

Los museos y el cuadro de mando integral: Una adaptación de la perspectiva del cliente

CAROLINA ASUAGA
CARINA PEOMBO

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO

Y no despreciemos el modelo de gestión empresarial, siempre y cuando logremos que se consoliden en los museos equipos de conservadores, comisarios y profesionales que se encarguen de los asuntos artísticos y museísticos

El Cultural. El Mundo.

Es a fines de la década de los 80 que comienzan a surgir, tímidamente, publicaciones sobre museos desde una perspectiva de las Ciencias Económicas, habiéndose multiplicado los artículos relativos a esta temática en las décadas posteriores. Sin embargo, dichas publicaciones mayormente están enfocadas, ya sea desde una perspectiva económica en el ámbito de la Economía de la Cultura (ver Feldstein, 1991; Frey 1994; Frey y Meier 2003, Bowitz y Ibenholt 2009:), o desde una perspectiva de Administración en el ámbito del marketing y estrategia (ver Fopp, 1997; Lord y Lord 1998, Kotler y Kotler 2001; Janes, 2010). Tanto el *Journal of Cultural Economics* y el *International Journal of Arts Management* son publicaciones que ejemplifican lo antes expuesto.

Las investigaciones en el ámbito de la Contabilidad de Gestión aplicadas al sector museístico son escasas, aún cuando dicho sector ha sufrido un fuerte cambio, centrándose actualmente en el visitante más que en las colecciones. Es por ello que el objetivo de este artículo es brindar una mirada al sector museístico desde la óptica del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). (Kaplan

y Norton 1992, 1996, 2001a, 2001b) Dada la amplitud de la temática, y la limitación de espacio, el trabajo se centrará en sólo una de las perspectivas, la conocida como perspectiva del cliente.

Cabe destacar que la misión en cada uno de los museos será diferente, ya que aún dentro de museos de iguales características -por ejemplo de bellas artes-, es posible encontrar museos que sean generalistas o que se especializan en un determinado artista, en un determinado estilo pictórico o cronológico, etc. Asimismo, 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). Merece destacar que la diversidad en la tipología y objetivos de los museos es lo suficientemente amplia para difundir las generalizaciones. Cada museo debería definir su misión, plan estratégico, objetivos estratégicos y por ende, tendría un cuadro de mando particular y específico adecuado a su realidad.

Sin embargo, y tal como señalan Asuaga y Rausell (2006), aún atendiendo a las peculiaridades de cada museo, es posible efectuar una revisión sobre las características comunes de las actividades, y es en ese sentido que debe entenderse este artículo.

El objetivo de esta ponencia es poder brindar una

batería de indicadores que faciliten a los gestores culturales el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Asimismo, el poder contar con indicadores generales, permite la comparabilidad entre distintas organizaciones, lo que proporciona una herramienta útil a la hora de evaluar la gestión de un conjunto de museos en una comunidad o región¹.

Es necesario señalar que el motivo por el cual un individuo concurre a un museo va más allá de la simple visita a la colección permanente. Las exposiciones temporales han adquirido recientemente una importancia considerable, así como los restaurantes y cafeterías en los museos que disponen de dichos servicios. A su vez, con respecto a actividades alternativas para el visitante, la existencia de bibliotecas es una práctica que comienza a ser usual en las grandes instituciones, así como los ciclos de charlas y conferencias. En algún museo es posible encontrar exhibiciones de cine y conciertos de música, y otras instituciones ofrecen sus instalaciones para reuniones empresariales y aún para eventos sociales. Estas actividades, no obstante, pueden tener más o menos importancia en la estrategia elegida o aún ni siquiera existir. La no inclusión de los últimos tópicos en el desarrollo del artículo no se debe a una omisión sino que responde al objetivo de obtener una visión general sobre las prácticas más usuales a la hora de definir la estrategia a seguir y el control de la gestión en una institución museística.

Este trabajo se divide en seis secciones, siendo la primera esta introducción y delimitación del alcance. La segunda señala los aspectos que hacen que un visitante concorra al museo, o lo haga virtualmente, presentando también diversos programas para visitantes asiduos. La tercera sección trata sobre la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) en el sector no lucrativo, en especial en las organizaciones culturales, con un enfoque desde la perspectiva del

cliente. En el cuarto apartado se muestran los indicadores propuestos, mientras que en la quinta sección se desarrollan las reflexiones finales. El artículo culmina con la exposición de la bibliografía citada.

2. MUSEOS Y VISITANTES

No quedan dudas que la colección permanente es la esencia del museo, la que le da identidad y lo justifica como tal. La captación de visitantes a la colección permanente debería ser un tópico clave en la estrategia de una organización museística. Sin embargo, y como ya se expresara, en las últimas décadas las exposiciones temporales se han convertido en un tema crucial al momento de "deliciar al público y atraer nuevos visitantes. Del mismo modo, la captación de amigos del museo y la del visitante virtual se han convertido en elementos claves a la hora de definir un plan estratégico.

Se desarrollan a continuación las formas más generales en la captación de visitantes.

2.1. Las exposiciones temporales

Con los parámetros actuales, es quizás el programa de exposiciones temporales el factor más preponderante a la hora de definir la calidad y éxito de un museo, además de ser la principal causa de "delización del cliente y propiciar un claro incremento en los ingresos del museo. A su vez, y siguiendo a Lord y Lord, (1998) es posible afirmar que es también un instrumento de gestión fundamental, ya que establece:

- *los objetivos del programa de exposiciones*, que consiste, por ejemplo, en la relación entre erudición y atracción popular, el énfasis en exposiciones nacionales o internacionales, el grado en que el museo procura incrementar su audiencia mediante ciclos de exposiciones, celebraciones especiales, etc.;

¹ Cabe destacar que parte de los indicadores de actuación propuestos, tienen cabida en la perspectiva de procesos internos, pero considerando los objetivos del trabajo, se entendió oportuno presentarlos también en la perspectiva bajo análisis.

- el modelo de presentación de las exposiciones, esto es, la selección de la, o las, técnicas² con que el museo pretende vincular las colecciones con el público, ya que las exposiciones temporales presentan un marco ideal para experimentar técnicas no utilizadas anteriormente;
- el número, frecuencia, tamaño y alcance las exposiciones temporales

Es en Nueva York donde las exposiciones temporales irrumpen con más fuerza, y ya en 1963, en ocasión de estar expuesta La Gioconda, el último domingo pasaron varios millares de personas y hubo que cronometrar la duración del "vistazo" que cada visitante podía dedicar a la obra maestra (Bazin, 1969). Sobre "nes del siglo XX y los primeros años de este siglo, se ha visto un incremento en la calidad y cantidad de las exposiciones temporales, motivada por una creciente demanda del público por esta forma expositiva, que suele requerir menos tiempo de recorrido, ser más específica a una determinada temática, y que generalmente vienen de la mano de signi"cativas campañas de promoción y marketing. Rico (2002) resalta lo curioso de la exitosa muestra de Velázquez en el Museo del Prado, tema que señala ha sido comentado en diversos foros sobre museos: *"salvo algunas obras emblemáticas traídas de afuera y que fueron el motivo de visita de los aficionados nacionales e internacionales, habituales de la casa, el resto de ellas están situadas en las salas permanentemente. Sin embargo, la gente*

esperó incómodas colas y recorrió la muestra abarrotada por el foro, pudiéndolo hacerlo cómodamente cualquier otro día". Deberá notarse además, que las tarifas de entradas a las exposiciones temporales suelen ser más caras que la tarifa de la colección permanente, por lo que en el caso de la muestra de Velázquez mencionada, el público asistente pagó además, un sobreprecio por contemplar las obras expuestas ³.

Con respecto a la estrategia a seguir al de"nir el plan de exposiciones temporales, deberá tenerse presente que ésta variará dependiendo, fundamentalmente, del tamaño e importancia del museo. Un museo pequeño, sin mayores fuentes de "nanciamiento, probablemente hará hincapié en los préstamos que puede obtener de museos mayores mientras que uno mediano, podrá encausar su estrategia en base a la contratación de exposiciones a museos mayores. Para los grandes, el planeamiento de las exposiciones temporales es ciertamente complejo, ya que deberá de"nirse un plan de actuación relativa a la creación de las propias exposiciones temporales con obras tanto pertenecientes a su colección como a la de otros museos mayores, el diseño y montaje de exposiciones que se ofrecerán a museos de menor tamaño, y la política relativa a obras de las propias colecciones, ya estén expuestas o en depósito, al respecto de su eventual préstamo o alquiler.

Deberá considerarse que ciertos museos acos-

² Entre las diversas técnicas se destacan, según Lord y Lord (Ibidim):

Contemplativa: Según este modelo de presentación, los objetos u obras de arte se presentan procurando realzar la estética, y a través de ella aumentar la vivencia afectiva del visitante. Este enfoque es típico de los museos de arte, aunque se utiliza por su efectividad en otro tipo de museos para evocar lo admirable o lo asombroso, como podría ser, la presentación efectista de un trozo de roca lunar en un museo de Ciencia.

Temática: El uso de recursos interpretativos ayuda a situar a los objetos en exposición en su más amplio contexto social, histórico, cultural o científicas utilizado generalmente en los museos de ciencia.

Ambiental: Espacios tridimensionales que se recrean en la sala, tales como cocinas, salones, talleres o mercados.

Interactivo: este modelo de presentación emplaza al visitante en un diálogo con la exposición, el uso de los ordenadores combinados con tecnologías multimedia ha resultado muy efectivo para ayudar los visitantes a descubrir tareas sencillas, así como para moverse libremente a través de colecciones enteras de arte.

Se permite tocar: Este tipo de exposición anima al visitante a aprender por medio de la experimentación física, como por ejemplo sopesar lo que cuesta levantar una vasija antigua de bronce o barro, o sentir el tacto de las diferentes forma de acabado vidriado de las cerámicas japonesas. Para ello se utilizan objetos duplicados, réplicas o ejemplares secundarios.

³ Aunque la tarifa de entrada a un museo es un tópico que ha sido centro de discusiones desde diversos ángulos, el precio de las exposiciones temporales, que suele ser elevado, no ha sido seriamente cuestionado, ni siquiera en Inglaterra donde aún se mantiene la entrada gratuita en los museos públicos para visitar las colecciones permanentes.

tumbran ceder sus obras a otras instituciones o directamente organizar exposiciones temporales en museos menores haciéndose cargo de parte, o de la totalidad, de los costos derivados de la exposición. Tal es el caso de la National Gallery of Australia⁴ que entre sus objetivos estratégicos "guran el *“proporcionar y promover el acceso a la colección nacional”*, tanto en el plano local, como nacional e internacional, por medio de *“préstamos, asociaciones con otras instituciones, exposiciones itinerantes y joint ventures”*, continuando una política iniciada en 1998⁵. Entre las instituciones asociadas a la National Gallery de Australia⁴ "guran organizaciones tan diversas como la Sony Foundation Australia⁶, la Macquarie Bank Foundation⁷, Australian Center of Photographic⁸ o el Tasmanian Museum and Art Gallery⁹. Sin embargo, la "nanciación por los museos mayores de las exposiciones temporales en los medianos o pequeños no es la práctica más usual, debiendo éstos recurrir a fuentes alternativas de "nanciamiento. las que serán principalmente propiciadas por patrocinadores o por asociaciones creadas para posibilitar los intercambios.

En Estados Unidos, parte del plan de exposiciones temporales de los museos más pequeños se apoya en las diversas asociaciones que tienen, como una de sus funciones, colaborar con los museos miembros en su programa de exposiciones. Véase por ejemplo el *Museum Loan Network*¹⁰, que más que un museo es un programa que proporciona asistencia técnica a los museos norteamericanos a la hora de optar por una exposición, así como "nanciación para cubrir los costos de la misma. Además su función abarca animar a los museos mayores a compartir sus obras con las instituciones menores y sistematizar los datos de las obras "disponibles". El programa cuenta con una base de datos de más de 10.000 objetos de 60 museos representando más de

1.000 culturas. Otro ejemplo es la Smithsonian Institution, que cuenta desde 1996 con el *Affiliations Program*, que consiste en facilitar préstamos de obras a los museos a "liados al programa. La Smithsonian Institution contiene, según su página web¹¹, más de 200 millones de objetos, archivos y materiales. Aún cuando miles de ellos se encuentran en los dieciséis museos y galerías Smithsonian, la mayor parte se encuentra en depósito para su estudio, conservación o disponibles para préstamos a los museos a "liados al plan. Los museos que requieren las obras en forma temporal deberán enfrentar, además de los dos mil quinientos dólares anuales de suscripción, los costos de traslados, seguros, así como los costos operativos derivados del montaje de la exposición.

No se han encontrado referencias en la bibliografía consultada que en Europa existan instituciones especializadas en promover el intercambio de obras, con la excepción de Francia, donde se crea en 1999 la FRAME¹² (French Regional & American Museums Exchange) institución que agrupa a veinticuatro museos de bellas artes, franceses y norteamericanos, y cuya misión es *“favorecer la circulación e intercambios de obras de arte, de información, de ideas, de tecnologías y recursos”* entre los museos miembros. Sin embargo, es posible encontrar en Europa alianzas entre dos o más museos con ese objetivo. Las alianzas estratégicas entre instituciones son un mecanismo importante para plani"car tanto a corto como a largo plazo el plan de exposiciones temporales. Tómese como ejemplo el museo Kunsthistorisches de Viena y el Hermitage de San Petersburgo, ambos macro-museos con suntuosas colecciones, "rmaron en 2001 un acuerdo de cooperación con el Guggenheim de Nueva York. Este acuerdo abarca -además de proyectos comunes de educación, investigación, restauración, publicaciones y marketing- el intercambio de obras de arte entre las tres

⁴ <http://www.nga.gov.au>

⁵ Desde el lanzamiento formal del programa en febrero de 1988 hasta la 31 de marzo de 2003, más de cuatro millones de personas han tenido la oportunidad de visitar 72 exposiciones en 433 localidades en cada estado y territorio en Australia así como en ocho localidades internacionales. Además, dos exposiciones itinerantes han estado en aproximadamente 300 escuelas y centros comunitarios. <http://www.nga.gov.au>

⁶ <http://www.sonyfoundation.org.au>

⁷ <http://www.macquarie.com.au>

⁸ <http://www.acp.au.com>

⁹ <http://www.tmag.tas.gov.au/>

¹⁰ <http://loanet.mit.edu/>

¹¹ <http://affiliations.si.edu>

¹² <http://www.on-frame.com/fr/frame/>

instituciones (Pichorner, 2003). En Asia, se destaca la creación en Japón del Nagoya/Boston Museum of Fine Arts¹³, producto de un acuerdo entre el Boston Museum of Fine Arts (MBFA) y la Fundación para las Artes de Negoya, Japón. El nuevo museo es una institución asociado al MBFA, con derechos exclusivos a mostrar las obras de éste. El MBFA posee una de las mayores colecciones mundiales de arte japonés y chino, ha actuado tradicionalmente como consultor y asesor de museos asiáticos y tiene una bien ganada fama de autoridad y erudición. Aunque sin confirmación oficial de la cifra, se estima que el MBFA percibió de la Fundación Negoya 40 millones de dólares a raíz del acuerdo. (Kotler y Kotler, 2001).

Por último, cabe señalar la alianza entre el gobierno de Abu Dhabi y el museo del Louvre por mil millones de euros. Un nuevo museo del Louvre se levantará en la isla de Al Saadiyat y se abrirá al público en 2012. Las autoridades de Abu Dhabi esperan construir en Saadiyat, un complejo de hoteles, residencias y centros culturales -que incluyen cinco teatros y una ópera- así como varios museos, entre ellos uno de arte contemporáneo del que se encargará el Guggenheim de Nueva York.

2.2. Amigos del Museo

Es probable, que al definir una lista de objetivos (incrementar visitantes, incrementar número de amigos, ampliar colecciones, mejorar instalaciones, etc.), el museo encuentre que no puede perseguir de forma simultánea y satisfactoria estos objetivos, ya que a corto plazo, unos son incompatibles con otros y en cualquier caso, es probable que los recursos presupuestarios sean escasos, lo que lleva a que los usos alternativos del presupuesto de un museo pueden convertirse en una cuestión sumamente polémica. (Kotler y Kotler, 2001). Es por ello, que al momento de plantearse como objetivo la "delización del cliente, deberá establecerse una línea estratégica diferente para cada target de público posible.

La Asociación de Amigos del museo es una "gura que existe en la casi totalidad de los grandes museos y generalmente se constituyen como asociaciones civiles sin fines de lucro al servicio del museo. Mediante un pago anual, el "amigo" tiene derecho a visitar la colección permanente sin costo, obtiene descuentos en las tiendas del museo, y generalmente recibe invitaciones a las diversas actividades que se organizan en la institución: conferencias, cine, conciertos, exposiciones temporales, etc. Aunque inicialmente los ingresos que obtenían las instituciones por este concepto eran escasos, en la actualidad existen programas de socios más ambiciosos, que incluyen actividades especiales como excursiones y viajes culturales guiados por los expertos del museo o visitas especiales al museo conducidas por los conservadores. Estos programas tienen como objetivo el incrementar los ingresos del museo y forma parte del plan estratégico para extender la base de apoyo al museo a más sectores sociales y económicos que los tradicionales (Lord y Lord,). Tal es el caso de los Amigos del Museo del Prado¹⁴, que con motivo de la exposición de Caravaggio que se realizó en el Museo Nacional d' Art de Catalunya pudieron realizar un viaje cultural a Barcelona, recorriendo la exposición de Caravaggio bajo la guía del comisario de dicha muestra, y la conservadora jefe del departamentode Renacimientoy Barrocode Museo Nacional d' Art de Catalunya.

Cada museo definirá la estrategia a seguir con respecto a la Asociación de Amigos para cada categoría, ya que generalmente existen diferentes clasificaciones de socios, distinguiendo a los adultos de los estudiantes y jubilados, parejas, familias, etc., tal como puede verse en el Museo de Bellas Artes de Montreal¹⁵ o el Georgia Museum of Art¹⁶. En otros se distingue únicamente la "gura del socio individual de la del socio empresarial, como es el caso de los Amigos del Museo del Prado. El Museo Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires ofrece 6 categorías de "socios"¹⁷: Adherentes, Patrocinante, Protector, Activo, Benefactor y Corporativo, mientras que el MoMA¹⁸ distingue

¹³ <http://www.nagoya-boston.or.jp/index.html>

¹⁴ <http://www.amigosmuseoprado.org>

¹⁵ <http://www.mmfa.qc.ca>

¹⁶ <http://www.uga.edu/gamuseum/friends/>

¹⁷ <http://www.aamnba.com.ar>

¹⁸ http://www.moma.org/support/membership_categories.html

once categorías de asociados, que van desde la categoría estudiante, a un costo de 50 dólares anuales, pasando por las que permiten, por 1,000 dólares anuales "Private gallery talks with MoMA curators". Por 1.500 dólares es posible asociarse en la modalidad Patron, que posibilita obtener "Opening-night receptions for major exhibitions" y por 5.000 dólares anuales, se cuenta con el privilegio exclusivo de degustar "Breakfasts with the Director, followed by private exhibition tours".

2.3. Visitante virtual

Otro segmento de público que ha tenido un crecimiento significativo es el visitante virtual. La página web de una institución es una herramienta que además de proporcionar información sobre los horarios y tarifas del museo, tipos de accesibilidad, así como propiciar ventas y donaciones -las que pueden realizarse por esta vía- permite que el público acceda virtualmente a ciertas piezas de las colecciones. Aún cuando el desarrollo de las tiendas on line ha sido superior al de colecciones on line, los grandes museos ofrecen visitas virtuales a través de su página web. La visita virtual, tanto de la colección permanente como de las exposiciones temporales, ha crecido notablemente en los últimos años, a raíz de la fuerte penetración que ha tenido Internet en la sociedad.

Las posibilidades educativas que brinda la web son infinitas, y tanto los museos como organismos regionales y nacionales vinculados a la enseñanza y a la cultura, están diseñando e implantando mejoras en las visitas virtuales. Tal es el caso de *The Australian Museums On Line*¹⁹ (AMOL), proyecto del Consejo de Ministros siguiendo una iniciativa común de los gobiernos regionales, del estado y del sector cultural australiano. Este proyecto tiene como objetivo proponer ayuda técnica y financiamiento para que los museos australianos puedan facilitar sus colecciones al público vía Internet.

Es en los museos anglosajones donde la visita virtual ha tenido mayor evolución. En el British Museum²⁰, las imágenes de más de 5.000 obras que

componen la colección on line son de gran nitidez y, dependiendo de la obra, pueden abarcar la pantalla completa. Se permite una impresión de cortesía, y es posible adquirir una o más imágenes diferentes de la obra seleccionada, las que serán enviadas vía postal en el transcurso de siete días. Se destaca la existencia de un programa para niños, que diferencia según las edades e intereses de los niños el tipo de tours virtuales. Hay diversos juegos relacionados a distintas temáticas, como desentrañar un jeroglífico para poder acceder a la tumba de una momia, ayudar a los primeros anglosajones a llegar a Gran Bretaña, o simplemente completar crucigramas o cuestionarios en el marco de un programa educativo para resolver tanto en el hogar como en la escuela²¹. También se contemplan otros sectores, habiendo programas especiales para los más pequeños, los que son acompañados en el tour virtual por el león Alex, o programas pensados para que la visita al museo a través de la web sea también un programa de familia, con comentarios especiales para los padres.

Para profundizar en la implementación de las visitas virtuales en diversos museos véase Soren, y Lemelin (2010) y/o Falk (2010).

2.4. Demanda Social

Tal como sostienen Frey y Meyer (2003), existen dos tipos de demanda de museos. La primera es la demanda privada, que se analizó anteriormente al referirse a los visitantes. La segunda proviene de personas y organizaciones que se benefician con la presencia del museo, aunque no sean usuarias directas del mismo.

Tal como suele ocurrir con otros bienes patrimoniales, los no usuarios también demandan estos servicios, entre otros por su valor de opción (tener la posibilidad de asistir al museo en un momento posterior), su valor de legado (a las generaciones futuras) (Frey, 2000) por ser símbolo de identidad nacional, cohesión social, valor filantrópico, etc.

¹⁹ <http://amol.org.au/>

²⁰ <http://www.thebritishmuseum.ac.uk/compass/index.html>

²¹ Hay links especiales para los maestros, a efectos de darles a conocer las obras disponibles en la colección, su vínculo con los planes de estudio, recomendaciones y sugerencias, así como un listado de bibliografía recomendada y links de interés.

Con respecto a la cuantificación de dicha demanda, Hererro (2007) señala que los bienes relacionados con el patrimonio histórico tienen un valor de prestigio, asociado al interés y a la preocupación por el mantenimiento del patrimonio como señal de identidad de los pueblos y de su historia, aspecto sobre el que los ciudadanos podrían estar dispuestos a pagar una cantidad, aun cuando no consumiesen el bien en sí mismo. Este tipo de demandas, denominadas de opción, de existencia y de legado, constituyen, un aspecto difícil de cuantificar o de transformarse en el mercado en forma de precios; porque, en realidad, de lo que se trata es de la economía de un intangible: el patrimonio histórico como proceso de identificación social. El problema de cuantificación se agrava porque, generalmente, se trata de demandas colectivas, bienes conjuntos, y los precios que se pagan en muchas ocasiones están incentivados y, por lo tanto, no revelan auténticamente el grado de escasez o de deseabilidad de los bienes culturales.

Aunque la demanda social sea compleja de determinar, es una demanda cierta, en especial en los museos que poseen prestigio en una comunidad dada, y debería ser considerada a la hora de definir la estrategia a seguir, en especial en los museos financiados con fondos públicos.

3. LAS ORGANIZACIONES CULTURALES Y LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE EN EL CMI

Dada la limitación de espacio, se dará por conocida la herramienta del Cuadro de mando Integral (*Balanced Scorecard*), (Kaplan y Norton 1992, 1996) pero se entiende pertinente aclarar sucintamente que dicha herramienta sufre modificaciones al momento de aplicarse a una organización no lucrativa, tanto pública como privada, ya que la perspectiva financiera no domina a las demás (Kaplan y Norton 2001a, 2001b).

Para ciertos autores la aplicación del CMI al sector no lucrativo implica introducir determinados cambios conceptuales en el modelo original, manteniendo sus cuatro perspectivas, aunque adaptando sus contenidos a la realidad del sector, y modificando las relaciones de causa - efecto. Otros sostienen que los cambios a introducir han de ser estructurales, siendo necesario incluir, sus-

tituir suprimir, o subdividir perspectivas a fin de adecuar mejor el modelo a la realidad de las organizaciones no lucrativas.

Adquiere importancia la Teoría de los *Stakeholders*, teoría que explica que la realidad de un ente deberá ser entendida en el marco de la concurrencia de intereses que tienen los diferentes actores relacionados a la empresa, sean clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno o sociedad. Estos heterogéneos actores, tendrán diferentes intereses y aún opuestos requerimientos, los que deberán contemplarse en el establecimiento de la estrategia. En la medida que el CMI es una herramienta estratégica, varios autores sustentan que el CMI tiene un enfoque de *stakeholders*, solo que simplemente contempla a clientes y accionistas (Ver por ej Otley, 1999; Norrecklit, 2000) y deja de lado *stakeholders* que pueden ser fundamentales en las empresas sin fines de lucro como la autoridad pública y la comunidad.

Con respecto a la perspectiva del cliente en una organización pública, Kaplan (2001) señala la problemática en la identificación del cliente, ya que quien paga el servicio no tiene por que ser el beneficiario. Ante esto, propone dividir la perspectiva del cliente en dos dimensiones, la del contribuyente y la del beneficiario. Kloot y Martin (2000), en una aplicación a gobiernos locales, sustituyen la perspectiva del cliente por el enfoque de la comunidad, mientras que Bastidas y Ripoll (2001) proponen tres perspectivas paralelas que ocuparán la jerarquía principal en la estructura del CMI: la perspectiva de los usuarios, la perspectiva de la comunidad y la perspectiva medioambiental; y señalan que las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional que permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus *stakeholders*.

Niven (2002), presenta un modelo algo distinto del CMI original, donde el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la Estrategia en el centro de todo el proceso. Según el autor, las organizaciones públicas trabajan para atender propósitos más elevados y aunque se pueda cuestionar si la organización tiene control total sobre su misión, ésta debe orientar siempre las acciones de la entidad. Según Niven: "*ni las empresas del sector público ni las organizaciones sin ánimo de lucro*

consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros” (Niven, 2002).

Con respecto a la implementación del CMI en organizaciones culturales, el sector que más se ha desarrollado es el de bibliotecas, en especial las universitarias, aunque la perspectiva del cliente, que en este caso es el lector, no se diferencia de la perspectiva tradicional (ver por ejemplo el caso de la Biblioteca de Universidad de Pretoria en Sudáfrica; un programa alemán que involucra a la biblioteca universitaria y regional de Münster, la biblioteca estatal de Munich y la biblioteca estatal y universitaria de Bremen; la biblioteca de la Universidad de Virginia en Estados Unidos; la de la Universitat Pompeu Fabra en España, o la de la Royal Library en Copenhagen).

En cuanto al desarrollo del CMI en otras organizaciones culturales, Chung y Lang (2004) presentan un modelo para las organizaciones de artes escénicas en Singapur. En dicho modelo dividen la perspectiva del cliente en dos perspectivas, la perspectiva de la Audiencia y la perspectiva de Sponsoring y Governance.

Asuaga et al (2007), en una adaptación del CMI para teatros públicos, sustituyen la perspectiva del cliente por tres perspectivas paralelas, la del Espectador, la de la Demanda Social y la de Patrocinios y Mecenazgos. La primera no difiere de la perspectiva del cliente tradicional, pero se adiciona la Perspectiva de la Demanda Social, más compleja de evaluar, en la que se contempla el deseo del no usuario, traduciendo la estrategia en un objetivo social diferente. Al mismo nivel, pero en un cariz diferente, se incluye la Perspectiva de Patrocinios y Mecenazgos. Las relaciones causa efecto tienen aquí un doble sentido, ya que la excelencia en los procesos internos es causa y consecuencia de la existencia de los patrocinios. Los autores optaron por no incluir esta última dentro de una Perspectiva Financiera tradicional, sino dentro de la perspectiva del cliente, por entender que las empresas patrocinantes conforman un segmento de mercado por los que competirá la

organización, siendo necesario medir la satisfacción de dichas empresas patrocinantes, la captación de nuevas empresas, la lealtad de las mismas, etc..

Las publicaciones sobre la aplicación del CMI en museos son escasas. Las pocas que versan sobre esta temática no incluyen modificaciones en la perspectiva tradicional del cliente. Tal es el caso, por ejemplo, del trabajo de Ling (2004) sobre el Museo Nacional de Ciencias Naturales de Taiwán, del artículo de Gstraunthaler y Piber (2007) sobre una aplicación a museos austríacos o la aplicación del CMI en el *American Textile History Museum* (ver Lee et al 2008).

4. UNA ADAPTACIÓN DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Kaplan y Norton (1992) sostienen con respecto a la perspectiva del cliente, que se deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que la organización ha decidido competir y desarrollar los indicadores operativos mediante el consenso sobre cuáles son los segmentos de clientes más deseables, y los productos y servicios a ofrecer. Es por ello que las empresas lucrativas, suelen clasificar a sus clientes en diversas categorías (mayoristas, minoristas, locales, del exterior, etc.). De la misma forma, los museos deberían identificar el tipo de visitante que pretende atraer y la imagen institucional que la organización espera brindar a la sociedad.

La adaptación del CMI al sector museístico requiere un análisis que contemple lo antes expuesto, así como aquellos aspectos específicos ya desarrollados en este trabajo. Se propone entonces, desde el punto de vista metodológico, dividir la perspectiva del cliente en dos dimensiones paralelas: la *Perspectiva del Visitante* y la *Perspectiva de la Demanda Social*.

4.1. Perspectiva del Visitante

La democratización de la cultura y el incremento del número de visitantes a la colección permanente deberían ser objetivos estratégicos tanto para la dirección de un museo como al responsable de las Políticas Culturales.

En otro orden, el tipo de público que concurre a las exposiciones temporales dependerá básica-

mente de las políticas institucionales de "nidas. Es común el conflicto de intereses que puede originarse entre la dirección del museo y el hacedor de políticas culturales, en especial en los museos de arte, ya que es usual que la primera intente captar a un público erudito y especializado, mientras que el segundo preferirá una mayor democratización de la cultura.

Asimismo, la captación del visitante virtual puede ser un objetivo estratégico de las políticas culturales en general y de la dirección del museo en particular. Tómese el caso de Uruguay en el marco

del Plan Ceibal²² y el nuevo plan de estudio escolar, que apuesta una mayor formación en las artes plásticas.

Considerando lo desarrollado a los largo del trabajo, se proponen indicadores que contemplen los objetivos estratégicos de incrementar el número de visitantes a la colección permanente, a las exposiciones temporales, y de visitantes virtuales, así como el incremento en el número de integrantes en la asociación de amigos.

Figura 1: Perspectiva del Visitante

Objetivo estratégico	indicadores de efecto	indicadores de actuación
Incrementar el número de visitantes a exposiciones temporales	incremento de visitantes	cantidad de exposiciones temporales
		Nº de políticas de promociones y descuentos
	% de mercado captado	Nº de obras expuestas
		Incremento gasto publicidad
	grado de satisfacción del visitante	cantidad de horas abierto al público viernes y sábados
		Nº de obras nacionales/No. de obras internacionales
	visitantes temporales/visitantes totales	Nº de acuerdos con otros museos
Incremento de número de visitantes a colección permanente	incremento visitantes	Nº de acuerdos con agencias de viajes
	Nº visitantes primera vez	Nº de programas educativos
	% de mercado captado	No. de obras expuestas
		Nº de contactos con escuelas y liceos
	Grado de satisfacción del visitante	Nº de visitas guiadas
	Incrementar el número de visitantes virtuales	Incremento visitantes web
Incremento visitantes a los programas educativos		Nº de nuevos programas familiares
Grado de satisfacción del visitante		Nº de nuevos programas educativos
		Nº de juegos on line para niños
Tiempo promedio de un visitante en el sitio web		Nº de páginas que componen el sitio
Incrementar el número de amigos del museo	Nº amigos /visitantes	Nº de políticas de promociones
	Nº de nuevas inscripciones	Nº de actividades para los amigos del museo
		% de descuento en tiendas y cafetería

FUENTE: Elaboración propia

²² Plan uruguayo para las escuelas públicas, en el que se le entrega una computadora portátil a cada escolar.

4.2. Perspectiva de la Demanda Social

Esta dimensión refleja la demanda del no usuario ante ciertos bienes patrimoniales, entre ellos los museos.

La dirección de un museo público deberá elaborar políticas tendientes a proteger e incrementar la imagen de la institución. Asimismo, el responsable de las políticas culturales debería tener un plan común a los diversos museos que estén bajo su órbita, contemplando el amplio espectro de ciudadanos que esta demanda involucra.

Figura 2: Perspectiva de la Demanda Social

Objetivo estratégico	indicadores de efecto	indicadores de actuación
Propiciar Demanda Social	Percepción del público	Nº artículos de prensa
		Nº de consultas de otros museos
		Nº de publicaciones científicas
	Ranking museístico	Incremento gastos publicidad
		Nº premios y menciones internacionales
		Nº de acuerdos con instituciones

FUENTE: Elaboración propia

5. REFLEXIONES FINALES

Como se expuso en la primera sección de este artículo, no es posible hacer generalizaciones sobre la misión de un museo, así como tampoco definir una misión que sea única para hospitales, universidades, u otro tipo de organizaciones que en una primera instancia parecieran compartir el mismo objetivo. Aunque existen actividades en común, cada organización tendrá una única misión, un plan estratégico acorde a ésta, y por ende, su propio Cuadro de Mando Integral.

Lo anterior no implica, que no puedan existir objetivos estratégicos comunes, e indicadores que sean de utilidad a la gestión de organizaciones museísticas disímiles.

Se entiende que los indicadores de "nidos brindan herramientas útiles para el control de gestión tanto para quien tiene a cargo la dirección de un museo, como para el hacedor de Políticas Culturales. En Latinoamérica, el modelo cultural se basa en la concepción francesa, que al contrario de la anglosajona, concibe al Estado con una participación activa en la actividad cultural. Los organismos que tienen a su cargo las políticas culturales, sean Ministerios o Divisiones, deberán tener mecanismos para poder evaluar la gestión a su cargo objetivamente. El poder comparar el comportamiento de los diversos museos que giran bajo su órbita, y constatar el cumplimiento de una estrategia común acorde a la política cultural de "nida posibilita, no sólo el control de su propia gestión, sino que brinda elementos objetivos para poder rendir cuentas de su actuación al ciudadano, principal interesado en la eficiencia y eficacia de las políticas públicas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Allison Michael y Kaye Jude (1997): *Strategic planning for nonpro5t organizations*. John Wiley. New York.
- American Association of Museums (1989): *Survey of museums*. AAM. Washington.
- Ames, P (1989) : "Marketing the museums: means o master of the mission?. *Curator*. v 31. Nº 1.
- Anthony, WP (1993): Strategic Planing in Connors, T. D. (ed.). (1993). *The non pro5t management handbook: Operational policies and procedures*. John Wiley and Sons. Nueva York.
- Asuaga, C et al (2007): "Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral". *Revista Quantum* Vol II Nº 1.
- Asuaga, C y Rausell, P (2006): "Gestión de Organizaciones Culturales: El caso especí"co de los Museos". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Nº 6. AECA y AIC. España.
- Bazin, Germain. (1969): *El tiempo de los muesos*. Daimon. Barcelona.
- Bowitz, E y Ibenholt K(2009): "Economic impacts of cultural heritage—research and perspectives". *Journal of Cultural Heritage*. Vol 10 Issue 1.
- Budiño, G. (2004): Sistemas de información para la satisfacción de clientes. Universitario Autónomo del Sur-Uruguay.
- Cambeiro, P; Cami, M y Mourdarian, I (2007): *La Gestión de Teatros. Caso de estudio: Aplicación del cuadro de mando integral al Teatro Solís*. Trabajo Monográ"co. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Chung, L y Hang, M (2004): "Balanced Scorecard for the Performing Arts Organizations in Singapore". *Fourth Asia Paci5c Interdisciplinary Research in Accounting Conference*. Julio 2004. Singapore.
- Falk, J (2010): Interactives and Visitor Learning. *Curators*. Vol 47 Issues 2.
- Feldstein, M (1991): *The Economics of Art Museums*. University of Chicago Press. Chicago.
- Frey, Bruno (2000) *La economía del arte*. La Caixa. Colección de estudios económicos Nº 18.
- Frey, Bruno (1994): Cultural Economist and Museum Behaviour. *Scottish Jurnal of Political Economy* Nº 41.
- Frey, Bruno y Meier, Stephan (2003): The Economics of Museums. *Working Paper Series* Nª 149 y en *Handbook of the Economics of Art and Culture*. (2003) Ginsburgh and Throsby (eds.).
- Fopp, Michael (1997): *Managing Museums and Galleries*, Routledge, Londres.
- Gstraunthaler, T y Piber, M(2007): "Performance Measurement and Accounting: Museums in Austria" *Museum Management and Curatorship*, Volume 22, Issue 4 December.
- Harney, Andy (1998): ¿Cambistas en el templo? Museo y misión "nanciera. En Moore, coord: *La gestión del museo*. Ediciones Trea. Gijón.
- Herrero, LC (2007): Economía del patrimonio Histórico. ICE Nº 792.
- Janes, R (2010): "Museums, Corporatism and the Civil Society". *Curators*. Vol 50 Issue 2.
- Kaplan, R y Norton D (1992): The Balance Scorecard- Mesures that drive performance. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero.
- Kaplan, R y Norton D (1996): Using the Balance Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001a): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, March.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001b): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, June.
- Kotler Neil y Kotler Philip (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ariel. Barcelona.
- Ling, M (2004): *A Study on the Construction of the Nonpro5t Organization's Balanced Scorecard System: The Case of The National Museum of Natural Science in Taiwan*. Tesis de maestría.
- Lee, M et al (2008): Sustainability Project Plan of the American Textile History Museum.
- Lord Barry y Lord Gail (1998): *Manual de gestión de museos*. Ariel. Barcelona.
- Moldof, EP (1993): Strategic planning for Nonpro"t. *Fund Raising Management*. Vol 24 Nº 10.
- Pichorner, Franz (2003): The State Hermitage and the Kunsthistorisches Museum: the cooperation of two great art institutions *MUSEUM International* Volume 55, No. 1.
- Rico, Juan Carlos (2002): *¿Por qué no vienen a los museos?*. Sílex. Madrid.
- Ripley, S. D. (1978): *The Sacred Grove: Essays on Museums*. Smithsonian Institution Press. Washington DC.
- Soren, B y Lemelin, N (2010): "Cyberpals!/Les Cybercopains!": A Look at Online Museum Visitor Experiences. *Curator*. Vol 47 Issue 1.

Páginas web Consultadas

Institucionales

<http://icom.museum/>
http://www.icom-ce.org/home_page/home_page.htm
<http://www.aam-us.org/aboutmuseums/whatis.cfm>
<http://www.museumdistrict.com/>
[http://af"liations.si.edu](http://af)
<http://loanet.mit.edu/>
<http://www.on-frame.com/fr/frame/>
<http://www.amigosmuseoprado.org/>
<http://www.aamnba.com.ar>
<http://www.uga.edu/gamuseum/friends/>
<http://amol.org.au/>
http://www.guggenheim.org/mission_statement.html

Museos

<http://www.moma.org>
http://www.moma.org/about_moma/
http://www.moma.org/support/membership_categories.html
<http://www.louvre.fr>
<http://www.louvre.fr/llv/musee/mission.jsp>
http://www.louvre.fr/llv/oeuvres/liste_departements.jsp?bmLocale=fr_FR
[http://www.museoreinaso" a.es/portada/portada.php](http://www.museoreinaso)
[http://www.museoreinaso" a.es/coleccion/coleccion.php](http://www.museoreinaso)
<http://www.guggenheim-bilbao.es/idioma.htm>
<http://www.metmuseum.org/>
<http://www.rijksmuseum.nl/index.jsp>
<http://www.nationalgallery.co.uk/shop/default.asp>
<http://www.nga.gov.au>
<http://www.sonyfoundation.org.au>
<http://www.macquarie.com.au>
<http://www.acp.au.com>
<http://www.tmag.tas.gov.au>
<http://www.nagoya-boston.or.jp/index.html>
<http://www.khm.at/>
<http://www.thebritishmuseum.ac.uk/>
<http://www.mnac.es/>
<http://www.mmfa.qc.ca>
<http://www.uga.edu>
<http://www.entnet.org/museum/index.cfm>