

Curso básico de gestión de museos



8

El trabajo de la gestión¹

Para los museos, cuyo propósito es servir al interés general, esta obligación y compromiso debe reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento.

Cualquier institución dedicada al servicio del público debe garantizar una buena gestión, pero el museo, como guardián del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido.

Es muy importante que los/as gestores/as, en el sentido más amplio del término, comprendan las estructuras administrativas y jurídicas que rigen su modo de funcionamiento, así como las normas y leyes que deben acatar en la ejecución de sus tareas.

Una de las principales funciones que incumbe al/la gestor/a es la organización del museo, cualquiera que sea su tamaño o complejidad, a fin de obtener resultados coherentes que permitan articular y cumplir la misión de la institución.

De todos los factores que contribuyen al buen funcionamiento del museo, uno de los más importantes es crear un equipo homogéneo y competente. La función principal de una buena gestión es que el personal comprenda que es necesario trabajar en equipo. La transferencia del poder a una o varias personas supone la delegación de tareas y la distribución de responsabilidades.

Para ser eficaz, la gestión debe orientarse a los recursos y las actividades del museo e involucrar al personal en su conjunto. Este es un elemento indispensable para el progreso y el desarrollo del museo, sin el cual este último no es capaz de garantizar la gestión de las colecciones, ni de mantener la calidad de sus programas de exposición y de educación.

Para aceptar nuevos retos, los museos necesitan comprender y aplicar los principios de dirección y gestión de empresas provenientes de estudios recientes y las "mejores prácticas" del sector público y de los medios empresariales en una amplia gama de disciplinas: economía, derecho, psicología, sociología, tecnologías de la información y de la comunicación, construcción, etc.

Los criterios de una buena gestión son los siguientes:

- 1) asignar la persona adecuada al puesto adecuado;
- 2) definir las tareas que hay que ejecutar;
- 3) decidir la manera en la que deben cumplirse esas tareas;
- 4) administrar las relaciones entre los ejecutantes y las demás personalidades.

¹ Basado en las investigaciones de Gary Edson, Museum of Texas Tech University, en BOYLAN, Patrick J. (2007) *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. París: UNESCO-ICOM.

Estructura organizativa

Un aspecto primordial de la gestión consiste en documentar la estructura que confiere su legitimidad al museo. En el caso del MACVAC, como en la mayoría de museos, esta estructura se define en los estatutos.

La estructura administrativa del museo debe favorecer el espíritu de equipo, la comunicación interna y la motivación del personal. Una buena gestión tiene en cuenta, pues, la formación de un equipo competente, el desarrollo de una visión institucional y la creación de un medio donde todos los miembros del personal trabajen de consuno en la realización de los objetivos institucionales.

La formación de un equipo excede con mucho la administración o la oficina de personal. Todos los administradores, controladores y demás dirigentes tienen una gran responsabilidad en el sentido en que deben movilizar y hacer que cada miembro del equipo sienta que se aprecia su trabajo, en aras de contribuir mejor al esfuerzo colectivo en interés del museo. En otras palabras, todos y todas deben comprender que tienen que desempeñar un importante papel para satisfacer al público del museo.

El trabajo de equipo es una buena práctica que favorece la comunicación abierta y disipa los malentendidos. Propicia la búsqueda y aceptación de ideas nuevas, aumenta el potencial de reformas y regenera la institución. Ofrece numerosos resultados positivos a nivel de la autonomía del personal.

Una mente abierta y el respeto mutuo son algunos de los signos de una buena gestión, que comienza por la imagen de la dirección. En el museo, al igual que en todos los espacios de vida profesional, tan pronto como los/las dirigentes pierden de vista la misión que les corresponde y se obsesionan por los problemas vinculados a la organización como entidad separada de su propósito, es probable que estén condenados al fracaso.

Un aspecto fundamental de la dirección y gestión de empresas y del trabajo de equipo es la confianza, que trasciende la noción de ética y de derecho. La confianza permite instaurar relaciones positivas tanto dentro como fuera del museo. Ofrece una seguridad intelectual y afectiva basada en el respeto mutuo, la honestidad y la lealtad. Favorece el intercambio de opiniones, la evaluación constructiva y la creatividad. Estos elementos fortalecen la capacidad del museo de realizar sus objetivos.

El compromiso recíproco a favor del respeto de las cualidades individuales, la comunicación abierta y el mandato institucional es esencial para el buen funcionamiento del museo y su lucidez.



Responsabilidad pública

El museo debe poseer una especie de constitución escrita u otro tipo de documento que precise su estatus jurídico y financiero. Esta declaración debe confirmar el carácter no lucrativo de la institución museística para sus propietarios (salvo en el caso de los museos privados) y su vocación de servicio público.

En la noción de “no lucrativo” está implícita la idea de que cualquier excedente en los ingresos será exclusivamente para beneficio de la institución en vez de ser distribuido entre suscriptores individuales (sin embargo, puede observarse que los poderes públicos y los dirigentes de la sociedad civil de un buen número de países identifican los ingresos de los museos con los del Estado –en realidad los impuestos– y no autorizan la conservación o reutilización de los ingresos provenientes del cobro de entrada, venta de publicaciones, etc.).

Este carácter no lucrativo del museo parece evidente, pero es una noción compleja basada en la práctica de la propiedad “filosófica”, aspecto muy importante del sector con fines no lucrativos. La dirección puede cambiar, así como el personal, pero el “público” como entidad mal definida, permanece como “propietario” del museo, que posee el patrimonio cultural, natural y científico.

Los actores de esta organización con fines no lucrativos son los visitantes y el órgano rector es su representante. A este órgano corresponde la responsabilidad fiduciaria del museo, ya se trate de una instancia gubernamental, de otro tipo de establecimiento público o del consejo de un museo no gubernamental. Puede tomar decisiones, programar exposiciones y crear colecciones, pero no puede obtener ningún beneficio personal como no sea el de actuar como buen gestor.



Gestión financiera

En gran medida los museos están subordinados a la ley de finanzas y a los controles financieros, así como al órgano rector que determina las prácticas de contabilidad de la institución en el marco de la reglamentación vigente, en el caso del MACVAC el Ayuntamiento de Vilafamés. El órgano puede cambiar, así como el nivel de supervisión, pero son raros los museos que tienen el control total e ilimitado de todos los aspectos de sus finanzas. Cualquiera que sea su grado de flexibilidad o sus fuentes de financiación, deben rendir cuentas de las sumas que se les asignan.

El establecimiento del presupuesto, la obligación de rendir cuentas y la planificación financiera constituyen la gestión financiera cuyos lineamientos son definidos por el órgano rector y cuya puesta en práctica incumbe al director/administrador y, por consiguiente, al personal del museo.

Hay quien considera la gestión financiera como uno de los aspectos más delicados de la gestión de los museos. En realidad, es indispensable que quienes ayudan a preparar el presupuesto o los planes de control y de gastos tengan buen conocimiento de los aspectos teóricos y prácticos de la actividad presupuestaria y del control de gastos. Además de esto, el documento del presupuesto y los procedimientos de control interno deben ser simples y fáciles de utilizar. En resumen, el presupuesto anual es una herramienta de gestión y un documento de planificación expresado en términos monetarios.

Cierta cantidad de aspectos éticos está vinculada a la política y a la gestión de los museos, en especial a la gestión de los recursos financieros y otros, especialmente de las colecciones. Existen normas de contabilidad, pero el problema de la responsabilidad ética no se detiene en las fronteras nacionales o políticas. A fin de observar las normas en vigor, corresponde a cada museo establecer una política financiera que defina, entre otras cosas, quién está autorizado a gastar los fondos institucionales, el tipo de materiales u objetos que puede adquirir el museo y el método de control presupuestario. Es conveniente registrar todos los gastos, los aportes financieros y los ajustes presupuestarios. Un informe financiero debe ser presentado regularmente a la autoridad competente. La transparencia del proceso presupuestario es la mejor forma para evitar los problemas y las suspicacias.

Gestión y deontología de los museos

El museo debe actuar según las normas, ya sea a nivel de la preservación y de la utilización de las colecciones como de la calidad de la gestión. La interacción dentro y fuera de la organización y la forma en que el museo administra sus actividades dan fe de su responsabilidad ética.

Un museo "ético" es aquel en el que todos los participantes reconocen los valores fundamentales definidos en el marco de su misión.

Planificación

La planificación debe ser una actividad holística que ofrezca una visión de conjunto del museo: su historia, misión, colecciones, efectivos, instalaciones, financiación, estatus político, apoyo comunitario, audiencia, amenazas en el plano local y regional, y las consideraciones de tipo ambiental y social que intervienen en las decisiones y guían al museo en sus elecciones.

Permite al museo evaluar, redefinir y cumplir su misión, sus programas y exposiciones, y servir al público. El proceso de planificación está estrechamente ligado al marketing en la medida en que lo precede y forma parte del análisis comercial.

A falta de un programa de planificación y de evaluación regular, el museo corre el riesgo de lanzarse a operaciones aventuradas cuyos resultados pueden ser imprevisibles.

El objetivo de la planificación es obtener la mejor adecuación posible entre la organización y el entorno en el cual opera, entendiéndose por entorno las condiciones existentes dentro y fuera de la institución y que tienen influencia en su actividad.

A modo de conclusión

El hecho de ser empleado/a de un museo constituye un compromiso acompañado de una gran responsabilidad y, a pesar de todo, el papel del/la gestor/a y de sus adjuntos se encuentra entre las funciones que aún no están bien definidas. Esta ambigüedad se explica por la diversidad de las obligaciones administrativas que recubren diferentes actividades y por las actitudes necesarias en el plano social, político y tecnológico para guiar al museo en estos tiempos de incertidumbre y exigencia.

El proceso de gestión es con frecuencia un desafío para el museo, pero siempre da grandes satisfacciones a las personas comprometidas con servir el interés general, proteger el bienestar de la población y estimular la benevolencia y la comprensión. Una buena gestión es la garantía de la viabilidad de la institución, de la deontología, del respeto, de la lealtad, de la honestidad y de la consagración.

Los/las directores/as de museo, al igual que los otros profesionales y personal administrativo con responsabilidades de gestión, deben dar prueba de integridad en el cumplimiento de sus tareas conforme a los principios deontológicos más rigurosos y los más altos criterios de objetividad.

