas externas al funcionamiento del propio museo. Este tipo de objetivos tiene como destinatarios por un lado, al usuario individual, por otro lado a la dimensión simbólica colectiva y

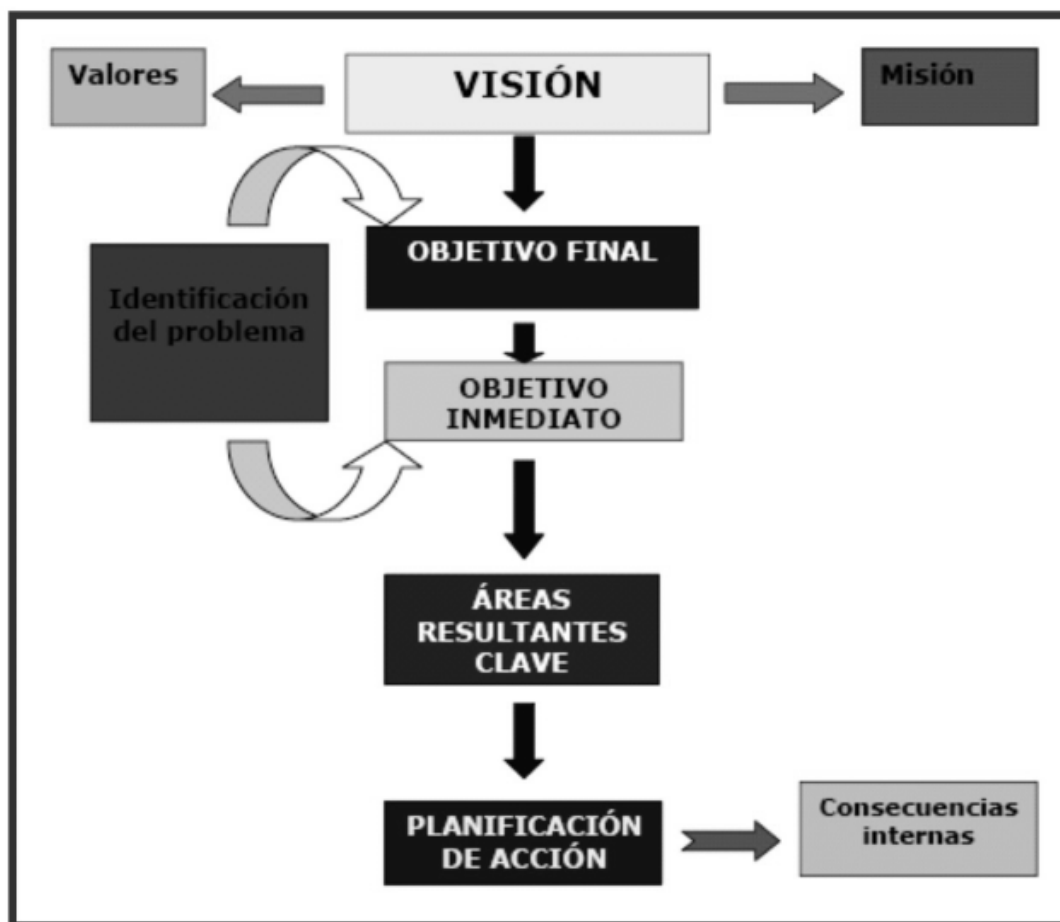
finamente al territorio y, en este contexto, es posible incluir dentro del concepto de territorio al municipio, el barrio o la zona donde se ubica el museo, en el sentido de que el museo puede funcionar como transformador de recursos de diversa índole.

- *Concepción Externa:* Los objetivos externos son aquellos que tienen que ver con la supervivencia de la institución como tal independientemente de su actividad específica. Y la pervivencia de cualquier institución, especialmente en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, públicas o privadas, depende; a) del grado de reconocimiento por los certificadores de calidad, b) del nivel de legitimación social y política y c) de la existencia de mecanismos estables y seguros de financiación.
- *Concepción Interna:* Estos objetivos se encuentran íntimamente relacionados con la gestión interna del museo, y buscan la mejora de los procedimientos para conseguir una mayor eficacia y eficiencia en el consumo de recursos, por lo que no cabe diferenciarlos de los de cualquier otra organización.

2.3.2) La visión del museo.

Fomentar las intervenciones que se realizarán a futuro, con miras a lograr los objetivos, es lo que establece la visión del museo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de nuestra organización, su competencia y lo que queremos ser frente al público; pero sobretodo discernir entre lo que el museo es hoy y lo que desea ser en el futuro (Tellez Cabrejos, 2005).



Fuente: Tomado de Herramienta de planificación estratégica por Janet Shapiro.

2.3.3) Dependencia Gubernamental de un museo.

Un tema a tener en cuenta en los museos es la financiación, así como también quienes son los responsables de definir la misión del museo. Existen cuatro formas de dependencia gubernamental (Lord y Lord, 1998)

- Dependencia orgánica: dichos museos forman parte de un gobierno, una universidad o una empresa y los directores de estos son nombrados por la autoridad departamental que corresponde. Se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de las organizaciones que dependen; son partidas del presupuesto departamental.
- Dependencia con autonomía de gestión: generalmente disponen de un órgano de gobierno nombrado por la cúpula de la Administración. Este órgano de gobierno no es solo asesor, sino que establece las grandes líneas de actuación, aprueban sus proyectos y elige al director. Debido a una mayor conciencia de su autonomía, acostumbran a tener más éxito en la captación de financiación externa, como de donaciones

de particulares. La financiación pública adopta la forma de una asignación anual, también llamada subvención.

- Organizaciones sin fines de lucro: son órganos de gobierno que asumen la responsabilidad legal y financiera de la institución, acorde a las leyes que en cada país rigen este tipo de organizaciones. Generalmente las colecciones del museo pertenecen a la propia organización, como también los edificios e instalaciones. Puede ocurrir que gestionan museos instalados en edificios e instalaciones gubernamentales.
La financiación de estos museos suele ser un mix de fondos públicos y privados, que incluyen ingresos por donaciones, dotes y por el gastos realizado dentro del museo por los visitantes (ejemplo librerías y cafeterías)
- Entidad privada: estos museos son directamente gestionados por fundaciones, personas físicas o empresas privadas. Pueden funcionar como fundaciones privadas sin ánimo de lucro o como negocio en provecho de sus propietarios.
Según la definición del ICOM, los museos creados con el objetivo de tener beneficios privados no pueden ser calificados como tales.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

3.1) Introducción.

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (Sachse, 1990).

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (citado por Sachse, 1990).

La mayoría de las organizaciones diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto reflejaba anteriormente el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

Según Evoli (1997), es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la organización, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación estratégica no es nada más que un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Sachse, 1990).

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planificación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

Planificación es una palabra mágica, pero los planes no pueden conseguirse por sí mismos. El personal, probablemente el recurso crítico menos reconocido del museo, necesita organización y motivación, y también precisa control, para medir los avances del plan (Hatton, citado por Moore, 1998).

La planificación estratégica proporciona a la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia (Sachse, 1990).

3.2) Elementos claves para definir la estrategia en organizaciones culturales

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como: conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa, o también como un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios. Según Ansoff (1976) la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Y en la misma línea Ronda Pupo (2002), la define como la mejor forma de insertar la organización a su entorno.

En base a estos aspectos se considera fundamental en el análisis de la gestión de una organización cultural poder definir e identificar los aspectos claves para diseñar la estrategia. En el caso particular de un teatro público es necesario identificar tanto las políticas culturales que definen las líneas de acción que va a seguir la dirección de la institución como así también las particularidades de la demanda cultural y la forma en que la organización va a financiarse para desarrollar sus actividades.

Surge por lo tanto el interés por desarrollar un marco teórico de estos tres elementos claves, los cuales se tomarán en cuenta a la hora de elaborar la estrategia, así cómo también para analizar la gestión de las organizaciones públicas.

3.2.1) Políticas Culturales

El ideal del desarrollo de las políticas culturales es, más allá de planificar la Cultura, asegurar que los componentes y recursos culturales estén presentes en todos los espacios de la planificación y procesos de desarrollo de las políticas públicas (Miralles, 2005).

La puesta en marcha de políticas culturales enfrenta un gran número de retos para su adecuada y próspera ejecución. Por ello, es menester la elaboración de políticas públicas consistentes que establezcan parámetros y lineamientos a largo plazo. En buena parte de los casos, ello implica asumir decisiones de complejidad y avanzar asumiendo obstáculos, imprevisiones e imprecisiones constantes.

Los principios fundamentales en los que se basan las políticas culturales, son (Miralles, 2005):

- la promoción de la identidad cultural
- la protección de la diversidad cultural
- el fomento de la creatividad, y
- la consolidación de la participación ciudadana.

La ejecución de estas políticas implica institucionalizar las organizaciones que han de asumir los encargos; diseñar los canales de negociación e interlocución con los diferentes actores culturales y definir las acciones previstas en las organizaciones estatales, sector privado, y sociedad civil.

Por otra parte, se requiere precisar las acciones a llevar a cabo para facilitar los procesos de gestión; prever las problemáticas que se deriven de la aplicación de la política y disponer de suficiente capacidad de flexibilidad para atender a los cambios y controlar los medios para dotar de soluciones y medios adecuados a los agentes involucrados (Miralles, 2005).

3.2.2) Demanda Cultural

En contraposición al consumo de la mayoría de bienes y servicios, donde a mayor disponibilidad de un producto menor es la demanda y el aprecio hacia el mismo, la propensión a consumir cultura aumenta entre aquellos aficionados con un mayor nivel de consumo anterior. Los mayores compradores de libros, videos o discos son los que ya poseen grandes colecciones en casa. Tal como sostiene Bonet (2001), ante este comportamiento particular, es necesario preguntarse por las razones que llevan a apreciar, practicar o consumir de forma creciente un determinado producto cultural. En general, en estos casos, emergen factores que van más allá de las variables de carácter socioeconómico para adentrarse en los aspectos que conforman la formación y acumulación del capital humano de los

individuos, experiencia que dirige las preferencias del consumidor hacia los bienes que mejor conoce y que le generan adicción.

El sector cultural tiene una particularidad propia y es la existencia de una demanda social, ya que beneficia no sólo a los que ven o pagan por las producciones artísticas, sino que benefician también al resto de los consumidores, que no necesariamente desean contribuir a su producción (artes escénicas) o a su preservación (museos), dándole a la cultura el carácter de bien público (Ginsburgh, 2000).

Algunos autores como Stigler y Becker (citado por Bonet, 2001) sostienen que los individuos tienen gustos parecidos, sugieren que las actividades que generan adicción, ven aumentar su consumo a lo largo del tiempo puesto que capitalizan experiencia y conocimiento. La acumulación de capital cultural, en vez de reducir la apetencia de cultura, la aumenta. En este sentido, tal como sostiene Bonet, (Bonet, 2001) el entorno familiar y la experiencia anterior son las claves que explican el comportamiento y la formación de las preferencias del público.

3.2.3) Financiamiento

Los ingresos que financian la producción cultural pueden provenir de: los consumidores (el mercado), el estado, la publicidad, así como del “sponsoreo” o el mecenazgo moderno, asimismo de la actividad social voluntaria (Stolovich, 2002):

- Los consumidores la financian mediante el precio que pagan por los productos y servicios culturales.
- El Estado. El Estado asigna una fracción de su presupuesto -que en última instancia es obtenido a través de impuestos a la población- al desarrollo y mantenimiento de bibliotecas y museos, a la adquisición de bienes culturales, a la gestión cultural y, en algunos casos a la producción de artes escénicas mediante el mantenimiento de cuerpos artísticos (de teatro, de ballet, de música, etc.).
- La publicidad. En una sociedad mercantil la publicidad crecientemente se pone al servicio de la venta de mercancías determinadas. Puede observarse, entonces como una mercancía, especialmente producida para vender mercancías, que frecuentemente emplea a actividades culturales y comunicacionales como vehículo. En tal sentido se ha tornado el sostén económico principal de diversas industrias culturales (publicaciones periódicas y medios masivos de comunicación electrónicos en particular). Estas ofrecen un servicio (“venden espectadores”) que es valorado por las empresas que necesitan anunciar masivamente sus productos.

- “Sponsoreo”, Mecenazgo. Es la financiación privada –por parte de empresas, fundaciones empresariales, particulares, etc.- de ciertas actividades o de ciertas instituciones culturales. Por lo general, no tiene un carácter desinteresado, sino que se esperan ciertos retornos en términos económicos, de imagen o incluso publicitarios.
- Actividad social voluntaria. Es la realización de trabajos no remunerados, de grupos o individuos, en la producción y difusión de productos y servicios culturales. En algunos casos, se incluyen en esta categoría aportes financieros de pequeños volúmenes -sin fines de lucro- para sostener la actividad de grupos teatrales de carnaval u otros. O las cuotas sociales que se aportan regular o periódicamente por parte de los socios o contribuyentes de instituciones culturales. O las actividades voluntarias que respaldan a ciertas instituciones culturales (Stolovich, 2002).

3.3) Análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución.

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos de las organizaciones, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores (Gibson, 1997).

La planificación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo

tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planificación.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

3.3.1) Matriz FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas (Gibson, 1997).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas (Glagovsky, 2006).

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Glagovsky, 2006).

La configuración del proceso de planificación estratégica del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas viene dada por las siguientes tareas (Abascal, 2000):

- 1) Estudios del perfil de la organización
 - Determinación del tipo de organización
 - Ubicación geográficas
 - Estilo de dirección
 - Estudio del análisis de la competencia
- 2) Estudio de factores de la competencia
 - Políticos, sociales, económicos
 - Productos y tecnología
 - Mercados y competencia
 - Creación del futuro y cálculo de previsiones
- 3) Creación de un listado de oportunidades y riesgos externos
- 4) Elaboración de un listado de amenazas externas
- 5) Estudio de factores internos
 - Elaboración de factores internos
 - Elaboración fortalezas internas
 - Elaboración debilidades internas
 - Selección orientación estratégica

3.3.2) Formulación de estrategias.

Análisis del entorno.

En el desarrollo de un sistema de planificación estratégica el primer elemento del proceso es el análisis de los entornos.

Todas las organizaciones están influidas por diversos entornos. Los museos tienen que explorar las condiciones de sus entornos concretos, las oportunidades y las amenazas que se plantean, y adaptar en consecuencia sus misiones, objetivos y metas. Los museos operan en cinco entornos (Kotler y Kotler, 2001):

- Entorno interno: la vida organizativa de un museo y su público interno como patronato, director, plantilla, consejo asesor y voluntarios del museo.
- Entorno del mercado: grupos y organizaciones (visitantes, amigos, residentes locales, grupos de interés, activistas, medios de comunicación, etc.) con los que trabaja el museo para cumplir con su misión.
- Entorno regulador: grupos de organizaciones (gobierno, organismos normativos y de acreditación) que supervisan la conformidad del museo con las leyes, normas y reglamentos.
- Entorno de la competencia: grupos y organizaciones que compiten con el museo para captar la atención y fidelidad de los clientes y donadores.
- Macroentorno: fuerzas y condiciones (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y sociales) que conforman las oportunidades y amenazas, pero que quedan ampliamente fuera del control del museo.

La Matriz FODA, indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. El enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables (Etcheverry, 2004).

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) (Etcheverry, 2004).

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
OPORTUNIDADES	Estrategia SO Maxi – Maxi	Estrategia WO Mini – Maxi
AMENAZAS	Estrategia ST Maxi – Mini	Estrategia WT Mini – Mini

La estrategia WT persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.

La estrategia WO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una organización con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

La estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

La estrategia SO es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las organizaciones deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Hasta aquí, los factores expuestos de la matriz FODA atañen al análisis de un punto temporal en particular. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas (Etcheverry, 2004).

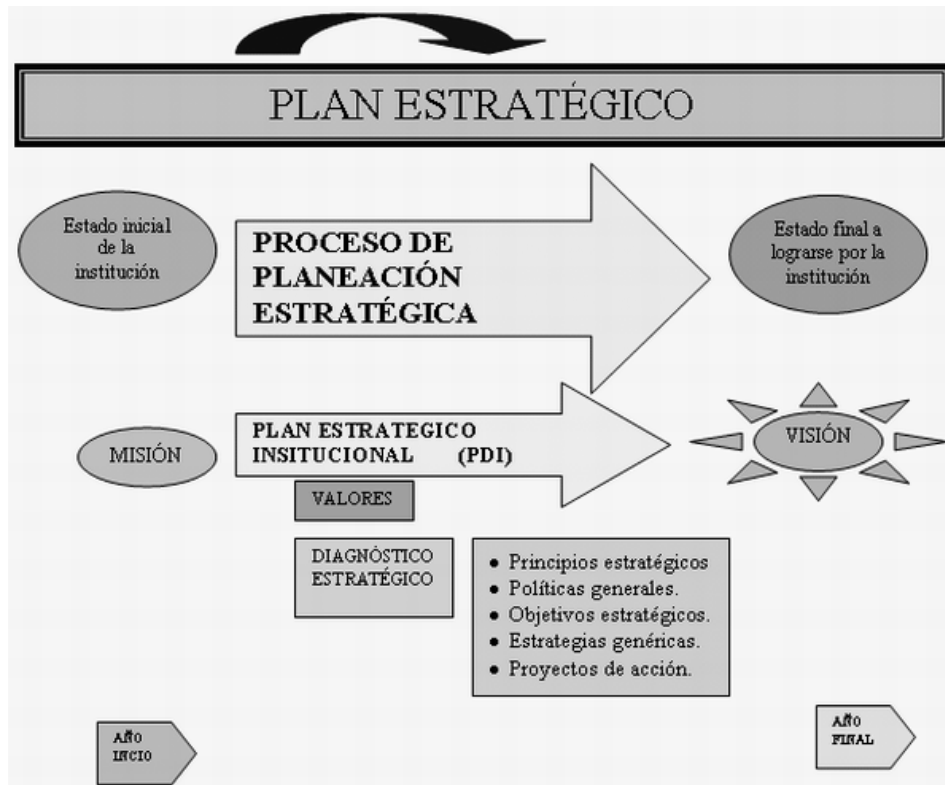
3.4) Planificación estratégica y las diferentes herramientas.

El modelo estratégico para la efficientización de los procesos internos de la institución, esta sustentada en el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), quien plantea estrategias operativas, que permiten alcanzar altos niveles de eficiencia institucional.

Toda institución necesita enfocar sus esfuerzos a la promoción de nuevos paradigmas que permitan conciliar sus esfuerzos hacia el desarrollo de las ciencias y la tecnología. Requieren de innovaciones en todos los ámbitos de la gestión, permitiendo la mejora continua en eficacia, eficiencia y economía (Arnold Hax, 1999).

Una planificación estratégica requiere de una orientación hacia objetivos generales sistémicos de largo plazo, que busquen resultados globales para la institución. Estratégicamente consiste en contar con un análisis del entorno así como también del interior de la institución. Debe fijarse metas y desarrollar instrumentos para lograrlos, para que eso suceda, es necesario contar con un sistema de indicadores, que permitan la estandarización de datos, la medición de objetivos y la revisión posterior, todo dentro de un proceso sistemático permanente de revisión, control y mejora continua (García Villarroel, 2006).

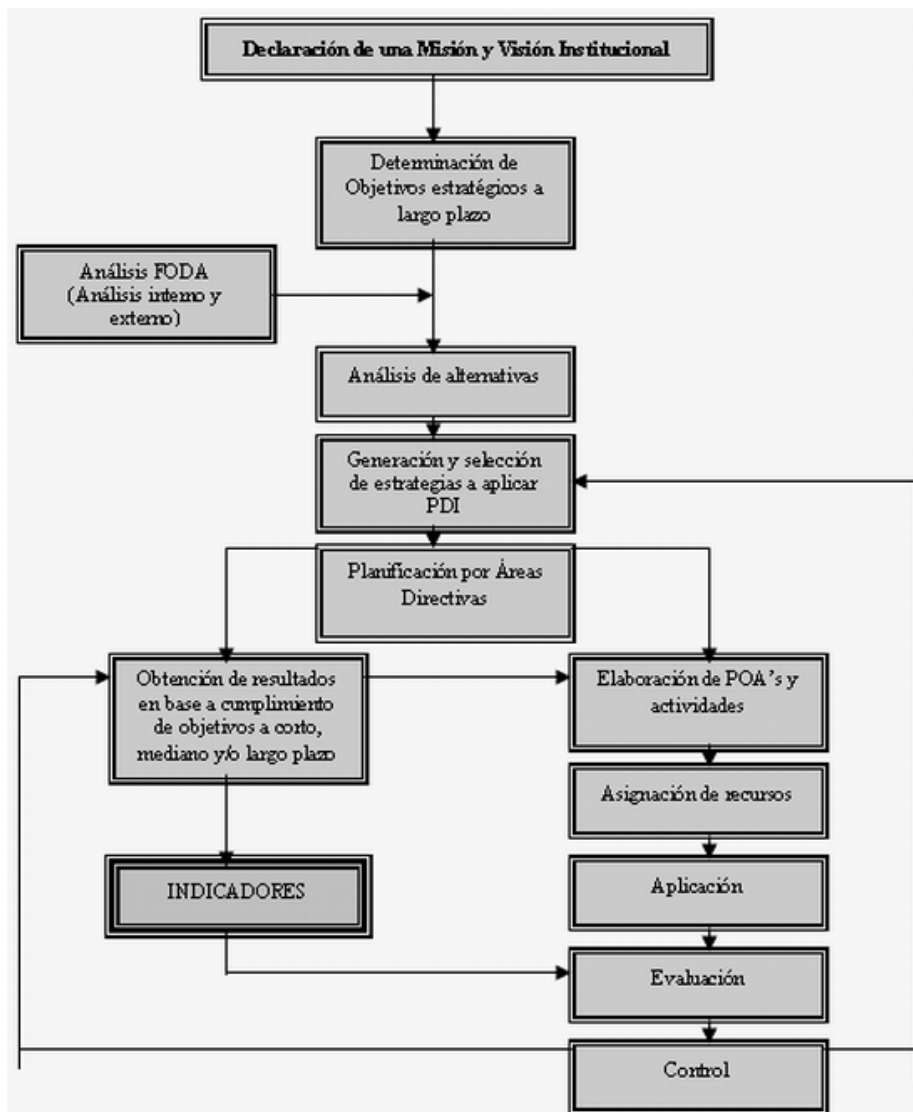
A continuación se muestra un esquema que podría explicar el funcionamiento de la estrategia:



Fuente: Modelos estratégico para el desarrollo de Instituciones Universitarias, García Villarroel, 2006.

La institución debe trabajar en el logro de sus objetivos estratégicos (Plan de Desarrollo Institucional), de manera que la gestión esté orientada y organizada a través del uso de herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación y seguimiento del plan, seguido de un control de resultados a través de indicadores.

El análisis estratégico a ser considerado por la institución, debiera permitir una estructura tal como se considera a continuación:



Fuente: Modelos estratégico para el desarrollo de Instituciones Universitarias, García Villarroel, 2006.

El proceso de planificación estratégica de mercado es el marco a través del cual un museo configura, planifica, implementa y controla la misión que ha diseñado; los programas, productos y servicios que ofrece, y los segmentos de público a los que pretende llegar. El proceso consta de tres etapas (Kotler y Kotler, 2001):

- Establecer un sistema de planificación que analice los factores del entorno, fuerzas y debilidades de la organización, misión, objetivos y metas, y que luego determine las estrategias.
- Modelar un diseño organizativo que se adapte a las estrategias elegidas.
- Crear sistemas para controlar la implementación y los resultados de la planificación; en concreto sistemas de información, planificación y control de mercado.

El CMI como sistema de medición tácito u operativo, permite gestionar las estrategias a largo plazo, es decir, lleva a cabo procesos de gestión de decisiones tales como:

- Traducir estrategias para transformar la misión en visión.
- Vincular objetivos estratégicos e indicadores.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la retroalimentación y formación estratégica.

Un ejemplo de aplicación de los Objetivos Estratégicos en los museos expuesto en el Seminario Internacional sobre la Economía inducida por los Museos en Valencia (2007), es el que se detalla a continuación:

Perspectiva usuarios: En esta perspectiva son tres los objetivos estratégicos planteados, esto es: *Crear experiencias de calidad para los visitantes, Fidelizar al público ya existente e incrementar el número de visitas, Captar público de sectores que no suelen concurrir al museo.* Para cumplir con ellos, se han planteado en la perspectiva los siguientes objetivos complementarios a los globales:

- Incrementar visitantes a exposiciones temporales
- Generar mayor percepción de la calidad entre los usuarios
- Fidelizar a los amigos del museo
- Incrementar la cantidad de amigos del museo
- Llegar a comunidades minoritarias
- Generar mayor impacto en la población local
- Aumentar la cantidad de visitas de escuelas

Perspectiva financiera: El objetivo estratégico de esta perspectiva, es atraer recursos financieros y donaciones de obras, así como por lo cual se plantean cuatro sub-objetivos:

- Incrementar los ingresos totales
- Incrementar ingresos de tiendas y restaurantes
- Incrementar la inversión propia en obras de calidad incorporadas a la colección
- Incrementar la cantidad de obras donadas

Perspectiva procesos internos: El objetivo estratégico planteado ha de buscar la mayor utilización en exposiciones de toda la colección del museo, siendo eficientes en las restauraciones y mantenimientos de las mismas. Por otra parte, se plantea el desarrollo de vínculos con la prensa oral y escrita y con la comunidad vía el sitio web. En tal sentido, se han de perseguir los siguientes sub-objetivos:

- Incrementar cantidad de exposiciones temporales
- Incrementar cantidad de conferencias dadas
- Incrementar el uso de las colecciones
- Incrementar mantenimiento y recuperación de obras
- Diseñar programas para escuelas
- Realizar cursos de formación de adultos
- Mantener Museo Virtual
- Generar aparición en la prensa

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: El objetivo estratégico ha de ser capacitar técnicamente a los empleados buscando realizar mayor cantidad y calidad en las investigaciones adquiriendo éstos nuevas habilidades profesionales. De esta forma, se han planteado los siguientes sub-objetivos:

- Generar formación personal
- Incrementar la importancia de los recursos humanos
- Incrementar la dedicación del personal al área educativa
- Realizar investigaciones requeridas por otros museos
- Promover artículos de investigación publicados

Objetivos Estratégicos

Fuente: Las técnicas de gestión de museos y su relación con la economía de los museos Asuaga, 2007.

CAPÍTULO 4: PLAN MUSEOLÓGICO.

4.1) Planificación Museística.

El modelo francés, desde el clásico texto de G. H. Rivière (1989) que recoge sus experiencias a lo largo de la década de los 70 en el *Cours de muséologie génér contemporaine* (1971-1982), muestra la institución también en su faceta de organización y programación. En las *Lecciones de Museología* se valora la importancia del Programa museístico, con unos requerimientos museográficos y arquitectónicos. Dentro del volumen de Rivière, G. Collin, desde la experiencia en el Parque Nacional de Cévennes, y retomando las propuestas de aquél, subraya el necesario y “continuo ir y venir que conduce del programa al proyecto y de éste al programa” y, en este sentido, la perfecta adecuación entre los objetivos de la institución y su exposición conceptual con el proceso práctico de programación (Ministerio de Cultura, España).

Los museos estatales franceses definen el concepto de museo y sus objetivos, apoyándose en cuatro ejes fundamentales: las colecciones, los espacios, el público y el personal de la institución. Esta reflexión se realiza en colaboración con las correspondientes unidades administrativas del Ministerio de Cultura. Sobre la base del proyecto cultural, un programador establece los programas arquitectónico y museográfico, que constituyen el pliego de condiciones necesario para la selección del arquitecto y del arquitecto-museógrafo. Idealmente, estas dos personas pueden ser una única cuando el arquitecto tenga competencia o experiencia en creación o renovación de museos. A fin de seguir todas estas fases se crea un comité compuesto por el jefe del proyecto, el programador, el representante del denominado *maître d'oeuvre*, el consejero para museos asistido por la Inspección General de Museos y el arquitecto-consejero del Ministerio de Cultura.

La obra de Lord y Lord (1998), propone “una respuesta profesional contemporánea a los distintos retos del museo con el objetivo de mantener una institución que desarrolle todas las funciones museísticas eficazmente”.

La planificación es considerada la herramienta necesaria ante las cambiantes necesidades del público, real y potencial, y las propias demandas del museo en el cumplimiento de sus fines. Se incluyen en el volumen reflexiones de distintos gestores y profesionales de museos, así como documentación en torno a:

- a) la definición, descripción y evaluación del propio proceso de planificación
- b) servicios y actividades para el público (museo y sociedad, plan institucional, conocimiento de las necesidades de los visitantes, necesidades especiales, análisis financiero)

- c) la planificación de las colecciones (gestión, documentación, sistema y tecnología aplicada, desarrollo de la exposición/es, programación de la conservación preventiva, protección y seguridad) y, por último,
- d) la planificación arquitectónica (papel del equipo técnico del museo y del arquitecto en el proceso de implementación del proyecto, cuestiones de diseño, documentación, zonificación, programa funcional, con especial atención a los planes de adaptación o adecuación, y sin olvidar la cuestión de la financiación).

El *Plan Museológico* no es un documento cerrado, sino que requiere un proceso continuo de actualización, con el fin de adaptar sus contenidos a los cambios de la institución y de su entorno socio-cultural.

El *Plan Museológico* es la única herramienta museística que puede enlazar, de forma armoniosa y coordinada, la teoría y la práctica, la museología y la museografía.

4.2) Concepto y Estructura.

El museo es una institución que se define por las labores que desarrolla respecto de las colecciones que custodia. La adquisición, conservación, difusión, investigación y exhibición son las funciones propias y características del museo, que han formado parte de su origen e historia, y al mismo tiempo, avalan su futuro y constante evolución. Así lo expresan y ratifican las sucesivas asambleas generales, congresos y reuniones del máximo organismo internacional en materia de museos, (ICOM).

La dimensión actual del museo exige a sus responsables la definición de la institución desde un punto de vista conceptual, con el fin de que sirva de fundamento para el establecimiento de sus planes de trabajo, sus prioridades y objetivos de futuro. Este análisis debe realizarse con una metodología establecida y clara que posibilite su elaboración y comprensión, ordene la posterior adopción de decisiones, concluya con un diagnóstico de situación y, al mismo tiempo, se convierta en un documento de futuro tanto para el propio museo como para los órganos administrativos responsables. Esta completa y exhaustiva definición recibe el nombre de *Plan Museológico* (Ministerio de Cultura, España).

Según el Ministerio de Cultura de España, la elaboración del *Plan Museológico*, tanto si se trata de la creación de un nuevo museo, como del replanteamiento de una institución ya existente, es necesaria para:

- *La ordenación del trabajo interno del museo.*

La propia redacción del Plan obliga a un esfuerzo de recopilación y análisis de información que produce un mejor conocimiento del museo a todos los niveles. Además permite detectar las relaciones de dependencia entre los distintos

ámbitos del museo, tener siempre presentes los objetivos y situar cada acción individual en relación con ellos.

- *La relación con los responsables administrativos y políticos*

El documento facilita la comunicación ya que ayuda a expresar con claridad las necesidades del museo, a evaluar el rendimiento de los recursos obtenidos y a justificar sus peticiones.

- *La definición de los proyectos*

El *Plan Museológico* también establece las necesidades en las distintas áreas del museo que los proyectos deben resolver y los requerimientos específicos a cumplir.

El Plan Museológico se estructura en dos fases:

- · Fase I. Definición de la institución
 - Fase I.1. Planteamiento conceptual
 - Fase I.2. Análisis y evaluación
- · Fase II. Programas



Fuente: Ministerio de Cultura, España

El *Plan Museológico* debe ser elaborado por el personal técnico y científico del museo, aunque en algunos puntos, por la especificidad, amplitud o envergadura de la materia a tratar, podrá contar con la colaboración de personal de apoyo externo a la institución.

4.3) Definición de la Institución.

La responsabilidad del museo como institución cultural garante de la adquisición, conservación, investigación, comunicación y exhibición de bienes culturales de muy diferentes naturalezas, obliga a sus responsables a una

definición formal de la institución en la que se establezcan los principios básicos que guiarán la actividad del museo y la consecución de sus objetivos, con el fin de dotarlo de identidad, singularidad y relevancia.

Mostrar un completo y exhaustivo análisis de la institución museística en todas sus facetas, funciones y agentes, con el fin de detectar sus carencias, evaluar su situación y ofrecer un diagnóstico que debe concluir con una priorización y un avance de propuesta de futuro (Ministerio de Cultura, España).

4.3.1) Planeamiento conceptual.

El planteamiento conceptual del museo es el primer capítulo que siempre debe constar en el *Plan Museológico*, con independencia de la situación en la que se encuentre el museo. Sin duda alguna, es el punto de partida obligatorio ante cualquier iniciativa museística.

La definición conceptual que abre el *Plan Museológico* de un museo ya creado debe inspirarse en los principios establecidos en su norma fundacional, en el caso de que éstos sigan considerándose válidos y no sean objeto de revisión. En el caso de un museo aún no existente o sujeto a una reorganización, el desarrollo del Plan debe ser el instrumento imprescindible para su futura creación o reorganización, y en él se recogerán los principios básicos que igualmente quedarán reflejados en su norma de creación (Ministerio de Cultura, España).

Esta primera etapa debe representar un profundo análisis de la institución que permita realizar un diagnóstico en todas sus áreas funcionales, recursos y servicios, con el fin de dibujar la realidad del museo, detectar de forma clara y precisa sus principales carencias y establecer un primer orden de actuación a partir de las conclusiones elaboradas (Ministerio de Cultura, España).

4.3.2) Análisis y evaluación.

Esta fase debe representar un profundo análisis de la institución que permita realizar un diagnóstico en todas sus áreas funcionales, recursos y servicios, con el fin de dibujar la realidad del museo, detectar de forma clara y precisa sus principales carencias y establecer un primer orden de actuación a partir de las conclusiones elaboradas (Ministerio de Cultura, España).

La fase de análisis y evaluación se completará en su totalidad en el caso de museos ya existentes. En el supuesto de museos no creados desde el punto de vista normativo, se detallarán todos aquellos aspectos de partida que puedan ser analizados, por ejemplo, una colección preexistente, un solar o un edificio designado a tal fin, siguiendo el mismo esquema propuesto en esta fase. En

ambos casos deberá desarrollarse igualmente el planteamiento conceptual del museo y la totalidad de los programas (Ministerio de Cultura, España).

En síntesis, esta fase surge como base para diseñar un plan de futuro coherente y rentable que permita calibrar la propuesta desde muy diferentes puntos de vista: técnico, económico, cultural, político.

4.4) Programas.

Los programas serán el instrumento que posibilite la materialización de la teoría museológica, expresada en los documentos previos, en soluciones prácticas de carácter museográfico, es decir, la museología convertida en museografía. Estos documentos son de carácter permanente, al contrario que los proyectos. Por ejemplo, un museo siempre debe tener en desarrollo sus programas de colecciones, que van variando con el tiempo a medida que se van proponiendo nuevos objetivos (Ministerio de Cultura, España).

Los documentos de programa presentan una doble vertiente:

- Cada programa consta de una parte genérica con los criterios básicos, los protocolos, los procedimientos de actuación o políticas generales en cada una de las áreas del museo y las normativas que son de aplicación a actividades, espacios o funciones específicas.
- Cada programa establece con claridad las necesidades y los requisitos que deben resolver los distintos proyectos. La correcta elaboración de los programas será la única garantía de que los proyectos ejecutados respondan a las necesidades del museo.

Las propuestas descritas en los diferentes programas se convertirán en la llave para la ejecución de los proyectos de actuación y serán fundamentales para la ulterior definición de las intervenciones y para garantizar que éstas respondan a las necesidades planteadas por el museo. Por esta razón, deben formar parte imprescindible del *Plan Museológico*, precisando los criterios de actuación, las condiciones y los requisitos que los proyectos deben cumplir.

La elaboración de los programas que integran el *Plan Museológico* es responsabilidad del museo, aunque su carácter pueda exigir en algunos casos la participación de equipos interdisciplinares con el fin de facilitar el trabajo de los profesionales responsables de elaborar los proyectos y establecer un lenguaje común desde el principio.



Fuente: Correspondencia entre fases dentro del Plan Museológico. Ministerio de Cultura, España.

4.5) Proyectos.

Los proyectos pueden ser realizados y ejecutados por el propio equipo del museo o por profesionales externos, con coste económico o sin él. En cualquier caso, todo proyecto desarrolla un objetivo y cuenta con unos responsables y un plazo de ejecución (Ministerio de Cultura, España).

En el proceso de desarrollo de un proyecto pueden establecerse tres etapas:

- Estudios previos
- Redacción de proyecto
- Ejecución

4.5.1) Estudios Previos.

En este momento se incorporan todos aquellos estudios necesarios para definir y condicionar el proyecto (Ministerio de Cultura, España).

Estos estudios servirán para orientar varios proyectos, incluso la totalidad. Por esta razón, serán concebidos como prolongación y complemento de los programas del Plan Museológico, como medio para verificar las ideas ya suscitadas y para calibrar de forma realista y cuantitativa las necesidades.

4.5.2) Redacción del proyecto.

Los proyectos, siguiendo la práctica arquitectónica, pueden desarrollarse en varias fases (Ministerio de Cultura, España):

- Anteproyecto. Expone los aspectos fundamentales y las características generales de la intervención.
- Proyecto básico. Define de modo preciso las características generales de la intervención mediante la adopción de soluciones concretas y su justificación.
- Proyecto de ejecución. Desarrolla el proyecto básico con determinación completa de detalles y especificaciones de todos los materiales, elementos, sistemas constructivos y equipos.

4.5.3) Ejecución del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto por el equipo del museo y los departamentos técnicos, o por quien corresponda en cada caso, se iniciará la fase de ejecución (Ministerio de Cultura, España).

Una vez iniciada la ejecución del proyecto pueden surgir actuaciones imprevistas, nuevos condicionantes u otros hechos que determinen la necesidad de contratar proyectos modificados (que no implican nuevas partidas añadidas, sino que reforman algunas de las ya existentes) y/o proyectos complementarios (que suponen nuevas partidas sobre el proyecto de ejecución). La puesta en marcha de los proyectos modificados puede exigir la paralización total o parcial de la ejecución del proyecto, con los consabidos retrasos y aumento de costes.

DEFINICIÓN	FINALIDAD	RESPONSABILIDAD
PLAN MUSEOLÓGICO		
FASE I Definición de la Institución		
Planteamiento conceptual (Anexo 1)	Definir directrices institucionales	Museo
Análisis y evaluación (Anexos 2 y 4)	Detectar carencias y establecer prioridades	Museo y personal externo de apoyo
	Facilitar la toma de decisiones	Administración responsable o titulares
FASE II Programas (Anexo 3)	Establecer necesidades	Museo y personal externo de apoyo
Fase I - Estudios previos		
Fase II - Redacción de proyecto	Dotar al museo de soluciones y respuestas	Museo y/o personal externo de apoyo
Fase III - Ejecución de proyecto		

Fuente: Síntesis de fases y responsabilidades. Ministerio de Cultura, España.

SEGUNDA PARTE

Caso de Estudio: Plan Estratégico en el Sistema de Museos de Colonia del Sacramento.

CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LOS MUSEOS

1.1) Introducción

El Sistema de Museos Municipales de Colonia del Sacramento está compuesto por 8 museos, 7 de ellos se sitúan en el casco antiguo de la ciudad. Depende orgánicamente de la Dirección Departamental de Cultura de la Intendencia de Colonia.

El sistema descrito pertenece a la órbita Municipal y lleva adelante la gestión integral (manutención, abastecimiento de insumos, designación de personal, etc.).

El Sistema de Museos fue creado por entenderse que los museos municipales forman en su conjunto una unidad, y no puede concebirse como una simple sumatoria de edificios.

Los museos que lo componen son los siguientes:

- Municipal Dr. Bautista Rebuffo, inaugurado en 1951
- Archivo Regional, inaugurado en 1971
- Del Período Histórico Español, inaugurado en 1975
- Paleontológico Armando Calcaterra, inaugurado en 1976
- Periodo Histórico Portugués, inaugurado en 1977
- Azulejo, inaugurado en 1988
- Indígena Roberto Bancho, inaugurado en 1988
- Casa de Nacarello, inaugurado en 1994

1.2) Municipal Dr. Bautista Rebuffo.

La casa perteneció a Doña Josefa Lucía Alvín de las Casas, esposa de Juan León de las Casas, ambos residentes en Montevideo, recibéndola de herencia de

sus padres Francisco Alvín y María Antonia Olmos. Conocida como la casa de los secretarios y también del Almirante Brown, cuenta con grandes áreas libres entre ellas la Casa del Virrey. La casa de construcción portuguesa de mediados de siglo XVIII, fue modificada en el período español agregándole techo de azotea.

El museo fue inaugurado en 1951. En él se exhiben diferentes salas temáticas:

- Arqueología indígena.
- Establecimientos del Real de San Carlos, (Plaza de Toros y Hotel Casino).
- Música.
- Maqueta de la Colonia del 1762.
- Paleontología.
- Religiosa.
- Aves.
- Entomología.
- Ciencias naturales.

1.3) Archivo Regional.

Casa de estilo portugués de mediados del siglo XVIII, realizada en piedra con techos de tejas a dos aguas. A pesar de haber sido restaurada en el año 1972 aún conserva paredes originales, pisos del 1750 y 1825, tirantería, hornacina, dinteles de puertas y ventanas, y rejas del frente.

Conserva en su interior documentación valiosa sobre la historia de Colonia, registros sobre el período de restauración del Barrio Histórico de Colonia del Sacramento, archivos policiales, cartografías y grabados.

Hay también exposiciones de material arqueológico, producto de las excavaciones de la casa que perteneció a los Gobernadores Portugueses, restos alimenticios (óseos), cerámica portuguesa, loza, cerámica criolla, botellas, frascos de farmacia.

1.4) Del Periodo Histórico Español.

Casa portuguesa de dos plantas, de la primera mitad del siglo XVIII, perteneció al comerciante español Juan del Águila. Conserva originales parte de sus pisos, tejas, tabiques, paredes, jambas y dinteles de granito.

Tiene un edificio anexo de estilo neoclásico de mitad de siglo XIX, que conserva paredes originales y la arcada central. Éste museo fue inaugurado en 1976.

Se exhibe material (cerámica, cestería y vestimentas) representativo de las primeras familias españolas llegadas a Colonia del Sacramento, después del Tratado de San Ildefonso en 1777.

Actualmente se encuentra cerrado dadas las malas condiciones edilicias.

1.5) Paleontológico Armando Calcaterra.

Se encuentra en un sector de la casa de Armando Calcaterra, en el Real de San Carlos, cuyo espacio y colección fue donada a la Intendencia de Colonia, inaugurado como museo en 1976.

Exhibe especies de la mega fauna pampeana, encontrados en el departamento de Colonia, como Gliptodontes, Megatherios, Lestodontes, diversos minerales, celenterados, piezas indígenas.

1.6) Periodo Histórico Portugués.

El cuerpo central es de estilo portugués, data de principios del siglo XVIII, con techo a cuatro aguas, de madera y tejas, muros exteriores de piedra y adobe y tabiques internos realizados en una estructura de madera rellena con piedras.

Los anexos de 1972 comprenden una construcción española sobre muros portugueses, culminados con techos planos “a la porteña”.

El museo fue inaugurado en 1977. Se exhiben en las salas temáticas:

- Portón de campo y escudo original.
- Sala de los Reyes.
- Militar.
- Cerámicas populares.
- Navegantes y cartográfica.

1.7) Azulejo.

Construcción portuguesa del siglo XVIII con paredes, tirante y parte del piso original. Fue restaurada en 1987 especialmente para Museo, respetando su arquitectura y espacios originales. El museo fue inaugurado en 1988.

La colección que se exhibe perteneció a Jorge Paéz Vilaró. Los azulejos que se destacan en su mayoría son franceses, teniendo algunos azulejos españoles (catalanes y valencianos) junto a dos ejemplares uruguayos.

1.8) Indígena Roberto Bancho.

Funciona en la planta alta de una construcción española de fines del siglo XIX y se accede por una escalera original.

Fue confeccionado basándose en una colección privada del Sr. Roberto Bancho, quien donó a la Intendencia de Colonia el material exhibido.

Se destacan: boleadoras, morteros, raspadores, percutores, frotadores, puntas de flecha y cerámicas.

1.9) Casa de Nacarello.

Casa portuguesa de principios del siglo XVIII, conserva original las paredes de piedra y parte de los pisos, se restaura el techo a dos aguas de tejas, el cielo raso en la sala principal es réplica al igual que el mobiliario y la cerámica.

El museo fue inaugurado en 1994. En él se recrea una típica casa portuguesa con la respectiva distribución de las habitaciones y mobiliario del mismo siglo.

CAPÍTULO 2: LOS RASGOS BÁSICOS DE LOS MUSEOS

2.1) Base Jurídica.

Los Museos se rigen según el estatuto del funcionario de la Intendencia de Colonia y los manuales de procedimientos del Sistema de Museos.

El Sistema de Museos se apoya en cartas internacionales y códigos éticos como:

- ICOM, Código de deontología para los museos.
- ICOMOS. Carta: Principios para el análisis, conservación y restauración de las estructuras del patrimonio arquitectónico.
- OMT (Carta del Turismo Sostenible)
- UNESCO: a) Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial; b) Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático; c) Estatutos del Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM); d) Convención sobre las Medidas que Deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la transferencia de propiedad Ilícitas de Bienes Culturales.

2.2) Autonomía.

Autonomía viene del griego y quiere decir “La potestad de dictarse sus propias leyes”. La autonomía no se refiere a la ruptura del vínculo jerárquico sino a la posibilidad de dictar su propio ordenamiento jurídico.

Según la Real Academia Española, la autonomía es “la potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias regiones u otras entidades (naciones) para regirse mediante normas y órganos de gobierno propio y 2do.-condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie”.

- El Sistema de Museos no tiene autonomía jurídica ya que, según se puede ver en el organigrama de la Intendencia, depende de la Dirección de Cultura que a su vez depende de la Secretaría General. Tampoco tiene autonomía Administrativa.
- Un ejemplo de la falta de autonomía que tienen los museos es cuando para enviar una invitación o algún tipo de comunicado publicándolos, todo tiene que canalizarse por el departamento de Dirección de Relaciones Públicas y Prensa. Lo mismo sucede con la parte de mantenimiento edilicio que depende de la Dirección de Arquitectura y Paseos Públicos.

- Es una organización jurídica y administrativa que no permite la agilidad necesaria para el desenvolvimiento cotidiano de la actividad.
- Se busca la participación de otras organizaciones, públicas y privadas, que demuestren tener un compromiso claro con la misión y objetivos del Sistema de Museos; como por ejemplo la Asociación de Amigos del Museo.
- Genera ingresos propios, por medio del cobro de las entradas, pero no tienen la autonomía para poder disponer de ellos libremente.

2.3) Funciones Básicas.

Las principales funciones del Sistema de Museo son las siguientes:

- 1- Como servicio público debe facilitar el acceso del conjunto de la ciudadanía.
- 2- La conservación, catalogación y exhibición del acervo cultural.
- 3- La investigación dentro de su especialidad y en torno a su patrimonio.
- 4- La organización periódica de exposiciones y/o actividades relacionadas con sus especialidades.
- 5- La elaboración y publicación de trabajos que permitan a la sociedad aprehender su acervo cultural, catálogos, boletines, monografías y temas con ellos relacionados en formato papel y electrónico.
- 6- El desarrollo de actividades de comunicación y difusión respecto a sus contenidos y temática, como disparador para el abordaje de temas, sociales, económicos, ambientales y culturales.
- 7- La cooperación con otros museos e instituciones de su mismo ámbito temático, tanto a nivel nacional como internacional.
- 8- Educar a través del mensaje en sí, utilizando al Museo como herramienta para la educación formal, como: clases didácticas, visitas guiadas.
- 9- Procurar ser un centro de referencia para la documentación, investigación y comunicación de las exposiciones.
- 10- Preservará el Patrimonio, cuidará el edificio y sus valores con la debida dedicación y profesionalismo.

2.4) Servicios del Sistema de Museos.

Según la carta de servicio brindada por el Sistema de Museos, los servicios se pueden clasificar en: generales, particulares y de acción cultural y divulgativa.

Servicios de carácter general:

- Señalización en accesos, señalización exterior con información general sobre horarios de acceso, sistema de venta de entradas, tarifas, teléfonos de información así como los días de cierre.
- Señalización interna con planos de situación e información general, sobre servicios higiénicos, lugares de descanso, lockers, etc.
- Folletos Informativos con indicaciones del recorrido e información general en idiomas: español, inglés y portugués.
- Adquisición de entradas en diversos museos.
- Adquisición de entradas en diversos canales de venta anticipada, que se detallan a continuación: Red Pagos, Hotelera y agencias de viaje.
- Puntos de Información personalizada atendidos por el staff en atención al público.
- Publicación on line, la suscripción es gratuita para boletines electrónicos informativos y estadísticos.

Servicios de carácter particular:

- Tienda del Museo. Venta de souvenir en el Museo Municipal.
- Biblioteca de consulta en el Archivo Histórico Regional para investigadores, cuenta con diversos volúmenes y publicaciones. Su función principal es ofrecer la literatura científica especializada necesaria para las investigaciones en los campos referidos, atendiendo a las demandas de los investigadores y público en general.
- Visitas guiadas para grupos en idioma español, inglés y/o portugués para adultos, jóvenes y escolares.
- Visitas guiadas, el Sistema de Museos realiza visitas guiadas preestablecidas los sábados, domingos.
- Personal especializado en áreas de conservación, registro, inventario y museografía para instituciones afines.
- Filmaciones, de carácter no divulgativo, cultural sin fines de lucro.
- Visitas guiadas fuera del horario habitual se podrán concretar mediante el abono de un arancel fijado por hora.

Servicios de Acción Cultural y Divulgativa.

El Museo ofrece otros servicios destinados a fomentar al museo con herramienta educativa y difundirla de manera amena y participativa.

- Talleres de Conservación y Restauración; el Museo cuenta con un espacio para desarrollar actividades de capacitación y voluntariado en Conservación y Restauración, llevados a cabo por personal cualificado.
- Sala de conferencias y proyecciones; permite celebrar conferencias, seminarios, cursos tanto propios como de organización externa.

- Archivo documental y fotográfico; el Museo conserva la documentación histórica sobre el sistema, como de temas inherentes a Colonia y su entorno. Su archivo fotográfico, sistematizado e informatizado cuenta con más de 1.000 imágenes.
- El Museo dispone de una página web con información actualizada semanalmente que incluye información general, información específica de la oferta cultural del Museo, servicios, actividades y noticias de actualidad.
- Visitas guiadas por Instituciones educativas de carácter público, la coordinación evaluará las solicitudes de visita fuera del horario establecido.

Según la entrevista realizada en Colonia se puede ver que dichos servicios no se verifican en su totalidad con la realidad.

- En ningún de los museos se cuenta con alguna sala de conferencias y proyecciones. Está previsto que en el Museo Español se acondicione una de las salas para conferencias.
- Como no contaban con una página web oficial actualizada crearon un blog como alternativa para estar comunicados con la comunidad. Hace 5 meses que están usando los correos personales de cada empleado dado que el oficial no cuenta con mantenimiento.
- Los museos no cuentan con señalización correspondiente en cada uno de ellos. Todos los museos cuentan con una cartelera en la entrada con los horarios pero no especifican que solamente se puede comprar las entradas en tres museos.
- Los puntos de venta de las entradas solamente se pueden adquirir en tres museos: Museo Portugués, Museo Municipal y el Museo Indígena. Se puede pagar en pesos uruguayos o argentinos y en efectivo.
- No están establecidas las visitas guiadas a los museos en horario fuera del habitual, aun si se presenta carta pidiendo autorización.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1) Misión y Visión.

La definición de la misión y la visión es el paso previo a la definición de cualquier estrategia, la misión define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella. En el caso de los museos de Colonia la misión es la siguiente:

Misión:

Se encuentra alineada con la definición de ICOM “*institución permanente que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural*”.

Es conservar el museo y su acervo, garantizando la sustentabilidad económica, ambiental y social, a través de la interacción con los distintos públicos y las exposiciones permanentes y temporales, con el fin de propiciar la comunicación.

Promover mediante la mirada al pasado, la reflexión sobre el presente y futuro de la comunidad.

Facilitar a la comunidad nacional, científica y de visitantes, el acceso al conocimiento y recreación de la historia, conservación, investigación y difusión del patrimonio tangible e intangible que constituye la memoria histórica de Colonia y de la región.

La crítica que se le hace al Sistema de Museos es que dicha misión es la definición de museo que da el Comité Internacional de Museos, no es una misión específica para todo el Sistema de Museos. Además no tienen una misión para cada uno de los museos, ya que todos persiguen algún objetivo específico aparte de ser un sistema integrado por los ocho.

Como se ha visto en los capítulos anteriores la definición de misión describe los valores y prioridades de cada uno de ellos. Por eso es imprescindible que cada uno tenga su definición con las prioridades que tienen, dado que se concentran en distintas colecciones.

Visión:

Ser una institución sustentable, que comunique y refleje la realidad histórica, a través de un diálogo plural con las comunidades, dinámica y abierta al cambio, avocada a la difusión de los valores patrimoniales y culturales.

Una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la institución a seguir un camino predeterminado. Para tener éxito la organización debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque se tendrá la flexibilidad y el dinamismo necesario para la continua adaptación a los cambios del entorno.

Al ser los museos organizaciones no lucrativas, comparten con otras organizaciones sin fines de lucro, la característica que el éxito y la buena gestión de las mismas estará ligado, tanto cuantitativa como cualitativamente, a los servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles siendo la satisfacción de las necesidades de dicha comunidad el objetivo primordial (Kaplan y Norton, 2001)

3.2) Análisis de los aspectos estratégicos.

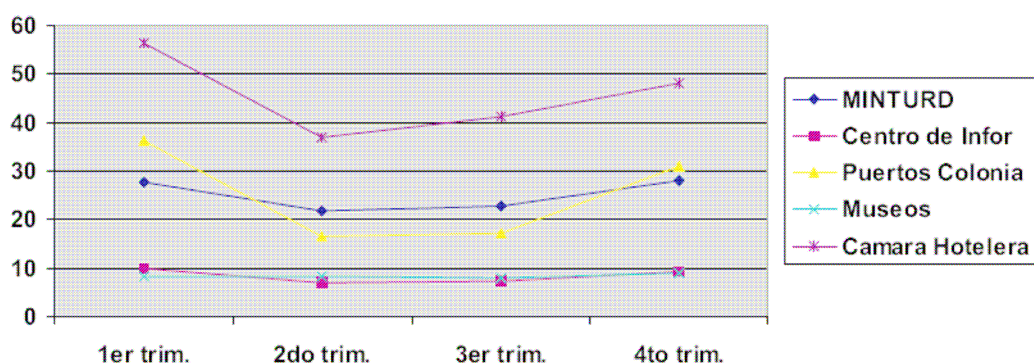
En base a la información disponible en la página web institucional del Sistema de Museos y de la Intendencia, a las entrevistas realizadas al director de Cultura y a la coordinadora del Sistema de Museos, a la información obtenida por el departamento de presupuesto y cultura de la Intendencia Municipal de Colonia y de acuerdo con la bibliografía específica del tema, es que se elaboran los siguientes análisis estratégicos.

3.2.1) Análisis de la Demanda.

No existe en el Uruguay ningún otro Sistema de Museos como el que se encuentra en Colonia del Sacramento, por el hecho de que son ocho museos organizados en conjunto.

Colonia del Sacramento, como es reconocido, es un destino desestacionalizado en el año. El piso de la actividad ocurre entre mayo y junio, y el pico entre enero y febrero, aunque el mes de mayor actividad coincide con la Semana de Turismo. Así lo demuestran los distintos registros realizados en los Centros de Información Turística, en el Área de Museos, Ministerio de Turismo y Deporte, Dirección Nacional de Migración-Ministerio de Defensa, y en la Cámara Hotelera y Turística de Colonia.

Estacionalidad del Destino según tipo de Fuente -2006



Fuente: Gráfico elaborado por Dirección de Turismo- Intendencia de Colonia

Perfil de la Demanda en el Departamento de Colonia.

MOTIVO PRINCIPAL VISITA	%
Visita Flia-Amigos	11,1
Recreativo	82,3
Negocios	3,3
Otros	3,3

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte – MINTURD

OCUPACION	%
Profesionales	30,5
Comerciante / Empresario	23,1
Emp. Adm. / Vend. / Empl. Público	18,3
Jubilado	8,5
Obrero Especializado	7,2
Estudiante	5,6
Director - Gerente	3,6
Jefe / Encargado	2,5
Ama de Casa	0,5
Trabajadores de Servicios	0,2

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte – MINTURD

FIDELIZACION DEL DESTINO URUGUAY	%
Una vez	14
Dos Veces	5,5
Tres Veces	7,3
Cuatro Veces	11,3
Cinco Veces	6,3
Más de cinco Veces	55,6

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte – MINTURD

Nacionalidad de visitantes mensuales a Colonia del Sacramento.

A los efectos del análisis se realizan los siguientes agrupamientos por nacionalidad: uruguayo; argentino, brasileño; chileno; Extra-región (Resto de América Latina; EEUU/Canadá; Europa; Asia; Oceanía; África).

Según los datos analizados, se observa la siguiente tendencia:

- Más de la mitad (50.1%) de los visitantes que consultan los Centros de Información Turística de Colonia del Sacramento residen en Argentina y Uruguay; un poco más de la tercera parte (37.5%) de los visitantes son Extraregión y la octava parte (12.4%) de los visitantes provienen de Brasil y Chile.

Distribución: visitantes a Centros de Información Turística según nacionalidades 2007.

2007	Uruguay	Argentina	Brasil	Chile	Resto A. Latina	Can./EEUU	Europa	Asia-África-Oceanía	TOTALES
ENERO	9,7%	41%	14,6%	3,5%	5,4%	13%	11,6%	1,2%	8300
FEBRERO	11%	42%	11,3%	6,9%	4,9%	12,7%	10,1%	1,2%	7460
MARZO	10%	35,7%	4,2%	3,8%	5%	16,7%	23,8%	0,8%	6394
ABRIL	35,9%	28,8%	5,2%	1,6%	6,4%	10,1%	9,3%	2,7%	10329
MAYO	10,3%	38,5%	6,5%	2,6%	9,1%	13,9%	17,1%	2,1%	4965
JUNIO	11%	33,4%	10%	1,6%	18,7%	13,2%	11%	1%	4410
JULIO	17%	36%	16%	2%	7%	10%	10%	3%	8119
AGOSTO	15%	42%	6%	2%	10%	12%	11%	1%	6770
SEPTIEMBRE	19%	34%	14%	2%	8%	11%	12%	1%	6585
OCTUBRE	17,1%	30,6%	9,9%	1,5%	10,6%	14,1%	14,6%	1,5%	7657
NOVIEMBRE	11,7%	29%	14%	1,7%	7,8%	16,7%	17,1%	2%	8513
DICIEMBRE	12,9%	28,5%	10,5%	1%	9,8%	17,3%	18,8%	1,3%	8930
Total	14639	32660	9366	2379	7498	12822	13563	1492	88432
%	15,5%	34,6%	9,9%	2,5%	8%	13,6%	14,3%	1,6%	100%

Fuente: Dirección de Turismo IMC

Los museos del Casco Histórico son algunos de los principales lugares visitados; el mes de abril es el de mayor guarismo coincidiendo con la Semana de Turismo 2007. A su vez, julio está fuertemente influenciado por la visita de excursiones escolares de todo el país.

Con respecto a la nacionalidad de sus visitantes, existe un grupo bien definido: uruguayos y argentinos, que representan cada uno casi la tercera parte y sumados más de la mitad. En segundo orden, le siguen el conjunto de visitantes Extraregión que representa otra tercera parte. Por último los brasileros serían el tercer grupo siendo el 10% del total.

Distribución mensual de visitas a Museos:

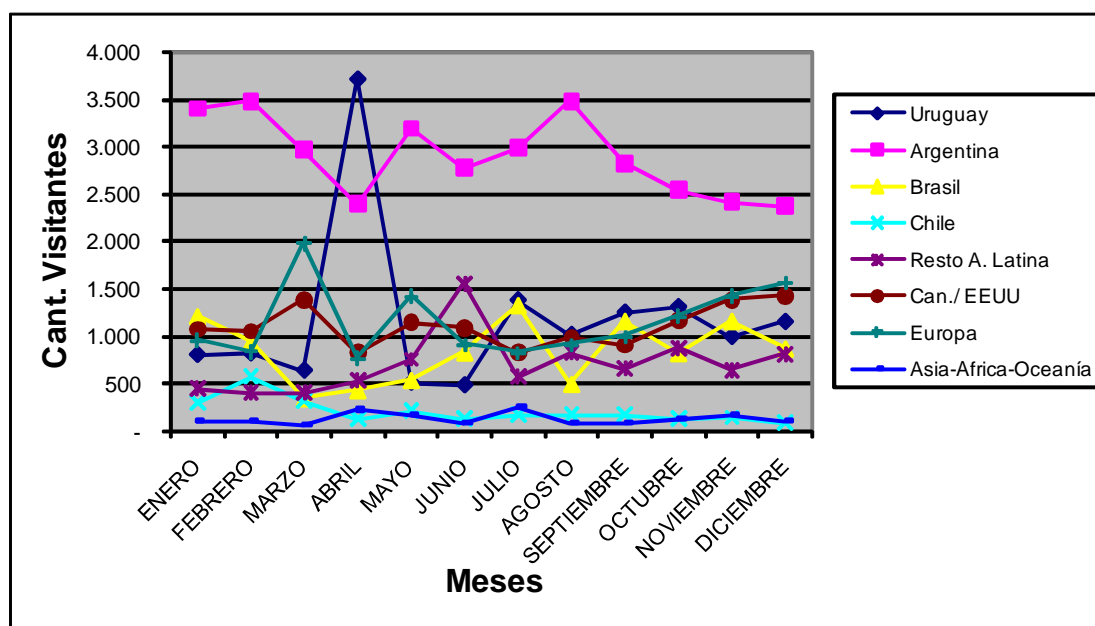
2007	Total
ENERO	2956
FEBRERO	2705
MARZO	2599
ABRIL	3930
MAYO	2249
JUNIO	1748
JULIO	3402
AGOSTO	2548
SETIEMBRE	2549
OCTUBRE	3094
NOVIEMBRE	2576
DICIEMBRE	2376
Total	32732

Fuente: Museos - Dirección de Cultura - IMC

Distribución de visitantes a Museos según nacionalidad.*

2007	Uruguay	Argentina	Brasil	Chile	Resto A. Latina	Can./ EEUU	Europa	Asia-África-Oceanía	TOTALES
ENERO	684	778	529	-	187	311	405	62	2956
FEBRERO	787	645	322	-	212	282	394	63	2705
MARZO	382	690	170	-	190	466	592	86	2576
ABRIL	1900	864	259	-	173	259	389	84	3928
MAYO	543	776	130	-	155	258	310	77	2249
JUNIO	439	496	190	19	133	209	192	70	1748
JULIO	996	1121	489	59	150	249	278	60	3402
AGOSTO	499	940	175	39	170	289	378	58	2548
SEPTIEMBRE	900	661	269	48	95	179	320	77	2549
OCTUBRE	1671	888	225	54	164	289	496	117	3904
NOVIEMBRE	664	638	306	8	133	312	450	65	2576
DICIEMBRE	760	510	283	24	175	222	328	74	2376
Total	10225	9007	3347	251	1937	3325	4532	893	33517
%	30,5%	26,9%	10,0%	0,7%	5,8%	9,9%	13,5%	2,7%	100%

* En este gráfico no se incluyen las visitas de excursiones de escolares ni de residentes de Colonia. Fuente: Museos – Dirección de Cultura IMC



Fuente: Museos – Dirección de Cultura IMC

3.2.2) Análisis de la Oferta.

Cada uno de los museos tiene su respectiva hoja de sala (excepto el Museo Paleontológico que está en proceso y la Casa Nacarello que no tiene), en ella se detalla todo el acervo por sala. Dicha hoja de sala se les es entregada a los turistas que vienen a visitar el museo y llegan en horarios diferentes al de la visita guiada.

Museo Municipal.

Casa construida entre 1720 y 1750 (aparece en un plano de 1735) de estilo portugués de dos plantas con techo a cuatro aguas de tejas. Fue posteriormente reformada a mediados de siglo XIX con estilo español cambiando el techo a azotea. La Casa es adquirida por la *Comisión de Estudios (...) Municipales* para reciclarla y convertirla en el primer museo de Colonia; con dos fuertes componentes: el de las *Antigüedades* (producto del aporte de las familias de la población coloniense) y el de la *Historia Natural* (producto del aporte de importantes investigadores como Augusto Tesseire y Bautista Rebuffo, como también alumnos del liceo local).

En la planta baja se encuentra la *sala de música* donde se exhibe indumentaria femenina de la época del siglo XIX; una colección de abanicos y varias peinetas; la colección de mates en cerámica y porcelana de origen alemán; un fonógrafo Edison original. Luego se encuentra la *sala maqueta*, en dicha sala lo más importante que se exhibe es una maqueta que representa a Colonia en el año 1762. En la sala 3 se exhibe un juego de dormitorio que perteneció al Coronel Ignacio Barrios. En la sala siguiente se encuentra la cocina original de la casa con

un estilo portugués. Luego se pasa a la sala dedicada al Real de San Carlos donde se exhiben armas, estribos y aldabas. En la última sala de la primer planta cuadros y piezas de indígenas.

Al primer piso se asciende por escaleras que son originales, excepto los últimos escalones de arriba. Cada escalón está hecho con un solo bloque de piedra arenisca.

En la primera sala se encuentra una representación de la Independencia uruguaya, donde se destacan personajes como Artigas, Rivera Varela. En dicha sala también hay varios muebles victorianos. Donde se ubica la sala 2, fue la *capilla* de la casa partir de la reforma española, allí se exhibe el altar completo con la Virgen del Carmen traído de la capilla que había en la Plaza de Toros. La siguiente sala es la de *paleontología*, donde se puede apreciar hallazgos paleontológicos en el departamento de Colonia de animales que vivieron hace aproximadamente 10.000 años. En la última sala de este museo se encuentran las colecciones de Bautista Rebuffo que son las siguientes: aves, mariposas, insectos y malacología.

Museo Indígena.

El museo funciona en la planta alta, de una construcción española de fines del siglo XIX y se accede por una escalera original. Ocupa cuatro habitaciones, iluminadas naturalmente por una gran cantidad de aberturas y desde donde se ven las Islas de San Gabriel y del Farallón.

Los materiales de este museo son el legado de los indígenas que habitaban nuestro territorio, encontrándose material del Paleolítico y del Neolítico. En las salas se encuentran morteros, piedras con hoyuelos, artefactos esféricos, piedras lenticulares o de honda, martillos, cuchillos, raspadores. Piedras con hoyuelos: se los denomina también como rompe cocos (para romper los frutos de las palmeras “Butiá” y para encender el fuego).

Archivo Histórico Regional.

El Archivo Histórico Regional se encuentra ubicado en una casa portuguesa de mediados de siglo XVIII, la cual conserva parte de sus pisos originales de baldosa rústica, hecha en barro cocido; este piso se diferencia del piso moderno de la restauración por la división que hacen las piedras blancas.

Dentro de la vitrinas podemos observar los restos que fueron extraídos en la excavación realizada en 1991 en la Casa de los Gobernadores portugueses; la misma fue totalmente destruida en 1776 en el último ataque español que se realizó a la Colonia del Sacramento. También restos óseos de los animales que los portugueses consumían, los mismos fueron encontrados en los fogones de la casa en el centro de la excavación, junto con cenizas y carbón, dándonos una idea de la

alimentación diaria que los mismos llevaban, podemos apreciar restos de vaca, oveja, venado de campo, cerdo, aves y pescado, observamos que los mismos se proveían de las riquezas de la fauna del lugar. En la siguiente vitrina observamos restos de Cerámica Portuguesa, de color blanco con adornos simples en color azul y borra de vino; observamos platos, pocillos y dos bacines de distinto tamaño.

En la siguiente sala se encuentra el archivo. La premisa de este archivo es preservar el acervo documental contenidos en el mismo, para todas las personas interesadas en esto que forma parte del patrimonio mundial de la humanidad; por lo tanto las personas que deseen tener acceso a la información deberán cumplir con una serie de exigencias y normas para mantener un manejo y perdurabilidad óptimas para cada uno de los documentos.

Museo del Azulejo.

El museo del Azulejo presenta una colección de azulejos en su mayoría provenientes de Francia, unos pocos españoles y 2 piezas uruguayas. En la sala donde están los azulejos adosados a la pared, sólo están a efectos de mostrar la unión y posibilidad de diseño.

El más grande tiene azulejos llamados “golondrinas” que fueron pensados en usarlos de 4. Se encuentran ejemplo en la 1º sala (vitrina vertical). El pequeño muestra la fusión de varios modelos: flor de lis, etiqueta y gota de nieve. El que se encuentra en la sala principal se le llama de molinete (forma circular).

Museo Portugués.

La construcción del museo es una casa portuguesa del año 1720. Las paredes son de piedras con techo a dos aguas de madera y tirantes. La casa tiene ampliaciones de estilo español, son habitaciones de 1972, de techo plano también llamados “a la porteña”

En las primeras salas se puede apreciar la fundación de Colonia del Sacramento en 1680 y los reyes de Portugal que reinaron en los diferentes períodos que la ciudad estuvo gobernada por los portugueses. Tanto las piezas originales como las replicas muestran los objetos que usaban los portugueses en dicha época. En otra de las salas se encuentra un cuadro del árbol genealógico de Don Manuel de Lobo (fundador de Colonia del Sacramento).

En este museo se encuentra una sala destinada a realizar exposiciones temporales, en este momento la sala muestra imágenes sobre la esclavitud.

La siguiente sala es la de cartografía, donde se pueden ver distintos mapas del siglo XVIII y XIX.

Museo Español

Consta de dos edificios; el principal es de estilo portugués de la primera mitad del siglo XVIII perteneciendo al comerciante español Juan de Águila. Conserva partes originales de sus pisos, tejas, tabiques, paredes y jambas y linteles de granito. El otro edificio es un anexo de estilo neoclásico de mitad del siglo XIX, del cual también se conservan paredes y la arcada central.

En el edificio principal contiene en su acervo material representativo de las primeras familias españolas llegadas después de 1777, como por ejemplo vestimenta imperial y real, cerámicas de diferentes tamaños y gran porte que fueron donadas por España en 1976. También se cuenta con bibliografía de algunas de las primeras familias y su historia que llegaron a habitar Colonia. Una de las más grandes colecciones de pinturas que contiene dicho museo son las realizadas por Páez Vilaró que fueron donadas al Sistema de Museos. Dicha colección son retratos de personajes históricos de la Banda Oriental, como por ejemplo: Artigas, Fernando de Aragón, Isabel de Castilla, Fernando de Magallanes, Cristóbal Colón, Gaboto, Juan Díaz de Solís, entre otros.

En el anexo se encuentra archivos municipales antiguos que fueron rescatados por una institución civil.

3.2.3) Análisis de Financiamiento.

El objetivo de los museos es proveer una serie de servicios a la comunidad, de forma que los recursos financieros se configuren en posibilitadores de la satisfacción de los ciudadanos y en restricciones monetarias con las que dichos museos deben lidiar. Una buena posición financiera asegura recursos para lograr los objetivos de la comunidad. (Yetano, 2005)

Aunque el éxito financiero no es un fin último para estas organizaciones, representa un tema de preocupación para su subsistencia. Generalmente, las instituciones gubernamentales dependen de la asignación de fondos a través del presupuesto público y son constantemente fiscalizadas, por un ente contralor, para vigilar el buen uso de dichos recursos. (Yetano, 2005)

El Sistema de museos aparte de tener un presupuesto fijado por el MEC para el quinquenio de este Gobierno tiene el ingreso de las entradas que se cobran para poder entrar a los museos.

La recaudación de la venta de entradas no va directamente hacia los museos sino que primero pasa por la Dirección de Cultura y luego los gastos que tengan los museos, la Dirección de Cultura los financia. Sin embargo, en la práctica hay una diferencia, la recaudación va directamente a la Secretaría General y luego se va distribuyendo según los gastos. Esto tiene como dificultad

que los museos no puedan gastar la totalidad de lo recaudado sino que solamente puedan gastar lo fijado por el presupuesto.

Otra forma de ingresos que tienen los museos es a través de la Asociación de Amigos. Dicha Asociación se encarga de la tienda que se encuentra en el Museo Municipal donde se venden distintos souvenir, libros de Arte, libros sobre Colonia y un solo libro sobre museos, que es en realidad la vida de Bautista Rebuffo, fundador de la casa del Museo Municipal. La recaudación de esta tienda alcanza para pagarle a la funcionaria que atiende el local y el remanente es para comprar productos específicos para la conservación de las obras y objetos. Si bien esta tienda se encuentra solamente en el Museo Municipal, el remanente de ingresos lo utilizan todos los museos.

Las fuentes de financiamiento, sin tener en cuenta el Presupuesto, pueden referirse a:

- nuevas políticas de ventas
- tienda del museo: venta de souvenir, libros
- venta de derechos para filmación
- visitas guiadas fuera del horario habitual, abonando un arancel fijo por hora
- arrendamiento de salas e instalaciones
- apoyo de donaciones pero no en dinero sino en restauración de alguna sala o conservación del acervo.

Según la entrevista que tuvimos en Colonia con la coordinadora de los museos, el Sistema de Museos cubriría sus gastos con la recaudación de entradas, esto es sin tener en cuenta la remuneración de los empleados que es uno de los rubros más importantes y más costosos.

El Presupuesto fijado por el MEC para cada uno de los museos para el año 2008 es el siguiente:

Museo	Obras realizadas en edificios	Obras realizadas en las exhibiciones	Proyección año 2008
Municipal	Acondicionamiento del techo, retiro de membrana y colocación de impermeabilizante, 4 capas de pintura. Arreglo de aberturas de maderas (12) \$ 12000 Pintura exterior \$ 3000 Arreglo de revoques exteriores e interiores. <i>Costo medio</i>	Insumos para el reordenamiento de las muestras <i>Costo bajo</i>	Reordenamiento total de la muestra: - insumos para la cartelería y señalización, - pinturas para apoyo de la muestra, - 24 sensores de movimiento, - equipo de amplificación, - eliminación de un muro para el cambio de la circulación. <i>Costo medio</i>

Nacarello	Arreglos de revoques y pintura exterior \$ 3000 <i>Costo bajo</i>		Acondicionamiento de piso de original <i>Costo bajo</i>
Indígena	Arreglo del techo, retiro de membrana y colocación de pintura impermeabilizante. Retiro de moquete y acondicionamiento del piso de parquet. <i>Costo medio</i>		Colocación de celosías en 6 aberturas \$ 24000 Colocación de moquete de alto tránsito y varillas de metal en escalera. Equipo de amplificación <i>Costo medio</i>
Azulejo		Cambio de los paños de las vitrinas \$ 1100 <i>Costo bajo</i>	Cambio de 2 aberturas \$ 2000 Realización de una vitrina. Insumos para cartelería, material gráfico. <i>Costo medio</i>
Portugués	Acondicionamiento parcial del techo, retiro de membrana y colocación de pintura impermeabilizante (techo español). Reparación de aberturas \$ 2000 Pintura exterior \$ 3000 <i>Costo medio</i>	Cambio de moquete. Realización de tarimas. Insumos para el reordenamiento de la muestra. <i>Costo bajo</i>	Acondicionamiento de techo de tejas (techo portugués). Insumos para reordenamiento de muestra. Insumos para cartelería <i>Costo alto</i>
Archivo Regional			Cambio de 3 aberturas \$ 3000. Acondicionamiento de revoque interno. Compra de 2 bibliotecas y fichero. Insumos para la conservación de documentos. Instalación de una PC para uso de investigadores. Insumos para la digitalización y manipulación de documentos. Instalación de sistema de alarma U\$S 350 <i>Costo alto</i>
Español (actualmente cerrado por reparaciones)			Proyecto en 2 etapas: 1- Casa Italiana: cambio del techo de chapas, y acondicionamiento de tirantes. Pintura interior y exterior. Compra de 2 bibliotecas de madera y 2 PC para salón multimedia. Compra de cañón y pantalla. Paneles flotantes para pared. Arreglo de la puerta principal. 2- Casa Portuguesa: levantamiento de techo y sustitución de tejas. Sustitución de moquete y acondicionamiento de madera. Reparación de 3 aberturas. Recambio de vitrinas. Replanteo

			de la exhibición del museo. Compra de soportes. Insumos para cartelería, material gráfico. Restauración de textiles, cerámicas, cuadros y papel. Patio interior: acondicionamiento de la antigua caballeriza y de su sala en planta alta. Acuerdo con BROU (padrón lindero) realización de un foso con canaleta de desagüe y realización de canaleta en el otro foso existente. <i>Costo alto</i>
Paleontológico (ha permanecido cerrado por 8 años)	División de padrones donde se encuentra ubicado el museo. Realización de gabinetes higiénicos. Acondicionamiento total del edificio <i>Costo alto</i>		Realización de pozo negro. Pintura exterior y colocación de rejas Acondicionamiento de la muestra, exhibición, cartelería (interna y externa). Reapertura del museo <i>Costo medio</i>

Fuente: Presupuesto IMC para el MEC

También se determinó presupuesto para los rubros de difusión y capacitación del personal.

Difusión:

- Folletos color \$ 90.000 Anual
- Librillos de Investigación \$ 300.000 (financiarlo con sponsor)
- Impresión de entradas \$ 16.000 Anual

Capacitación de Personal:

- Cursos de formación en área museística \$ 10.000
- Viaje a Chile 2008 \$ 25.000

3.2.4) Análisis de la Gestión.

El Sistema de Museos necesitará introducir una nueva lógica empresarial y nuevas prácticas de gestión, que permitan potenciar el uso de los recursos disponibles y hacer rentable a los museos -dentro de las restricciones que afectan en general a la industria museística-. La eficacia (para cumplir con los objetivos culturales), la eficiencia (para hacerlo con el menor gasto de recursos) y la rentabilidad (como medida de la sustentabilidad cultural y económica), como principios generales, no pueden ser ajenas al funcionamiento de los Museos. Para que ello sea posible se requiere de:

a) nuevas prácticas de gestión, que no son habituales en el Sector Público ni entre agentes culturales de Uruguay, como el planeamiento estratégico, el marketing y la publicidad, búsqueda de fondos extra presupuestales, aplicación de nuevas herramientas de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral o Indicadores de gestión, y;

b) una estructura gerencial y una plantilla de personal adecuada a esta filosofía operativa.

La cultura del trabajo hoy existente en el organismo -típica de buena parte del sector público-, apoyada en la inamovilidad de buena parte del personal sin compromisos de contrapartida, es incompatible con la necesaria generación de una dinámica de organización cultural. Las reglas presupuestales típicas del sector público, aplicadas a un negocio que es deficitario internacionalmente, también obstaculizan la generación de la dinámica requerida.

El sistema de museos tiene un acervo muy amplio y está en su totalidad expuesto en cada uno de los museos, no cuenta con un depósito acondicionado para poder guardar correctamente algunas de las obras. Muchas salas de algunos museos del Sistema, parecen como los gabinetes de curiosidades.

Según las definiciones de la época, un gabinete era una cámara o varias cámaras donde los privilegiados coleccionistas solían retirarse a contemplar y analizar los preciados objetos de su propiedad (GillesThibault, 2001).

El Museo Municipal es típico ejemplo, aunque se han sacaron algunas objetos y se ha reordenado. Hoy por ejemplo, la colección de peinetones, mates y abanicos están más o menos ordenados, antes estaba todo mezclado y sin estar ordenado cronológicamente. Todas las donaciones que reciben son aceptadas y expuestas en cada uno de los museos. Las maquinas de cocer que se encuentran en la cocina, antes estaban en una sala juntos con los objetos paleontológicos.

3.2.5) Análisis del compromiso patrimonial.

En 1995 la UNESCO declaró Patrimonio de la Humanidad el barrio histórico de la Ciudad de Colonia del Sacramento. Esta ciudad, fundada por los portugueses en 1680, tuvo una importancia estratégica en la resistencia a los colonizadores españoles. Su paisaje urbano, muy bien preservado, ilustra la fusión de los estilos arquitectónicos portugués, español y post-colonial.

Esta designación supone entonces, un compromiso por identificar, proteger, conservar, recuperar y transmitir a las generaciones futuras el patrimonio cultural, histórico y arquitectónico del barrio histórico en general y del Sistema de Museos en particular. Y esta línea de acción está comprendida dentro de la Misión de los Museos, porque el patrimonio cultural es consustancial

al desarrollo armónico del país, porque la lectura de los valores, roles y significados de la herencia cultural, otorga sentido de pertenencia a la comunidad nacional.

El Sistema de Museos está comprometido con la Normativa N° 2 Carta ICOMOS - principios para el análisis, conservación y restauración de las estructuras del patrimonio arquitectónico.

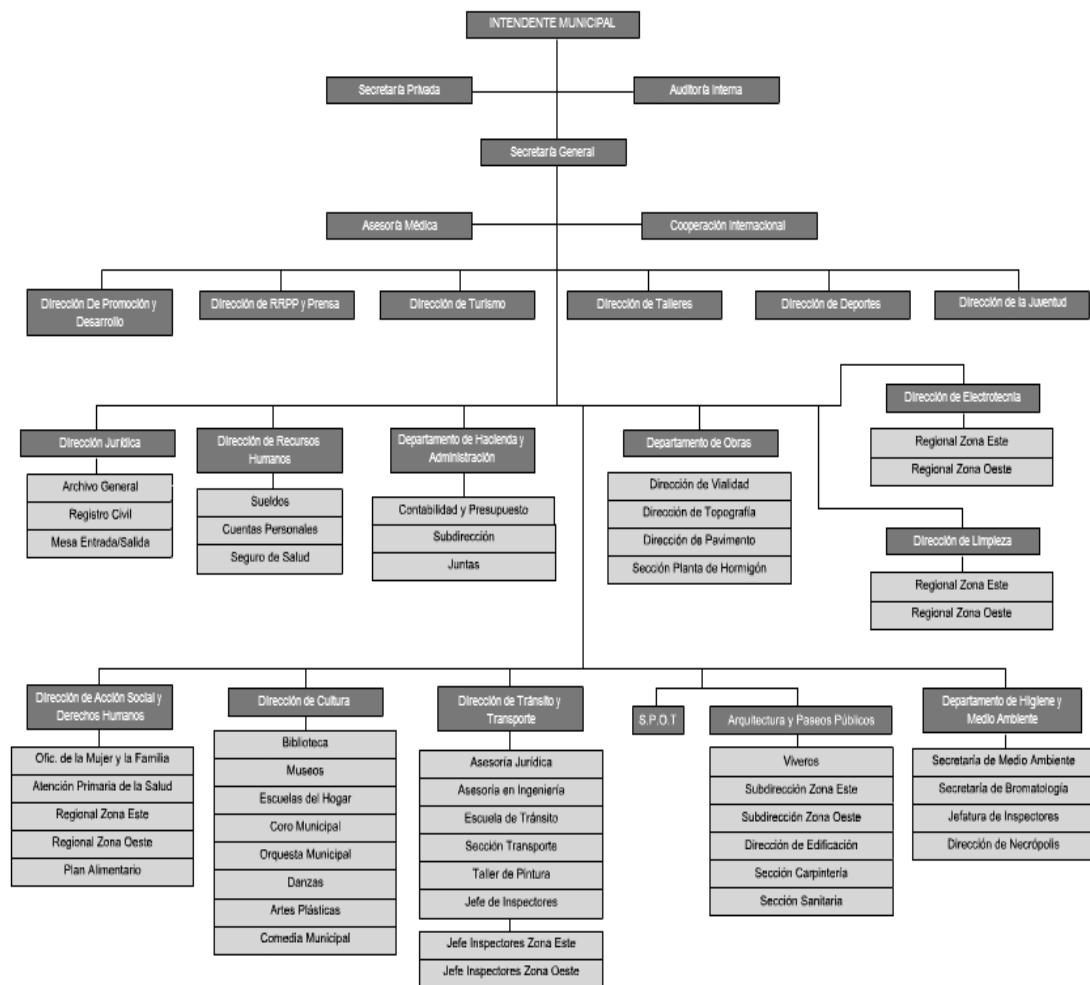
Dicha normativa incluye una serie de criterios generales para la conservación del patrimonio arquitectónico.

- La conservación, restauración y consolidación del patrimonio arquitectónico requieren un tratamiento multidisciplinar.
- El valor y la autenticidad del patrimonio arquitectónico no pueden fundamentarse en criterios predeterminados.
- El valor del patrimonio arquitectónico no reside únicamente en su aspecto externo, sino también en la integridad de todos sus componentes como producto genuino de la tecnología constructiva propia de su época. De forma particular, el vaciado de sus estructuras internas para mantener solamente las fachadas no responde a los criterios de conservación.
- Cuando se trate de realizar un cambio de uso o funcionalidad, han de tenerse en cuenta, de manera rigurosa, todas las exigencias de la conservación y las condiciones de seguridad.
- La restauración de estructuras, por lo que se refiere al Patrimonio Arquitectónico, no es un fin en sí mismo, sino un medio al servicio de un fin que no es otro que el elemento construido en su conjunto.
- Las peculiaridades que ofrecen las estructuras arquitectónicas, con su compleja historia, requieren que los estudios y propuestas se organicen en fases sucesivas y bien definidas, similares a las que se emplean en medicina: Anamnesis, Diagnósis, Terapia y Control, aplicados a la correspondiente búsqueda de datos reveladores e información; determinación de las causas del deterioro y degradación; elección de las medidas correctoras, y control de la eficacia de las intervenciones.
- No deben emprenderse actuaciones sin sopesar sus posibles beneficios y perjuicios sobre el patrimonio arquitectónico, excepto cuando se requieran medidas urgentes de protección para evitar la ruina inminente de las estructuras.

3.2.6) Análisis de estructura organizativa.

Un organigrama representa cuál es la forma organizativa que se ha dado a una entidad en función de diversas consideraciones. Esta supone que es la más idónea en las circunstancias para llevar a cabo su misión.

Existe un organigrama general de la Intendencia Municipal de Colonia que se detalla a continuación:



Fuente: Organigrama de la Intendencia Municipal de Colonia (Página www.colonia.gub.uy)

3.3) Análisis estratégico

Para realizar una evaluación de la estrategia se utilizarán análisis tales como el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la matriz FODA.

3.3.1) Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.

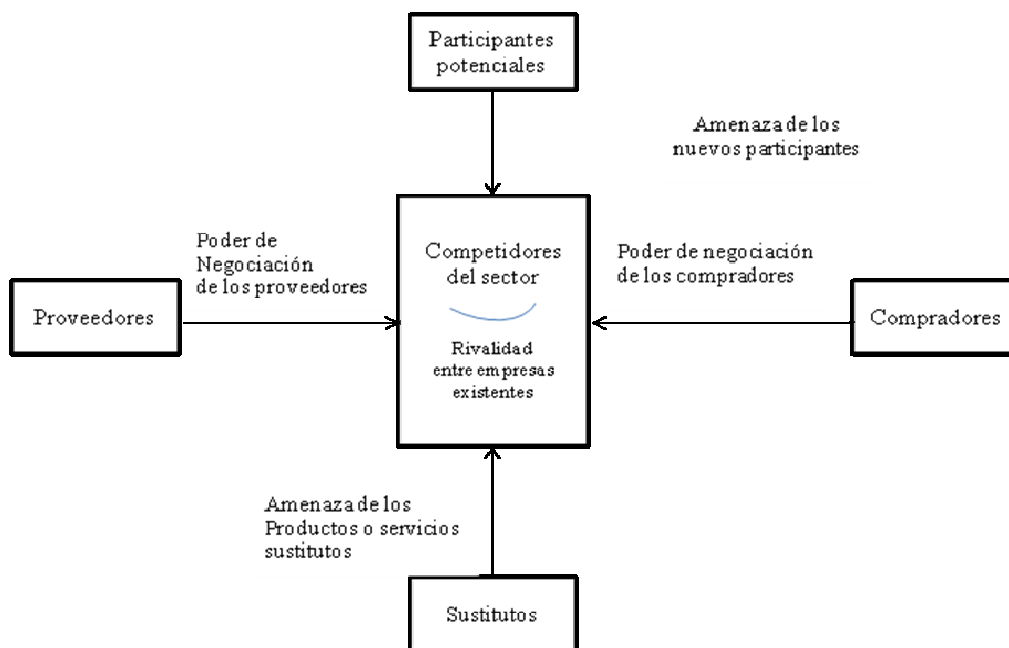
Muchas ideas importantes del planteamiento estratégico provienen del trabajo de Michael Porter. Su marco de referencia sobre planeamiento estratégico comprende tres conceptos fundamentales.

El primer concepto fundamental tiene que ver con el atractivo relativo de las diversas organizaciones (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter plantea que las organizaciones diferían en función de cinco “fuerzas competitivas” básicas, y la comprensión de estas fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva. (Olve y Roy, 2000).

Las teorías de la competitividad han girado alrededor del análisis de fuerzas externas, como las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, mientras que en los últimos tiempos hemos pasado a la competitividad basada en las capacidades y competencias internas (Arbonés, 2004)

En cualquier organización, cinco fuerzas competitivas son las que determinan las reglas de competencias. Esos cinco factores son:

- 1) ***Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada.*** Factores tales como las economías de escala, la lealtad a la marca y los registros de capital, determinan el grado de facilidad o dificultad que tendrán los nuevos competidores para entrar.
- 2) ***Amenazas de sustitutos.*** Factores tales como los cambios de costos y la lealtad de los competidores determinan el grado en que los clientes están dispuestos a comprar un producto sustituto.
- 3) ***Poder de negociación de los clientes.*** Factores tales como número de compradores en el mercado, la información con que cuentan dichos compradores y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los compradores de la organización.
- 4) ***Poder de negociación de los proveedores.*** Factores tales como el grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de insumos sustitutos determinan la calidad de poder que tiene los proveedores sobre las firmas de la organización.
- 5) ***Presencia de rivalidades.*** Factores tales como el crecimiento de la industria, aumento o disminución de la demanda, y las diferencias entre productos, determinan cuán intensa será la rivalidad competitiva entre las diversas firmas de la industria.



Fuente: Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance, Porter (Olve y Roy, 2000)

Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada.

El sector museístico en nuestro país es un sector relativamente estable y más aún en ciudades del interior como lo es en este caso. Además Colonia cuenta con un Sistema de Museos, abarcando diferentes etapas y variedades de nuestra historia lo que lo hace más difícil de poder ingresar a dicho mercado. Por lo dicho anteriormente es muy difícil que aparezca un nuevo competidor en el mercado que pueda disminuir la demanda. Es impensado que en un mercado cultural tan pequeño como el uruguayo pueda aparecer un competidor del calibre del Sistema de Museos, fundamentalmente por la inversión que se debería realizar y por la clientela de los propios museos.

El grado de dificultad que tendrán los nuevos museos si desean entrar al sector es importante, dado que se necesita una suma importante de capital inicial y bienes culturales para armar las exposiciones; el apoyo del gobierno para financiar el déficit económico de los museos que cualquier emprendimiento privado no tendría dicho apoyo gubernamental.

Amenazas de sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es una de las amenazas más reales que puede tener el Sistema de Museos. Las exposiciones presentadas por los museos compiten con otras expresiones artísticas emitidas por otras vías de comunicación.

Entre los sustitos que podemos encontrar en Colonia tenemos la Estancia Anchorena, exposiciones culturales callejeras, galerías de arte, espectáculos al

aire libre donde se está en contacto con distintos artistas, museo privado Naufragios y Tesoros.

La sustitución de un bien cultural por otro puede explicarse simplemente por la diferencia de precios. El museo del Louvre ha implementado un sistema de tarifas diferenciales con la finalidad de incitar a los visitantes a concurrir al museo en las horas de menor afluencia. La hipótesis se basa implícitamente en el hecho de que el público consumidor, o por lo menos un cierto sector, es sensible al precio ofrecido.

Poder de negociación de los clientes.

La tercer fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. En el ámbito cultural se da la particularidad de que la demanda de bienes culturales es elástica al precio de la entrada.

Los bienes poseen determinadas características, objetivas y evaluables. Un individuo elije el bien que presenta la mejor combinación de características. Las características de un grupo permiten identificar conjuntos de productos entre los cuales se operará la selección.

Otro de los elementos con los que cuenta el cliente para negociar es el acceso a una buena información. La particularidad que se da en el sector cultural es que el público pertenece a un sector de educación y rentas por encima de la media. Eso le da la posibilidad al consumidor de tener un panorama informativo bastante amplio como para poder decidir correctamente en base a sus preferencias. Por ello es que resulta imprescindible una buena política de marketing y publicidad. En este sentido el Sistema de Museos ha hecho un avance positivo al incorporar un blog con en la cual ofrece información sobre los museos, horarios de apertura, costos, historia de los mismos y el relacionamiento con el entorno siendo útil para el usuario.

Poder de negociación de los proveedores.

La cuarta fuerza competitiva es aquella que determina el poder que tienen los proveedores sobre la organización.

Los proveedores de bienes a los cuales el Sistema de Museos le compra los distintos insumos para su funcionamiento cotidiano acceden al mismo a través de compra directa mediante cotizaciones que abre la IMC. Se piden tres cotizaciones y se elige la mejor. No existe en los museos un sistema de cajas chica lo cual dificulta y enlentecen las compras de uso cotidiano.

Por lo tanto la negociación se desarrolla en la etapa cuando se evalúan las cotizaciones de los insumos necesarios. Una vez asignada la licitación o la

compra directa al proveedor seleccionado, el precio queda fijado según lo que ofertase el mismo.

Presencia de rivalidades.

La quinta y última fuerza competitiva es la de los rivales existentes en el sector. Aquí habría que distinguir entre los rivales locales con los que compite y los rivales a nivel regional con los que puede llegar a competir. Está claro que los rivales existentes en el mercado local son museos que poseen una infraestructura similar o inferior a la que cuentan los museos del Sistema, eso le da la posibilidad a los mismos de poder diferenciarse en el tipo de exposiciones que brindan.

A nivel regional los museos de similares características o son considerados rivales o son posibles oportunidades de lograr alianzas con los mismos para conseguir mejores y mayores exposiciones, así como también intercambios de bienes culturales a exponer.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado a nivel interno y externo de la organización, surgen factores claves para el éxito del Sistema de Museos. Dichos factores son:

- Brindar exposiciones temporales como permanentes de buena calidad.
- Centrar el enfoque en la atención al cliente, teniendo personal cada vez más capacitado.
- Ser un punto atractivo para la llegada de turistas tanto nacionales como de la región.
- Explotar el desarrollo del marketing enfocándose en su planificación estratégica.
- Conservar el patrimonio histórico, tanto en bienes culturales como la parte edilicia.
- Lograr una gestión eficiente de los recursos disponibles (tanto los recursos Humanos como materiales).
- Poder incursionar en el manejo del presupuesto asignado por la Intendencia y maximizar la búsqueda de recursos financieros propios.

3.3.2) Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden

sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Olve y Roy, 2000).

Como información imprescindible para la realización del Diagnóstico Interno de la organización se utiliza la técnica FODA, es decir la determinación de:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
<i>Interno</i>	<i>Puntos fuertes</i>	<i>Puntos débiles</i>
<i>Externo</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>

Fuente: Un análisis FODA. Reproducido del libro de K.R. Andrews The Concept of Corporate Strategy (Olve y Roy, 2000)

Los museos tienen que explorar las condiciones de sus entornos específicos y generales que se plantean y adaptar sus misiones objetivos y metas.

En el análisis del entorno general se analizaron los siguientes factores: económicos, políticos, legales, sociales, culturales y tecnológicos.

- Factores económicos: Equilibrio fiscal del Estado, búsqueda de recursos propios que autofinancien los gastos de presentación del Sistema de Museos.
- Factores políticos: Estabilidad del país, proceso de consolidación de las instituciones estatales.
- Factores socio-culturales: Diversificación de la sociedad, apertura a distintas expresiones culturales tanto nacionales como extranjeras.
- Factores tecnológicos: Acompasar los tiempos actuales a los avances tecnológicos que repercuten en todas las áreas de la sociedad.
- Factores regionales: Programas equivalentes de desarrollo de la cultura en todos los países de la región.

OPORTUNIDADES:

- Demanda de turismo cultural creciente.
- La Embajada de Portugal quiere nombrar a Colonia como maravilla de Portugal, lo cual significaría mayor publicidad.
- La población cada vez es más culta que se interesa cada vez más por los asuntos culturales.
- Hay una comunicación en diferentes canales de televisión (nacionales y regionales) que están promocionando Colonia del Sacramento como lugar turístico.
- Los cortes de puentes que posibilitan a los turistas pasar por Colonia y conocer los distintos puntos de interés.
- Colonia del Sacramento declarado patrimonio histórico de la humanidad por la UNESCO.
- En Colonia nació Hipólito J. Da Costa, fundador del correio brasileño, que fue la primer publicación de Brasil. Para promocionar y fomentar el turismo en los museos, se declara una sala en su nombre. Una situación similar se da con el almirante Brown.
- Posibilidad de crear una alianza estratégica por medio de intercambio de colección con otros museos de la región que posibilitaría mejores exposiciones en los museos del sistema.
- Aprovechar las políticas de turismo implementadas por el Ministerio junto a planes de comunicación y estrategia para captar público regional.

AMENAZAS:

- Incidencia de las variaciones en las condiciones económicas del país para un desincentivo de la concurrencia a los museos.
- La existencia de un museo privado en la ciudad: Naufragios y Tesoros.
- La población de Colonia del Sacramento solamente se identifica con el Museo Municipal.
- La crisis mundial puede traer aparejado menor afluencia de turistas a la región.
- El cambio de gobierno y sus posibles consecuencias en los cambios en las políticas culturales que están implementadas hasta el momento.
- Las oscilaciones del dólar pueden hacer que los turistas de la región prefieran otros destinos más económicos para conocer.
- Disminución de público si se eliminan los cortes de puentes y rutas, ya que los turistas no tendrán que pasar por Colonia para ir a los distintos puntos del país.
- Rotación del Director de Cultura, del personal que maneja y decide sobre la gestión y administración de los distintos museos.

Precisando en el análisis del entorno específico, consideramos como elementos principales los siguientes:

- Intendencia: preparación del presupuesto anual para el Sistema de Museos por el cual provee de los recursos financieros necesarios. Además determina las políticas generales a seguir.
- Recursos humanos: análisis del personal, sus capacidades, su ubicación en el organigrama y su retribución.
- Proveedores: otras entidades que garantizan recursos materiales fundamentalmente y que aseguran el funcionamiento del sistema.
- Marco legal: tener claro las leyes que delimitan la actuación independiente de la gestión de los museos.
- Ubicación geográfica: ubicación privilegiada en el Casco Histórico, lugar de referencia de la cultura y la recreación de los turistas.

FORTALEZAS:

- Atractivos turísticos y naturales.
- Los Museos están ubicados dentro del recorrido histórico con buenas vías de comunicación hacia la ciudad.
- Personal especializado, bilingüe y capacitado en las distintas temáticas de cada museo.
- El Sistema de Museos es patrimonio histórico de nuestra sociedad fortaleciendo de esta manera el vínculo entre la sociedad, la cultura y los propios museos.
- Cuenta con un folleto específico que contiene los ocho museos, su ubicación y un detalle de ellos en tres idiomas.
- Posee fotografía de cada uno de los bienes culturales teniendo en proceso la realización del inventario.
- Todos los funcionarios del sistema de Museos tienen uniformes (solamente para verano).
- Algunos museos cuentan con “libro de visitas” para que los usuarios dejen su opinión.
- El Sistema de Museos cuenta con una imagen y prestigio reconocido.
- Al ser un sistema de museos integrados se puede promover fácilmente.

DEBILIDADES:

- Ineficiente coordinación entre los distintos museos y problemas internos entre los funcionarios.
- No hay un plan de manejo integrado entre los ocho museos que componen el Sistema de Museos.
- El sistema cuenta con ingresos presupuestales insuficientes para su organización.

- Insuficientes herramientas de control de gestión que permitan evaluar con eficacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos e inexistencia de un sistema de indicadores eficiente.
- La cartelería es heterogénea en todos los museos (carteles a mano y a máquina de escribir). Tampoco hay catalogación de los bienes culturales ni de la historia de la edificación.
- No hay apoyo de profesionales relacionados a los museos, ni curadores que organicen las muestras a exponer.
- No se cuenta con la seguridad mínima necesaria.
- Falta de reserva o depósito en condiciones para poder almacenar las obras.
- Los museos no tienen una misión específica ni objetivos para cada uno ni global.
- Los museos no cuentan con recursos tecnológicos mínimos ni de última generación.
- Malos canales de llegada al público, no tienen buen vínculo, se podría decir que hay un divorcio entre el Sistema de Museos y la Dirección de Turismo.
- El Sistema de Museos no puede disponer libremente de los ingresos de las entradas y otras fuentes adicionales de ingresos debido a obstáculos legales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivos turísticos y naturales. • Los Museos están ubicados dentro del recorrido histórico con buenas vías de comunicación hacia la ciudad. • Personal especializado, bilingüe y capacitado en las distintas temáticas de cada museo. • El Sistema de Museos es patrimonio histórico de nuestra sociedad fortaleciendo de esta manera el vínculo entre la sociedad, la cultura y los propios museos. • Cuenta con un folleto específico que contiene los ocho museos, su ubicación y un detalle de ellos en tres idiomas. • Posee fotografía de cada uno de los bienes culturales teniendo en proceso la realización del inventario. • Todos los funcionarios del sistema de Museos tienen uniformes (solamente para verano). • Algunos museos cuentan con “libro de visitas” para que los usuarios dejen su opinión. • El Sistema de Museos cuenta con una imagen y prestigio reconocido. • Al ser un sistema de museos integrados se puede promover fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente coordinación entre los distintos museos y problemas internos entre los funcionarios. • No hay un plan de manejo integrado entre los ocho museos que componen el Sistema de Museos. • El sistema cuenta con ingresos presupuestales insuficientes para su organización. • Insuficientes herramientas de control de gestión que permitan evaluar con eficacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos e inexistencia de un sistema de indicadores eficiente. • La cartelera es heterogénea en todos los museos (carteles a mano y a máquina de escribir). Tampoco hay catalogación de los bienes culturales ni de la historia de la edificación. • No hay apoyo de profesionales relacionados a los museos, ni curadores que organicen las muestras a exponer. • No se cuenta con la seguridad mínima necesaria. • Falta de reserva o depósito en condiciones para poder almacenar las obras. • Los museos no tienen una misión específica ni objetivos para cada uno ni global. • Los museos no cuentan con recursos tecnológicos mínimos ni de última generación. • Malos canales de llegada al público, no tienen buen vínculo, se podría decir que hay un divorcio entre el Sistema de Museos y la Dirección de Turismo. • El Sistema de Museos no puede disponer libremente de los ingresos de las entradas y otras fuentes adicionales de ingresos debido a obstáculos legales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de turismo cultural creciente. • La Embajada de Portugal quiere nombrar a Colonia como maravilla de Portugal, lo cual significaría mayor publicidad. • La población cada vez es más culta que se interesa cada vez más por los asuntos culturales. • Hay una comunicación en diferentes canales de televisión (nacionales y regionales) que están promocionando Colonia del Sacramento como lugar turístico. • Los cortes de puentes que posibilitan a los turistas pasar por Colonia y conocer los distintos puntos de interés. • Colonia del Sacramento declarado patrimonio histórico de la humanidad por la UNESCO. • En Colonia nació Hipólito J. Da Costa, fundador del correio brasileño, que fue la primer publicación de Brasil. Para promocionar y fomentar el turismo en los museos, se declara una sala en su nombre. Una situación similar se da con el almirante Brown. • Posibilidad de crear una alianza estratégica por medio de intercambio de colección con otros museos de la región que posibilitaría mejores exposiciones en los museos del sistema. • Aprovechar las políticas de turismo implementadas por el Ministerio junto a planes de comunicación y estrategia para captar público regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia de las variaciones en las condiciones económicas del país para un desincentivo de la concurrencia a los museos. • La existencia de un museo privado en la ciudad: Naufragios y Tesoros. • La población de Colonia del Sacramento solamente se identifica con el Museo Municipal. • La crisis mundial puede traer aparejado menor afluencia de turistas a la región. • El cambio de gobierno y sus posibles consecuencias en los cambios en las políticas culturales que están implementadas hasta el momento. • Las oscilaciones del dólar pueden hacer que los turistas prefieran otros destinos más económicos para conocer. • Disminución de público si se eliminan los cortes de puentes y rutas, ya que los turistas no tendrán que pasar por Colonia para ir a los distintos puntos del país. • Rotación del Director de Cultura, del personal que maneja y decide sobre la gestión y administración de los distintos museos.

Estrategias.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
OPORTUNIDADES	Estrategia Maxi – Maxi	Estrategia Mini – Maxi
AMENAZAS	Estrategia Maxi – Mini	Estrategia Mini – Mini

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades-vs-Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades-vs-Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas-vs-Amenazas), se basa en la búsqueda de la maximización de las fortalezas para lograr paliar las posibles amenazas que se encuentran en el entorno de la organización.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas-vs-Oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad de mercado.

<u>Amenazas:</u>	<u>Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar Amenazas:</u>	<u>Estrategia para minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas:</u>
<p>A1-La crisis mundial puede traer aparejado menor afluencia de turistas</p> <p>A2-Incidencia de las variaciones en las condiciones económicas del país para un desincentivo de la concurrencia a los museos.</p> <p>A3-Disminución de público si se eliminan los cortes de puentes.</p> <p>A4-La existencia de un museo privado en la ciudad: Naufragios y Tesoros.</p> <p>A5-Las oscilaciones del dólar pueden hacer que los turistas prefieran otros destinos.</p> <p>A6-Rotación del director de Cultura, del personal que maneja y decide.</p> <p>A7-El único museo con que la comunidad se identifica es el Municipal.</p> <p>A8-Cambio de gobierno y sus posibles consecuencias en las políticas culturales.</p>	<p>1. (a4 + f15): Buscar alianzas para ofrecer una mejor exposición.</p> <p>2. (a2 + a3 + f9): Apuntar a tener un público fiel a los museos.</p> <p>3. (a4 + f9 + f1): Afrontar la competencia con exposiciones de alta calidad y con valores patrimoniales del Sistema de Museos.</p>	<p>1. (a4 + d1 + d2): Buscar un equilibrio entre la utilización del Sistema de Museos y la presentación de exposiciones de cada uno de ellos.</p> <p>2. (a1 + a2 + a4 + d4): Crear herramientas de control de gestión para evaluar las variables económicas que afectan a los museos.</p>

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1) Consideraciones previas.

Para arribar a conclusiones debemos situarnos en la posición que ocupa el Sistema de Museos tanto como institución en si misma, como referente de la sociedad uruguaya.

Los museos son instituciones públicas con fines plenamente culturales, lo que hace un caso de estudio muy particular a la hora de definir herramientas de gestión. Principalmente porque su objetivo no es el beneficio económico sino que es el enriquecimiento a nivel cultural de nuestra sociedad.

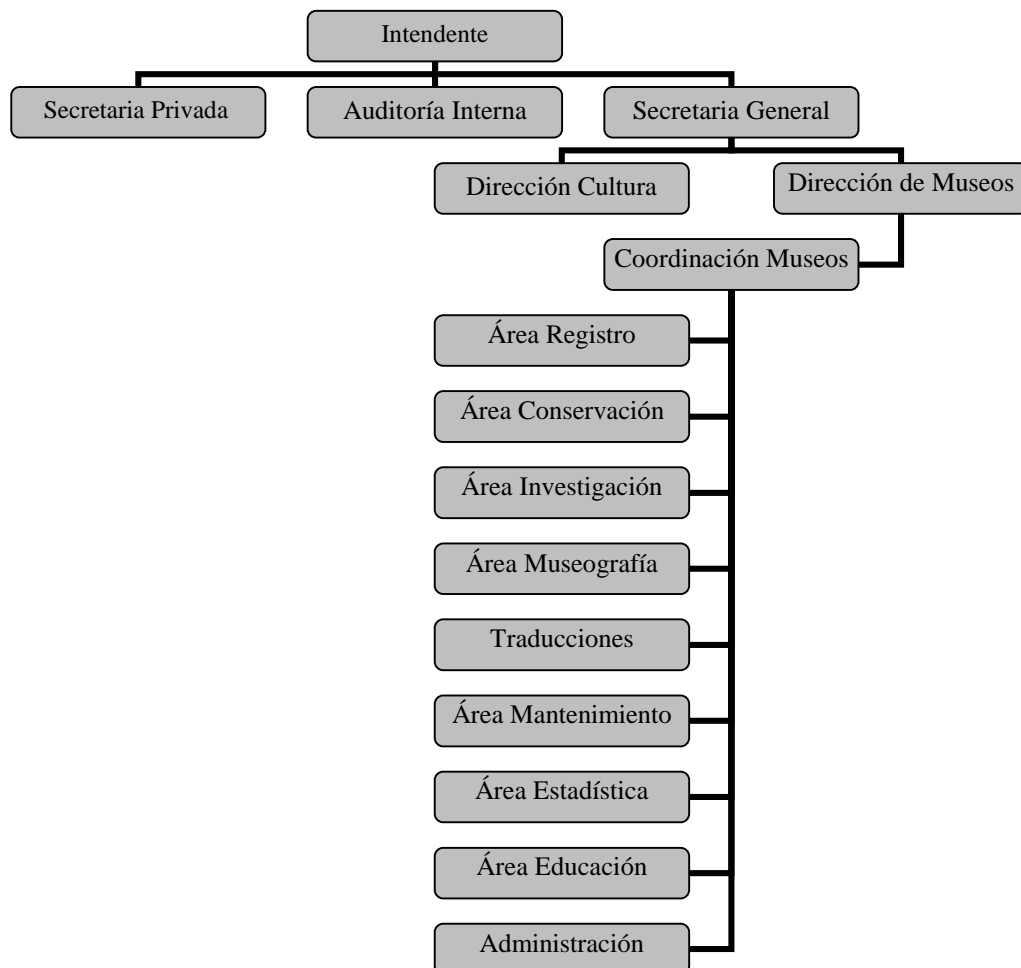
Esto lleva a que su organización interna, la cultura de trabajo y sus áreas dentro del organigrama no sean las mismas que las que tiene una empresa común. Por el contrario, las áreas críticas para el Sistema de Museos se encuentran en todos los aspectos relacionados con el tratamiento dado al usuario, es decir, ofrecer exposiciones variadas, atractivas y renovadas, la educación del público y la manera en que se lo trata dentro de los propios museos.

A su vez el problema de los costos en las artes escénicas desarrollado por Baumol y Bowen lleva a que los ingresos propios de los museos sean insuficientes para cubrir todos los gastos de funcionamiento que los museos requieren. Por lo cual la plataforma de los museos se apoya en el presupuesto que le otorga la Intendencia Municipal de Colonia básicamente, en los ingresos de las entradas y en los provenientes de Los Amigos del Museo que son quienes gestionan la tienda de souvenir.

A nivel social el Sistema de Museos es una institución con una imagen prestigiosa en Colonia del Sacramento, no solo por las diferentes colecciones que tienen en cada uno de los museos, sino también por su valor patrimonial de historia que obliga a mantener en buenas condiciones la estructura edilicia y sus instalaciones.

4.2) Conclusiones y recomendaciones.

Para el caso de los Museos de Colonia del Sacramento se propone un organigrama que se detalla a continuación:



Se considera que es necesaria una gestión adaptable a cada uno de los museos del sistema. Dada las características del tipo de institución a dirigir (y que es un sistema integrado de ocho museos), el conocimiento del acervo y su historia es importante pero también es imprescindible que quien se encuentre al frente del museo tenga preparación en administración, marketing y gestión cultural para poder dirigir con mas eficiencia dichas instituciones.

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

Es imprescindible, a parte de tener una misión y visión genérica del Sistema de Museos, que cada uno de los museos defina claramente su misión y visión, no solamente en base a la organización internacional de los museos sino considerar que cada uno es único y especial, aunque estén integrados al Sistema de Museos. Cada museo debe tener su propia misión y su propia estrategia que se

enmarquen en una misión global del Sistema. Esto implica tomar en cuenta su acervo, su historia y cómo llegar al visitante y su entorno.

También es necesario que definir claramente el objetivo, su razón de ser, de cada museo.

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 cuales son los recursos disponibles, los que necesita y como obtenerlos.

Se deben ejecutar de forma eficaz los recursos disponibles y las colaboraciones externas que tienen los museos como las donaciones y la tienda de souvenir que brinda el Sistema.

En cuanto a los inventarios (acervo) se debe tener información detallada y accesible sobre las características, estado y ubicación actual de las colecciones que tiene cada uno de los museos. Si bien está en proceso es necesario e imprescindible finalizarlo.

Para la parte edilicia se debe procurar mantenimiento, seguridad e higiene adecuados, para que no se siga desgastando dado que es un patrimonio histórico muy importante para la comunidad. No cuenta con un adecuado canal de comunicación con el Departamento de Arquitectura y Paseos Públicos generando problemas en la estructura y bienes culturales.

En cuanto a las políticas culturales en el Uruguay, tal como están expresadas las mismas por parte de la IMC, no están lo suficientemente desarrolladas como lo requiere la actividad cultural en los tiempos actuales. Y en consecuencia no hay en la actualidad un sistema que permita evaluar con eficacia el cumplimiento de dichas políticas. Este es un aspecto en el que debe trabajar el gobierno en sí mismo ya que es fundamental para el Sistema de Museos así como también para el resto de las organizaciones culturales gubernamentales la declaración de políticas culturales claras y específicas para cada sector que dirijan a las organizaciones en sus líneas de acción y definiendo a que debe apuntar cada una de ellas.

En base al análisis de la matriz FODA y datos recabados en el relevamiento hecho en los museos y las entrevistas, se pueden extraer las siguientes recomendaciones:

- El Sistema de Museos tendría que crear alianzas estratégicas por medio de intercambio de colecciones con otros museos de la región así posibilitaría mejores y mayores exposiciones temporales en los museos del sistema, y que el público reincida en sus visitas. Esto también ayudaría que la población de Colonia del Sacramento no solo se identifique con el Museo Municipal, sino con el Sistema.

- Se entiende que es difícil uniformizar la cartelera para todos los museos, porque se tiene piezas de distintos tamaños, diferentes espacios. Sin embargo tendría que tener una coherencia en el formato, la forma de exposición y ser todas bilingües para cada uno de los museos. No cuentan con el personal adecuado para poder elaborar una señalización uniforme. Además carecen de catalogación de los bienes culturales y de la historia de la edificación que también forman parte del patrimonio que se expone.
- Como se hizo referencia en la pág. 12, los museos del sistema no han evolucionado en la forma de exponer sus bienes culturales. Se expone todo lo que se tiene, porque no cuentan con reserva o depósito en condiciones ni personal capacitado (curadores, museólogos) que organicen y seleccionen las mejores y más representativas piezas a exponer.
- Los museos deberían tener mínimos recursos tecnológicos para poder captar al público. Dichos recursos pueden ser tener su propia página web actualizada y mencionada en páginas webs turísticas del país; contar con material audiovisual para futuras salas de eventos y conferencias; reemplazar las hojas de salas de cada museo por audioguías en varios idiomas.
- En base a los libros de visitas surge la recomendación del público de extender el horario de funcionamiento, dado que es muy reducido y dificulta la visita a los ocho museos a aquellos turistas que se quedan en Colonia por una corta estadía.

La utilización de las herramientas de gestión adaptadas a cada institución sirven como referente para evaluar la institución y comenzar a recorrer el camino hacia la mejora continua.

Con esta propuesta se pretende iniciar un proceso en el cual el Sistema de Museos comience a aplicar los conceptos de gestión. Una vez definida su misión, visión y establecidos claramente los objetivos podrá definir sus estrategias para lograr disminuir sus debilidades y maximizar sus fortalezas sin dejar de lado su entorno exterior al cual se encuentra expuesto.

Se espera que esta investigación sea el inicio para seguir avanzando en un tema que es de interés social, económico y cultural; no solo en el ámbito académico sino para la sociedad en su conjunto.

ANEXOS

Anexo 1: Libro de visitas del Museo Portugués.

Muestra de los últimos seis meses (abril - setiembre 2008) del Libro de Visitas

	solo firmas	sin comentarios	resaltan la atención publico	comentarios favorables	criticas
Abril	39	44	5	29	1
Mayo	16	16	1	2	
Junio	29	25	7	12	5
Julio	72	67	3	15	3
Agosto	35	37	1	6	
Setiembre	52	47	8	3	
TOTAL	263	246	25	67	9

Criticas:

Una critica sobre la exposición temporal de la Esclavitud.

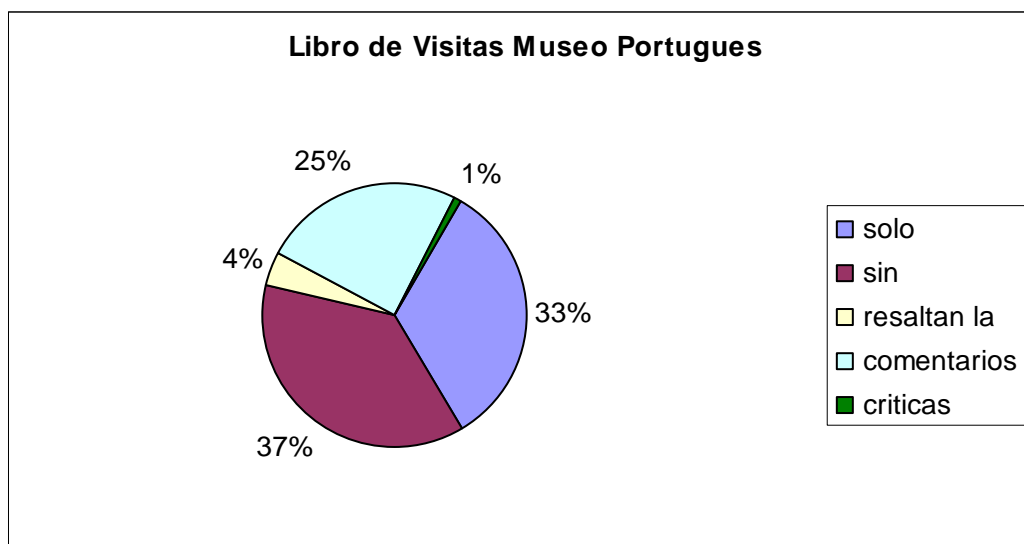
Recomendación: poder vender postales y fotos de las colecciones ya que no se puede sacar fotos.

No fueron bien recibidos, no había ninguna guía y los carteles están mal escritos y desordenados

Hay muchos objetos que no son los originales sino réplicas.

Se tendría que dejar sacar fotos y filmar las colecciones.

Tendría que haber cartelaria en ingles.



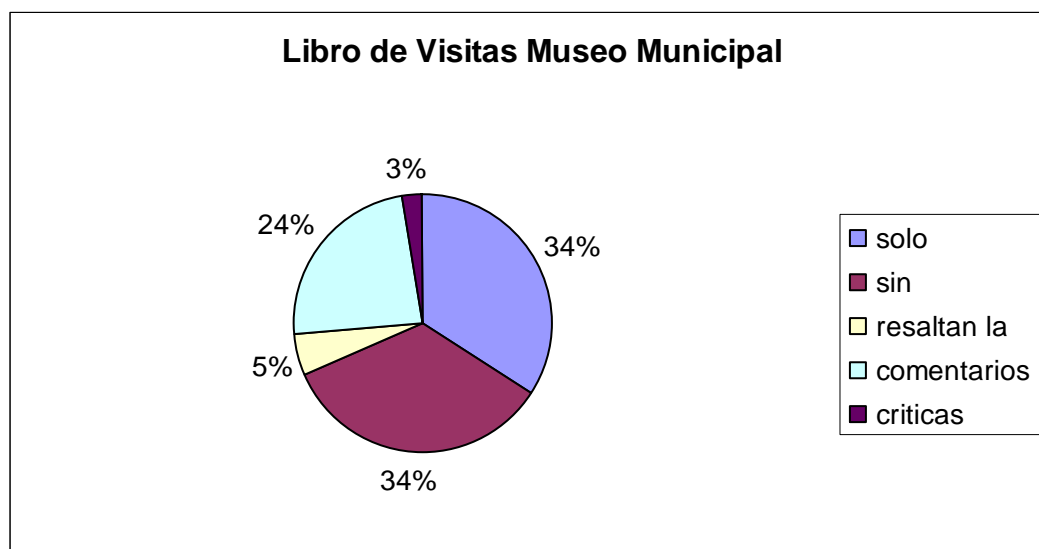
Anexo 2: Libro de visitas del Museo Municipal.

Muestra de los últimos seis meses (abril - setiembre 2008) del Libro de Visitas

	solo firmas	sin comentarios	resaltan la atención publico	comentarios favorables	criticas
Abril	13	13	2	9	1
Mayo	62	66	3	14	5
Junio	35	35	7	15	4
Julio	79	101	5	30	3
Agosto	58	58	5	13	6
Setiembre	42	52	8	10	1
TOTAL	289	325	30	91	20

Criticas:

- Poner más carteles ilustrativos.
- Falta catalogar la colección
- Tendría que haber visitas guiadas.
- Falta rotulación de los objetos
- Incluir mas información sobre la época
- Vender las entradas en todos los museos
- Poder sacar fotos y filmar
- Critica por estar cerrada la sala de los animales
- Falta información de cómo se extinguieron los animales
- Faltan explicaciones de las vitrinas
- Ausencia de renovación de carteles
- Tener mas carteles y folletos explicativos



Bibliografía:

- **Abascal, Francisco (2000):** *Como se hace un plan estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa.* ESIC Editorial.
- **AECA (1997):** La Contabilidad de Gestión en entidades públicas. *Principios de Contabilidad de Gestión.* Documento 15.
- **AECA, (1997):** Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Principios de Contabilidad de Gestión.* Documento 16.
- **Amat, Joan (1996):** *El Control de Gestión.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- **Ames, James (1998):** *La evaluación de los méritos de los museos, en la gestión del museo.* Coord: Kevin Moore. Ediciones Trea, Gijón.
- **Anthony, R.N. y Young, D.W. (1988):** *Management Control in Nonprofit Organizations.* Homewood, IL: R. D. Irwin.
- **Arbonés, Ángel (2004):** *El conocimiento no se puede gestionar.* Ediciones Días de Santos.
- **Asuaga C, Lecueder M, Vigo S. (2005):** Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo. *IX Congreso Internacional de Costos.* Florianópolis, SC, Brasil.
- **Asuaga, Carolina (2008):** La gestión museística: una perspectiva histórica, *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.*
- **Asuaga, Carolina (2007):** Gestión de Museos: El costo de las obras de arte. *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad.* Asunción.
- **Asuaga y Rausell (2006):** Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* Vol. 4 N 8.
- **Asuaga, Carolina (2006):** Los Museos: Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo. *Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.*
- **Asuaga, Carolina (2005):** El Costo de las Obras de Arte y la Gestión de Museos. *Tesina de Master.* Universidad Nacional de la Plata.
- **Bastidas y Ripoll, (2003):** *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público.* Compendium.
- **Batista y Rodríguez, (2001):** Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.* ISSN 1696-294X, N° 4, 2004.
- **Benhamou, Françoise, (1997):** *La economía de la cultura.* Ediciones Trilce, Montevideo.
- **Blanco Dopico, I. (1996):** Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión. En **Soldevila, Pilar (2000):** El control de gestión en las ONL: el caso de los colegios de contadores de España. *Tesis Doctoral.*
- **Bohner, (1979):** Indicators of Cultural development within the European Context. En **Salvador Carrasco (1999):** *Indicadores culturales: una reflexión.* Encocult. Valencia.
- **Bonet, Lluís (2001):** Economía y Cultura: Una reflexión en clave latinoamericana. *Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo.* Barcelona.

- **Bonet, Lluís (2004):** Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales. [En línea]
www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet- Indicadores.pdf
- **Bossi, (2001):** Control de gestión aplicado a las entidades públicas. [En línea]
Contabilidad Internacional. <http://www.5campus.com/leccion/congepub>
- **Carbonell, Eduard (2002):** Reflexiones en torno a los museos hoy. *Museo Nacional de Arte de Cataluña*. Barcelona.
- **Carrasco, Salvador (1999):** Indicadores culturales: una reflexión. *Econcult*. Valencia.
- Carta de servicios del Sistema de Museos de colonia del Sacramento.
- **Contreras, Ismaira (1995):** Un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro. *Centro de Investigación*.
- **Donnelly Gibson Ivancevich (1997):** Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. *Octava Edición*.
- **El-Abadi, Mustafá (1984):** La Antigua Biblioteca de Alejandría: vida y destino. *Asociación de Amigos de la Biblioteca de Alejandría*, 1ª edición.
- **Etcheverry, Sergio (2004):** *Análisis FODA* [En línea]
[http://www.unap.cl/setcheve/cdeg/CdeG.120\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/setcheve/cdeg/CdeG.120(2)-115.htm)
- **Evoli, Jifttee (1997):** *Plantación Estratégica*. Lucas Morea/Sinexi S.A.
- **Frey, Bruno (2000):** La Economía del Arte. *La Caixa. Colección de estudios económicos* N° 18.
- **Frey, Bruno (2003):** The Economics of Museums. *Working Paper Series* N° 149.
- **Gapinski, James H (1984):** The Economics of Performing Shakespeare. *American Economic Review*, Vol. 74. En **Asuaga C, Lecueder M, Vigo S. (2005):** Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo. *IX Congreso Internacional de Costos*. Florianópolis, SC, Brasil.
- **García Canclini, Néstor (1987):** Políticas culturales en América Latina. *Grijalo*. México. En **Rodríguez, Víctor Manuel (2002):** Políticas culturales y textualidad de la cultura: retos y límites de sus ternas recurrentes. [En línea] <http://www.oei.es/cultura2/vmrodiriguez.htm>
- **García Villarroel, Juan (2006):** *Modelo estratégico para el desarrollo de Instituciones Universitarias*.
- **Gibson, Donnelly (1997):** *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición.
- **Guinsburg, Victor (2000):** The economics of Art and Culture. *Smelser & Baltés eds. Internacional Encyclopedia of the Social and Behavioural Sciences*. Amsterdam.
- **Hax, Arnold (2004):** “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados” Ediciones Granica SA
- **Henke, E. (1992):** *Introduction to nonprofit organization accounting*. Wadsworth Pub. Belmont.
- **Herrero Prieto, Luis Cesar (1998):** El Patrimonio Histórico como factor de desarrollo económico. En La conservación como factor de desarrollo en el siglo XXI. *Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León*. Valladolid.
- **Jackson, (1994):** Performance indicators: promises and pitfalls. En **Pignataro, Giacomo (2003):** Performance Indicators. **Towse, Ruth (2003):** Handbook of cultural economics. Edward Elgar, Northampton
- **Kaplan y Norton, (2001):** *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000, Barcelona

- **Kotler, Neil y Kotler, Philip (2001):** *Estrategias y marketing de museos*. Ariel. Barcelona
- **López, Antonio (2004):** Diseño y normalización de indicadores de gestión para los servicios públicos locales. Análisis de los resultados del proyecto SINIGAL II. *Institute for Internacional Research*. Madrid.
- **Lord, Barry. Lord, Gil Dexter. (1998):** *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*. Barcelona: Ediciones Ariel
- **McCarthy, Kevin (2002):** Las artes escénicas en una nueva era. *Working paper*.
- **Ministerio de cultura et al (2007):** Documento de buenas prácticas en Museos y Centros de Arte.
- **Mintzberg, Brian Quinn, Voyer (1997):** *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación
- **Miralles, Eduard (2005):** Las administraciones territoriales intermedias y las políticas públicas. *Conferencia internacional sobre Políticas culturales*. Bilbao.
- **Moore, Kevin (1998):** *La gestión del museo*. Ediciones Trea SRL.
- **Mora y Vivas, (2001):** *Nuevas herramientas de gestión pública: El cuadro de mando integral*.
- **Olve y Roy (2000):** *Gestionando e implantando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
- **OTC (2006)**, (Observatorio Turístico de Colonia). *Boletín Estadístico Anual*.
- **OTC (2007)**, (Observatorio Turístico de Colonia). *Boletín Estadístico Anual*.
- **Pacheco Muñoz, Miguel Fernando (2003):** Gabinetes de curiosidades: base de los museos.
- **Peacock, Alan (1993):** Payng the Paper. Culture, music and Money. *Smelser & Baltés eds. Internacional Enciclopedia of the Social and Behavioural Sciences*. Amsterdam.
- **Pfenninger, Mariana (2004):** Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso. *Boletín Gestión Cultural N° 7: Indicadores y Estadísticas Culturales*.
- **Pignataro, Giacomo (2003):** Performance Indicators. **Towse, Ruth (2003)** Handbook of Cultural Economics. *Edward Elgar*. Northampton
- **Rapetti, Sandra (2001):** *Pasión por la Cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo*. Ediciones Trilce. Montevideo.
- **Rapetti, Sandra (2002):** Buscando caminos: Gestión, financiamiento y problemática de las organizaciones culturales del interior del Uruguay, investigación realizada en Salto, Colonia y Maldonado. *Comisión Sectorial de investigación científica Universidad de la República*.
- **Rapetti, Sandra (2006):** *Economía de la Comunicación y la Cultura*. [En línea] http://www.liccom.edu.uy/bedelia/cursos/economia/archivos/Clase_6_2006.pdf
- **Rapetti, Sandra (2006):** *El Problema del Financiamiento de la Cultura*. *Anuario Inc.*. Vol.17, No.2,
- **Rodríguez, Víctor Manuel (2002):** *Políticas culturales y textualidad de la cultura: retos y límites de sus ternas recurrentes*. [En línea] <http://www.oei.es/cultura2/vmrodiriguez.htm>
- **Pupo, Guillermo (2002):** De la estrategia a la Dirección estratégica, [En línea] <http://www.5campus.com/leccion/ede>.
- **Sachse, Mathias (1989):** *Técnicas de planificación estratégica*. CLAD.
- **Sánchez Albavera, Fernando (2003):** Planificación Estratégica y gestión publica por objetivos. *CEPAL ECLAC*

- **Serkovic González, Natalia (2006):** Gestión cultural. *Boletín virtual del sistema Nacional de museos del Estado*. España
- **Soldevila, Pilar (2000):** El control de gestión en las ONL: el caso de los colegios de contadores de España. *Tesis Doctoral*
- **Stolovich, Luis (1997),** Prólogo al libro *La Economía de la Cultura*. Autor Benhamou, Françoise (1997). Ediciones Trilce. Montevideo
- **Tellez Cabrejos, Sandra (2006):** Los museos y la planificación estratégica. *Boletín virtual del Sistema Nacional de museos del Estado*. España
- **Thibault, Gilles (2001):** Cabinets de curiosités XVI et XVII siècles. [En línea] <http://www.pages.infinit.net/cabinets>.
- **Throsby y Whilters (1979):** *The Economics of the Performing Arts*. Arnold. Londres
- **Torres (2001):** Indicadores de gestión para las entidades públicas, En **Bossi, (2001):** Control de gestión aplicado a las entidades públicas. [En línea] www.5campus.com. Contabilidad Internacional
- **Yetano, (2005):** El Cuadro de Mando Integral en la administración local. *Auditoria y Gestión de Fondos Públicos*. Universidad de Zaragoza