

La Cultura en Uruguay: una mirada desde las Ciencias Económicas

Volumen II **Museos y Pintura en Subasta**

Coordinación y Edición:
Carolina Asuaga



FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA

© Carolina Asuaga

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

Edición octubre 2014

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

Autores: Andrea de armas, Cecilia Moreira y Valeria Palacios
Tutor: Carolina Asuaga

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Este trabajo 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.

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

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. ¿Habrá 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.

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.

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, 2008).

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, 2008).

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.

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.

LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS

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 inter no 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.

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.

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.

Organizaciones privadas no lucrativas

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 1

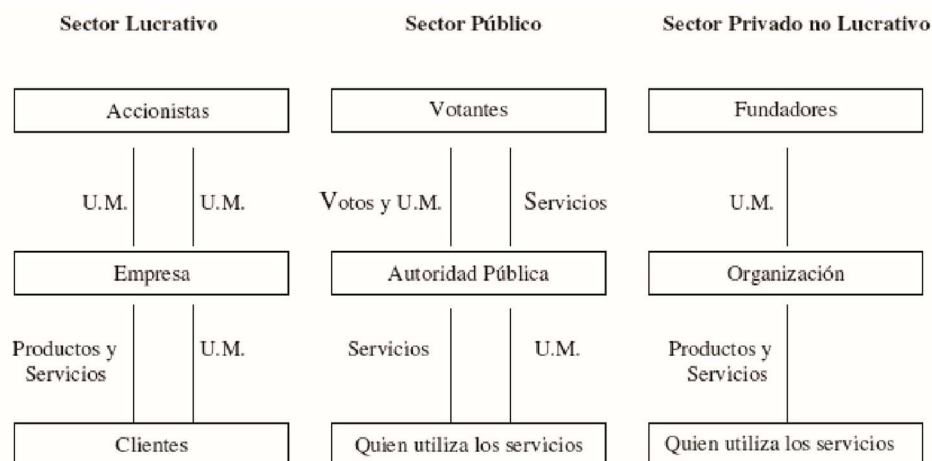


Figura: La naturaleza de las transacciones en los diferentes sectores. Adaptación de Soldevilla, 2000.

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.

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 con el 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.

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.

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 sí 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 Asuaga, 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.

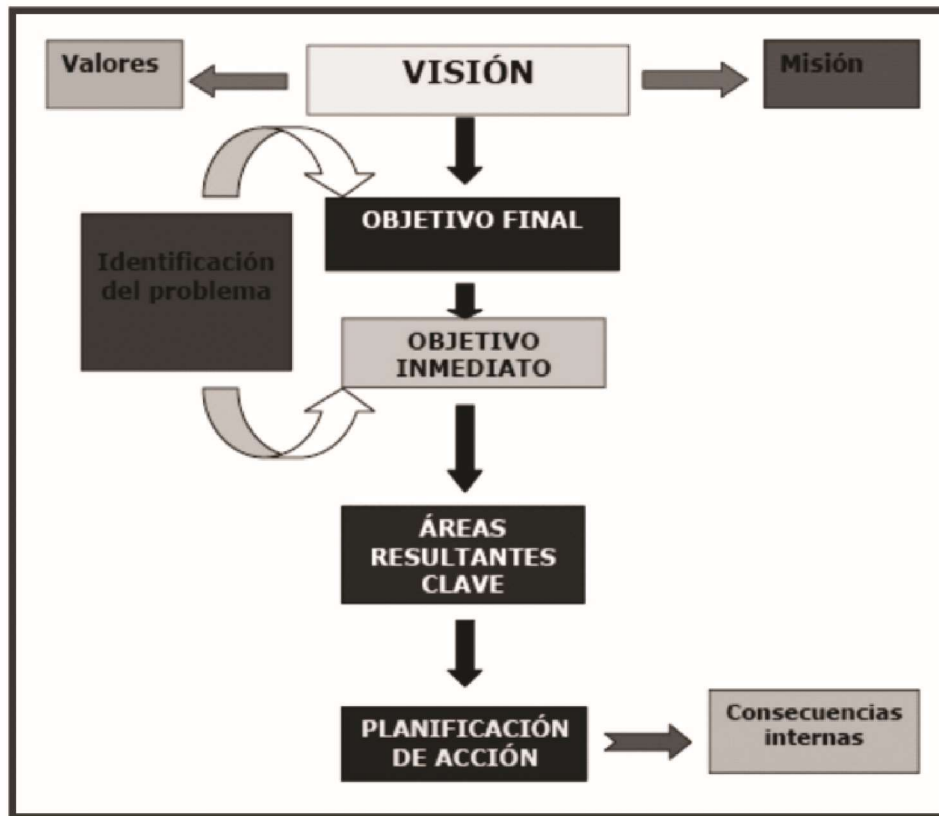
La tendencia es que las instituciones museísticas comiencen a aplicar los conceptos de misión y visión, y aunque las actividades relacionadas a todos los museos giren en torno a colecciones, su conservación y su exposición, deberá tenerse siempre presente que, al momento de definir la misión de cada 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).

La visión del museo

Fomentar las intervenciones que se realizaran a futuro, con miras a lograrlos 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 sobre todo, discernir entre lo que el museo es hoy y lo que desea ser en el futuro (Tellez Cabrejos, 2005).

Figura 2



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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 a regir la organización, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a 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 que 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.

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 como también para analizar la gestión de las organizaciones públicas.

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).

Demanda Cultural

En contraposición al consumo de la mayoría de los 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).

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 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).

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).

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.

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).

Figura 3

	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.

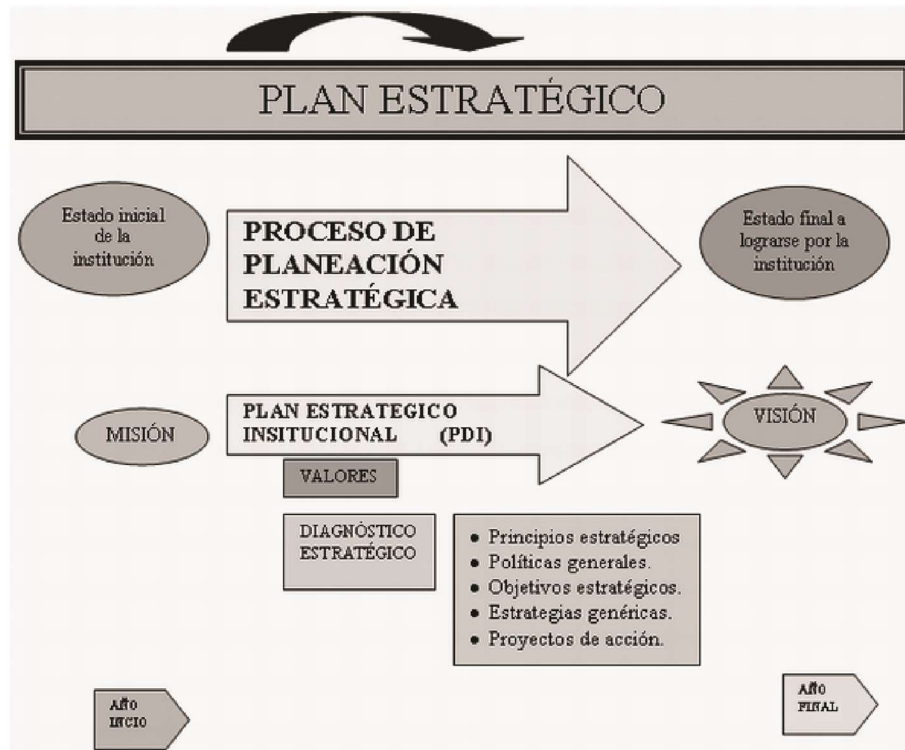
Planificación estratégica y las diferentes herramientas

El modelo estratégico para la eficientización de los procesos internos de la institución está 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).

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

Figura 4



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

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

CARACTERIZACIÓN DE LOS MUSEOS

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

LOS RASGOS BÁSICOS DE LOS MUSEOS

Base Jurídica

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.

Autonomía

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 publicitándolos, 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.

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.

ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

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 predeterminedo. 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)

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 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 (Gilles Thibault, 2001).

El Museo Municipal es típico ejemplo, aunque se han sacado algunos 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 máquinas de cocer que se encuentran en la cocina, antes estaban en una sala juntos con los objetos paleontológicos.

Análisis estratégico

Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

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 tercera 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 elige 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 el cual ofrece información sobre los museos, horarios de apertura, costos, historia de estos 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 compete 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.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivos turísticos y naturales. Los Museos están ubicados dentro del recorrido histórica 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 primera 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 mas 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.

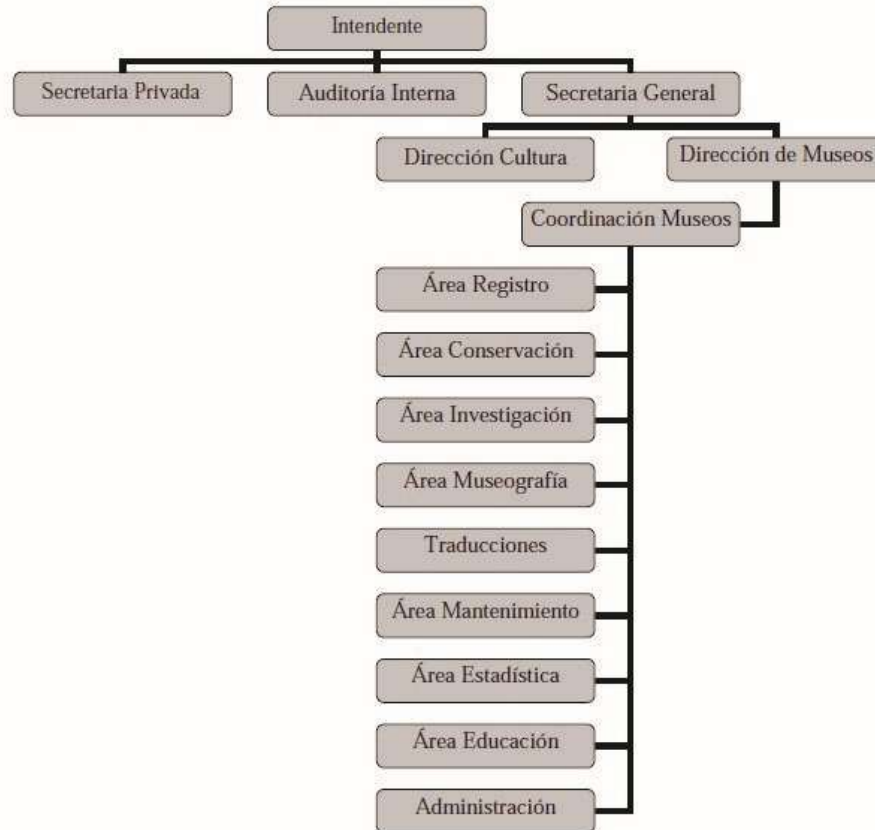
Estrategias

<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de turismo cultural creciente. 2. Posibilidad de crear alianzas estratégicas por medio de intercambio de colección con otros museos. 3. La embajada de Portugal quiere nombrar a Colonia como maravilla de Portugal. 4. En colonia nació Hipólito J. Da Costa, fundador del correio brasileño, que fue la primera 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. 5. Población cada vez más culta. 6. Hay una comunicación en diferentes canales de televisión. 7. Cortes de rutas posibilitan a más turistas visitar Colonia. 8. Colonia del Sacramento declarado patrimonio histórico de la humanidad. 9. Aprovechar de turismo implantadas. 	<p>Estrategia para maximizar las Fortalezas como las Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (o1 + f5): Utilizar imagen prestigiosa del Sistema de Museos para integrar la comunidad a todos ellos. 2. (o2 + f10): Posicionar al Sistema de Museos como uno de los principales referentes culturales de la región ofreciendo exposiciones de excelencia. 3. (o5 + o6 + f2 - f4): Atraer público regional a través de exposiciones de alta calidad. 4. (o3 + o9 + f10): Utilizar imagen para captar mayor cantidad de público. 	<p>Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (o2 + d2 + d12): Incrementar ingresos propios con una utilización adecuada del Sistema de Museos. 2. (o5 + o6 + d3 + d10): Atraer público regional exponiendo exposiciones de alto nivel. 3. (o3 + o9 + d1 + d3 + d11): Explorar el mercado para capturar mayor cantidad de donaciones.
---	---	---

Amenazas:	Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar Amenazas:	Estrategia para minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas:
<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, $(a4 + fD + f1)$: 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>

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 más 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, aparte 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 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, la 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 cuáles 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 ha y 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 cartelería para todos los museos, porque se tiene piezas de distinto tamaños, diferentes espacios. Sin embargo, debería 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.

- 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 audio guías 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 herramientas de gestión adaptadas a cada institución sirve 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F (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. y Young, D.W. (1988): *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood.
- Ángel (2004): *El conocimiento no se puede gestionar*. ediciones días de santos.
- Asuaga C, (2012). "El Balanced Scorecard y las organizaciones culturales" Seminario Cultura y Desarrollo: aplicación de indicadores. México.
- Asuaga, C. (2011): El coste de las obras de arte y la gestión de museos. Editorial Académica Española
- Asuaga, C. (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*.
- 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* N° 4.
- 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-abbadi, 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, Jeftee (1997): *Plantación Estratégica*. lucas moreal/sinexi s.a.
- Frey, Bruno (2000): La economía del arte. *La Caixa. Colección de estudios económicos* nº 18.
- Frey, Bruno (2003): The economics of museums. *Working Paper Series* nº 149.
- Gapinski, James H (1984): The economics of Performing shakespeare. *American Economic Review*, Vol. 74. en.
- García Canclini, Néstor (1987): Políticas culturales en américa latina. *Grijalo*. méxico. en Rodríguez, Víctor (2002): Políticas culturales y textualidad de la cultura: retos y límites de sus temas recurrentes. [en línea] <http://www.oei.es/cultura2/vmrodriguez.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 Enciclopedia 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*.
- 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 y Lord, Gil. (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*.
- 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 Nº 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 (2002): *Políticas culturales y textualidad de la cultura: retos y límites de sus temas recurrentes*. [en línea] <http://www.oei.es/cultura2/vmrodriguez.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 pública 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.infinet.net/cabinets>.
- Throsby y Whithers (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
- Valladolid. Jackson, (1994): Performance indicators: promises and pitfalls. en Pignataro, Giacomo (2003): Performance indicators. Towse, Ruth (2003): Handbook of cultural economics. Edward Elgar, Northampton
- Yetano, (2005): el Cuadro de mando integral en la administración local. *Auditoría y Gestión de Fondos Públicos*.