

ICOM consejo internacional de museos

INTERCOM ICOM international committee for museum management

IN PARTNERSHIP WITH

ICOFOM ICOM international committee for museology

ICOM international council of museums South East Europe

ICOM international council of museums Czech Republic

ICOM international council of museums Zambia

ICOM international council of museums India

TOMANDO EL PULSO 2021 // LIDERAZGO DE LOS MUSEOS

LOS LÍDERES DE LOS MUSEOS HABLAN:

II La investigación de INTERCOM sobre el liderazgo de los museos en el mundo



ICOM consejo internacional de museos

INTERCOM ICOM international committee for museum management

LIDERAZGO DE LOS MUSEOS

# tomando el pulso 2021



*El liderazgo es la base de todo museo. Independientemente de la edad, el tamaño, la ubicación o la disciplina de una institución, su enfoque, su carácter y su tono provienen del liderazgo.*

*Ackerson y Baldwin, 2019*

LIDERAZGO DE  
LOS MUSEOS

# tomando el pulso 2021

**Los líderes de los museos hablan:**  
La investigación de INTERCOM sobre el liderazgo  
de los museos en el mundo

## Publicado por primera vez en 2022

Por el Consejo Internacional de Museos (ICOM)  
15 rue Lasson  
75012 Paris  
France  
Tel: +33 (0) 1 4734 0500  
<https://icom.museum>

© 2022 El Consejo Internacional de Museos (ICOM)

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este informe puede reproducirse o reimprimirse de ninguna forma por medios electrónicos, mecánicos o de otro tipo ahora o en el futuro sin el permiso por escrito de los editores. Se reconoce el derecho del equipo del Proyecto de Liderazgo de INTERCOM a ser identificado como los autores del informe.

### LIDERAZGO DE LOS MUSEOS: Tomando el pulso 2021

Los líderes de los museos hablan: La investigación de INTERCOM sobre el liderazgo de los museos en el mundo

Coordinadora del proyecto de liderazgo de INTERCOM: Goranka Horjan  
Editora general: Anne-Marie Gilis  
Editores en jefe: Lizzy Moriarty (INTERCOM)

Equipo de proyecto de liderazgo de INTERCOM:  
Lizzy Moriarty, Carol Scott, Marek Prokúpek, Anne-Marie Gilis, Hans van de Bunte, Goranka Horjan

Corrección de pruebas: Danielle N. Carter  
Traducción: Francés – Connected Language Services; Español - Lil-Marie Apéstequi; Árabe - Mohamed Abdelsalem

Socios del proyecto de liderazgo de INTERCOM:  
Martina Lehmannova, Gina Renotiere, Martha Ikabongo, Reena Dewan, Alenka Černelič Krošelj, Bruno Brulon

El equipo de INTERCOM para la investigación sobre el liderazgo en los museos quisiera dar crédito a numerosos colegas del ICOM que ayudaron a realizar la investigación, a los comités y alianzas regionales que proporcionaron traducciones adicionales para la encuesta y ayudaron a encontrar traductores, diseñadores gráficos y correctores. INTERCOM también da crédito a las organizaciones e instituciones asociadas que enviaron imágenes de derechos de autor apropiadas para la publicación. INTERCOM también reconoce los esfuerzos y las contribuciones de los miembros de INTERCOM no remunerados y las organizaciones asociadas que ayudaron inmensamente en la creación de la publicación.

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso  
Nombres: Gilis, A., Horjan, G., Moriarty, L., Prokúpek, M., Scott, C. A., van de Bunte, H.  
Título: Liderazgo de los museos - Tomando el pulso 2021  
Asunto: Museos-Liderazgo-Global

ISBN (Print): 978-2-491997-47-2  
ISBN (Digital): 978-2-491997-48-9

Diseñado por: Ana Katuriđ  
Diseño: Matija Dronjić (inglés, francés, español) y Lara Wehbe (árabe)  
Impreso por: Intergrafika - TTŽ d.o.o., Zagreb (Croacia)  
Número de copias: 100

## ////// ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1 PRÓLOGO</b>	<b>1</b>
<b>2 EQUIPO DEL PROYECTO</b>	<b>9</b>
<b>3 RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>15</b>
<b>4 INTRODUCCIÓN</b>	<b>23</b>
a Metodología	25
b Participantes	27
c Limitaciones	29
<b>5 CONCEPTOS CLAVE</b>	<b>31</b>
a Liderazgo y cambio	31
1 Impacto del COVID 19	31
2 Liderar en tiempos de cambio	41
b Liderazgo estratégico	48
1 Funciones y competencias de liderazgo	48
2 Autonomía	53
3 Desafíos	59
c Apoyo a futuro	62
1 ¿Cómo podemos preparar a los líderes de los museos? Necesidades de desarrollo profesional	62
2 Programa de tutoría de liderazgo global	66
3 Organigrama	68
4 Plataforma de intercambio de conocimientos para el liderazgo en los museos de INTERCOM	71
<b>6 CONCLUSIÓN</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>79</b>
<b>// APÉNDICE A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA</b>	<b>83</b>
<b>//// APÉNDICE B: DATOS DE LA ENCUESTA</b>	<b>97</b>

# INTERCOM SE ENFOCA EN EL LIDERAZGO

Tras la Conferencia General del ICOM celebrada en 2019 en Kioto (Japón), el Comité Internacional para Gestión de Museos (INTERCOM) decidió iniciar proyectos de investigación que restablecieran al comité como un actor clave en la consecución de buenas prácticas en la gobernanza y el liderazgo en los museos. La misión de INTERCOM define los intereses del comité en materia de prácticas de gestión, haciendo hincapié en los recursos humanos y financieros, así como en la reputación, que está íntimamente ligada al Código de Ética de ICOM. La ética profesional es fundamental para un buen liderazgo, e INTERCOM ha iniciado una revisión de prácticas relevantes para orientar su trabajo futuro. En consonancia con su objetivo principal de seguir investigando en el ámbito de la gestión de los museos, INTERCOM solicitó al ICOM el financiamiento de dos proyectos: uno centrado en el liderazgo en los museos y otro en su gobernanza.

En mayo de 2020, INTERCOM organizó un programa de formación con el Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM) y una conferencia con la Alianza del Sudeste de Europa del ICOM (ICOM SEE) con el objetivo de entender cómo los museos están haciendo frente a los nuevos desafíos y cómo sus líderes están creando resiliencia en sus instituciones. Este fue el catalizador que reunió a un equipo de profesionales de los museos para investigar los retos a los que se enfrentan los líderes de los museos y

sus necesidades de apoyo y desarrollo de capacidades. El presente informe describe esta investigación y la forma en que comunicará el desarrollo de la Plataforma de Intercambio de Conocimientos para el Liderazgo en los Museos de INTERCOM. Esta plataforma se convertirá en un centro de recursos en línea para los directores de museos, que proporcionará redes, recursos, desarrollo de capacidades y estudios de caso sobre el liderazgo en los museos.

Las sucesivas rondas de encuestas de este proyecto revelaron la enorme vulnerabilidad de los museos, que está directamente relacionada con las malas prácticas de gestión de riesgos y la falta de preparación de las instituciones para enfrentar retos de gran envergadura. Las encuestas también revelaron que los museos habían experimentado dificultades incluso antes de que se produjera la pandemia, lo que indica que los modelos existentes de gestión de estas instituciones culturales presentan graves deficiencias potenciales. En colaboración con el Comité Internacional para la Museología (ICOFOM), ICOM SEE, ICOM República Checa, ICOM Zambia e ICOM India, INTERCOM presentó su candidatura a la convocatoria de Proyectos



Foro de directores de museos, Zambia © ICOM ZAMBIA

de Solidaridad del ICOM para financiar un proyecto plurianual destinado a establecer directrices, apoyo y recursos para ayudar a los responsables de los museos a superar las dificultades y fijar el rumbo para el futuro. De la investigación surgieron varios temas que se exponen en este informe.

Aunque el COVID-19 sigue considerándose el principal agente de cambio, han salido a la luz otras cuestiones importantes. En las agendas políticas y sociales de todo el mundo ha aparecido un nuevo abanico de prioridades que ha modificado drásticamente la actitud de las autoridades competentes. El cambio se ha convertido en una palabra de moda no sólo por la respuesta global al COVID-19, sino también por la necesidad de responder al cambio climático, a un nuevo conjunto de valores entre las personas o nuevas formas de trabajar facilitadas por la tecnología. Hace dos años, nadie pensaba que el trabajo desde casa se convertiría en un modelo predominante para los museos, instituciones cuya existencia ha estado ligada durante mucho tiempo a la asistencia del público. No hace mucho, se debatía si necesitábamos nuevas tecnologías en los museos, pero cuando llegó la pandemia, la participación en línea y los contenidos digitales cobraron protagonismo repentinamente, situándose como prioridades muy altas



Proyectos de INTERCOM en la página web de INTERCOM © INTERCOM

<sup>1</sup> ICOM, 2021b, Museos, profesionales de museos y Covid-19: tercera encuesta, [https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19\\_third-ICOM-report.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf).

según el tercer informe del ICOM sobre el impacto del COVID-19 en los museos.<sup>1</sup>

El entorno global de la cultura ha cambiado, y fomentar la resiliencia de nuestras instituciones ha cobrado mayor importancia, junto con la recuperación de nuestras economías y sociedades. Al destacar la importancia del liderazgo en el fomento de la resiliencia, INTERCOM pretende apoyar a los responsables de los museos en la creación de “un modelo de solidaridad global que ayude a muchos museos”.<sup>2</sup> La amplia encuesta enviada a los responsables de los museos de todo el mundo fue el primer paso del equipo internacional de investigación de INTERCOM, formado por Lizzy Moriarty (Reino Unido), Marek Prokúpek (República Checa), Anne-Marie Gilis (Bélgica) y Carol Ann Scott (Reino Unido), con la ayuda de Hans van de Bunte (Países Bajos) y Goranka Horjan (Croacia). El equipo contó con el apoyo de los socios del proyecto, la Secretaría del ICOM y las alianzas y organizaciones regionales del ICOM. Se agradece enormemente la ayuda que brindaron para la difusión de la encuesta entre los responsables de los museos de todo el mundo.

Desde el estallido de la pandemia, el ICOM, junto con otras organizaciones,<sup>3</sup> ha realizado varias encuestas<sup>4</sup> sobre el impacto en los museos. Este proyecto sobre el liderazgo no sólo establece el contexto en el que se desenvuelven los líderes de los museos, sino que también pretende ofrecerles soluciones y apoyo. Las crisis mundiales han afectado a los líderes y a los responsables de la toma de decisiones en su trabajo diario, y esta investigación pretende proporcionar al ICOM una idea de la situación de los líderes de los museos en un entorno tan desafiante y cómo apoyarlos. La investigación será un paso inicial

<sup>2</sup> Aplicación del proyecto.

<sup>3</sup> Red de Organizaciones Museísticas Europeas (NEMO), 2020, Encuesta sobre el impacto de la situación COVID-19 en los museos de Europa: Informe final, mayo de 2020, [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf).

<sup>4</sup> En el sitio web del ICOM se han puesto a disposición tres encuestas.

para informar sobre el desarrollo de una “Plataforma de Conocimiento de Liderazgo Digital” con recursos y modelos de liderazgo culturalmente relevantes que serán aplicables a los diversos contextos globales, regionales y culturales en los que operan los museos”.<sup>5</sup> Esta plataforma, prevista para la siguiente fase del proyecto, servirá de herramienta para apoyar a los responsables de los museos en el restablecimiento del buen funcionamiento de sus



Ceremonia de apertura de la conferencia ICOM Kyoto 2019 © ICOM SEE

instituciones y les ayudará a navegar por las nuevas circunstancias de esta prolongada pandemia, que ha añadido peso adicional a los desafíos preexistentes. Los museos necesitan un liderazgo maduro para desarrollar estrategias adecuadas para superar las consecuencias

<sup>5</sup> Aplicación del proyecto.

de las múltiples crisis. Cómo establecer la confianza y el diálogo abierto entre las partes interesadas es un tema clave para cualquier líder. La mayoría de las respuestas en la encuesta sobre liderazgo de INTERCOM y en las entrevistas de seguimiento han puesto de manifiesto este punto, tal y como se aprecia en las recomendaciones de este informe, en el que los recursos humanos han sido identificados como uno de los recursos más significativos para hacer frente a las crisis. Por lo tanto, INTERCOM propone en este informe varios mecanismos de apoyo, entre ellos el desarrollo de un programa global de tutoría para el liderazgo de los museos. Esto está en consonancia con el papel del ICOM como organización museística profesional mundial cuyos miembros confían en la creación de redes y en la unión de fuerzas para enfocar la relevancia de sus museos a las nuevas necesidades de la sociedad.



***Chair of INTERCOM  
Goranka Horjan***

## EQUIPO DE INTERCOM PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EN LOS MUSEOS

**Goranka Horjan**, la presidenta de INTERCOM, tiene más de 33 años de experiencia en museos. Actualmente es directora del Museo Etnográfico de Zagreb (Croacia). Es historiadora del arte y museóloga, con un doctorado en ciencias de la información y la comunicación. Su trabajo se centra en el desarrollo de los museos, la mejora de las infraestructuras y las inversiones. Ha dirigido varios proyectos de inversión en museos en Croacia, incluidos algunos financiados por la Unión Europea. Apoya la creación de redes internacionales y es miembro del ICOM, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS), NEMO, Europa Nostra e Interpret Europe.



**Carol Scott** es una estratega, investigadora y evaluadora que ha publicado ampliamente sobre el valor, el impacto y el liderazgo de los museos. Miembro del Consejo Ejecutivo del ICOM desde 2016, ha desempeñado funciones clave en el Comité de Planificación Estratégica, la Revisión Interna, el Código de Conducta y el Proyecto de Liderazgo de INTERCOM. Preside la Junta Académica y de Programación del Centro Internacional de Investigación y Educación de Museos (ICOM-IMREC) y es directora fundadora de Carol Scott Associates, una consultora con sede en Londres, Reino Unido.



**Lizzy Moriarty** es una consultora de museos que anteriormente trabajó en cooperación internacional en el Museo Británico y el Museo de Historia Natural, ambos en Londres. Su trabajo abarca la planificación y el desarrollo de museos e instituciones del patrimonio cultural, el desarrollo de programas de formación en gestión de museos a nivel internacional (principalmente en Oriente Medio y China) y el desarrollo de estrategias internacionales para una amplia gama de organizaciones culturales. Entre sus clientes se encuentran el Wellcome Trust, la Wellcome Collection, el Science Museum Group y la Universidad de Nottingham. También es directora no ejecutiva de Cultural Innovations.



**Hans van de Bunte** es un profesional de museos con una amplia formación. Su experiencia incluye el trabajo como Director de Programas Públicos en el Tropenmuseum de Ámsterdam el cual continuó en el Sudeste Asiático, donde realizó con éxito el nuevo Complejo Museístico de Sarawak en Kuching, Malasia. En la actualidad, comparte su experiencia en materia de gobernanza como miembro de la junta directiva de INTERCOM y de la junta de supervisión de DutchCulture, el instituto nacional para el Intercambio Cultural Internacional. Hans es el fundador de JJ Curation & Well-Being y trabaja ahora como director interino del Museum De Voorde.



**Marek Prokůpek** es actualmente profesor adjunto en el Departamento de Gestión Artística de la Universidad de Economía de Praga, donde imparte cursos sobre artes y gestión de museos, economía cultural y estrategias de evaluación en el sector cultural, financiación del arte y mercado del arte. Sus intereses de investigación se centran en los modelos de negocio de las organizaciones artísticas y culturales, las finanzas en las artes, la recaudación de fondos y la filantropía en los museos y sus aspectos y dilemas éticos.



**Anne-Marie Gilis** es estratega empresarial creativa que actualmente ejerce como profesora adjunta en la American University de Dubai y como conferenciante en la escuela de negocios austriaca Management Center Innsbruck, donde enseña liderazgo. Anne-Marie se centra en la gestión creativa, la estrategia, el pensamiento del futuro y el liderazgo en museos. Actualmente está terminando un doctorado en economía cultural, en colaboración con Cultural Studies Digital (KU Leuven). Es miembro del ICOM y tiene un máster en gestión por la London School of Economics and Political Science.



## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio global sobre liderazgo en los museos, realizado por INTERCOM, dirige su atención hacia el liderazgo a nivel global en los museos. El proyecto examina y destaca dos procesos principales y un principio significativo: **(i) el liderazgo y el cambio**, con un interés específico en el liderazgo en tiempos de crisis sin precedentes basado en el impacto de la pandemia de COVID-19; y **(ii) el liderazgo estratégico**. Su principio es la **diversidad**, ya que abarca múltiples territorios, múltiples modelos de gobernanza y una amplia gama de prioridades. El propósito de este gran estudio es desarrollar, por primera vez, una imagen global del liderazgo en los museos, establecer las diferencias regionales, abordar las cuestiones y los problemas más acuciantes del sector y definir el apoyo a los líderes de los museos en función de las necesidades detectadas.

Los investigadores han señalado en repetidas ocasiones que el liderazgo en los museos ha recibido poca atención hasta ahora<sup>6</sup>. Sin embargo, es un campo que ha sufrido, y sigue sufriendo, muchos cambios, sobre todo en un entorno en constante tensión con crisis como el cambio

<sup>6</sup> K. Moore, ed., 1994, *Museum Management* (London: Routledge); C. Duncan, 1995, *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums* (London: Routledge); S. Suchy, 2004, *Leading with Passion: Change Management in the 21<sup>st</sup> – Century Museum* (Plymouth: AltaMira); A. Alvinus, 2017, *Contemporary Leadership Challenges* (Rijeka: InTech); J. I. Johnson & P. D. Sobczak, 2021, 'Leadership and Leader Development: Perspectives from Museum and Academic Library Professionals,' *Curator: The Museum Journal*, Vol. 64, No. 2, pp. 269–295.



Grupos escolares en el Museo Nacional de Lusaka, Zambia © ICOM ZAMBIA

climático, las tensiones políticas y, más recientemente, la pandemia. Los museos están en el corazón de la sociedad; deben ser capaces de captar las señales de todos estos retos y responder rápidamente, sobre todo en lo que respecta a su compromiso social y a su voz en la sociedad. Un liderazgo alerta y receptivo es el requisito previo para el cambio y para que los museos tengan un papel social más destacado a nivel mundial.<sup>7</sup>

Según lo que los expertos en liderazgo denominan “modelo post-heroico”, el liderazgo consiste en gestionar el cambio, la coordinación y creación de equipos.<sup>8</sup> Implica un proceso colectivo entre los líderes y sus seguidores, hacia un propósito compartido, ligado a la articulación y desarrollo de una visión. Para los líderes de los museos de hoy en día, esa visión suele basarse en las necesidades de la comunidad y en la creación de un entorno que promueva el diálogo, que comprenda la importancia de la historia y que tenga la capacidad y la apertura para educar, comprometer y capacitar al público.<sup>9</sup> Sin embargo, sigue faltando una comprensión global y actualizada de cómo un director de museo logra esos objetivos. Por lo tanto, cuando se trata de las cualidades

<sup>7</sup> Johnson & Sobczak, 2021.

<sup>8</sup> Suchy, 2004.

<sup>9</sup> A. W. Ackerson & J. H. Baldwin, 2019, *Leadership Matters. Leading Museums in an Age of Discord* (London: Rowman & Littlefield).



Museo Moto Moto, Mbala, Zambia © ICOM ZAMBIA

específicas de una persona que dirige con éxito un museo, lamentablemente no hay pruebas suficientes de lo que el sector museístico necesita hoy en día para responder a la creciente demanda de un compromiso profundo con las numerosas cuestiones sociales y a la creciente necesidad de estabilidad financiera. De ahí la importancia de este proyecto de investigación.

Este estudio revela **cinco temas**.

## LOS RETOS DE LOS LÍDERES DE LOS MUSEOS

Desde la crisis de liderazgo en los museos en la década de 1990,<sup>10</sup> el cambio ha sido insuficiente. Siguen existiendo los mismos retos con respecto a tener suficiente autonomía; la financiación y adopción de estrategias generadoras de ingresos; la atención a los nuevos públicos; y a la gobernanza de los museos, especialmente en el caso de las instituciones públicas, en las que a menudo se percibe que prevalece el papel del gobierno y en las que la función de dirección de los museos retrocede de un papel de liderazgo a un papel de gestión. Los resultados de la encuesta indican que los encuestados son los que menos autonomía tienen en áreas

<sup>10</sup> D. Tunney, 1997, 'World's friends meet amidst Mexico's past,' *LOOK March*, pp. 12–13; J. Abruzzo, 1991, 'Forecast for the Nineties,' *International Arts Manager*, pp. 41–43; Suchy, 2004.

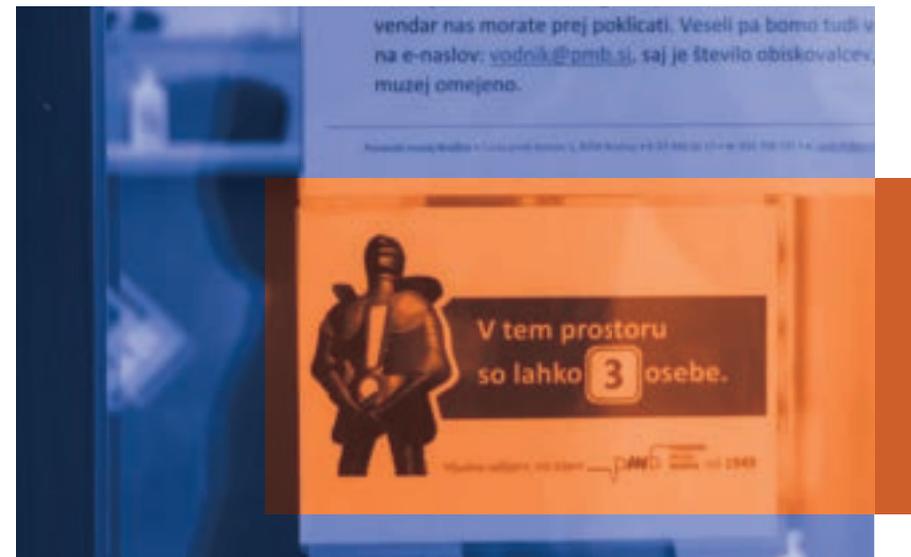
críticas como los cambios presupuestarios y financieros, la reestructuración del personal y los recursos humanos. El control de estos recursos es esencial para permitir un liderazgo eficaz.

## COMPETENCIAS DE LOS RESPONSABLES DE MUSEOS

El papel del director de museo implica un conjunto de tareas complejo. Es crucial una mejor definición de lo que implica el liderazgo de un museo, distinguiendo claramente entre liderazgo y gestión y reconociendo esos complejos requisitos (por ejemplo: habilidades curatoriales combinadas con tener un enfoque, excelentes habilidades de gestión de personal y empresariales, conexiones internacionales). Durante las dos últimas décadas, el liderazgo de los museos ha tenido que ver tanto con el marketing, las finanzas, la gestión del cambio y las relaciones públicas como con el coleccionismo, las exhibiciones y el programa académico. La pregunta que surge de esta investigación es si el cargo de director de museo ha crecido lo suficiente a lo largo de los años, y si este papel polifacético ha recibido suficiente atención en los discursos sobre política cultural y contratación de ejecutivos.

## EL IMPACTO DEL COVID-19

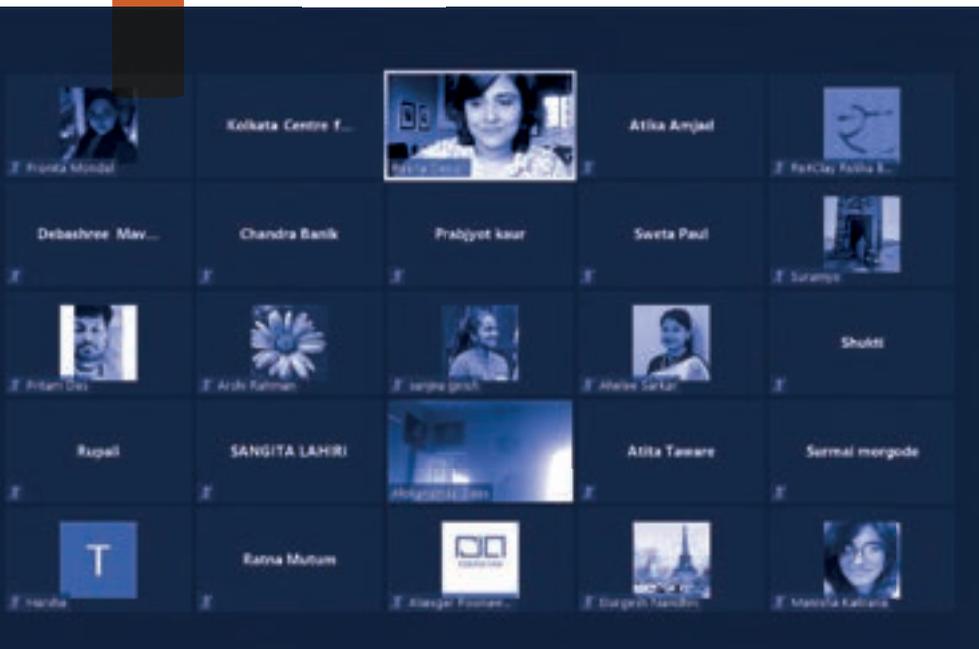
Además del rápido crecimiento en el campo de las nuevas aplicaciones tecnológicas en los museos, la investigación sobre el impacto de COVID-19 revela algunas diferencias culturales interesantes. En África, por ejemplo, la pandemia ha despertado en los museos la necesidad de nuevos modelos de negocio y de un liderazgo visionario. En Asia y Oriente Medio, la crisis ha hecho hincapié en una reevaluación del valor del museo. En Europa, América Latina y América del Norte, ha surgido un mayor compromiso para enfatizar y potencialmente redefinir el papel social de los museos. En Oceanía, la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar nuevos enfoques para la participación del público. En general, el COVID-19 ha puesto de relieve la importancia que tienen en los museos tanto la gestión de personas como la capacidad de liderazgo innovador. El líder de los museos del futuro sitúa a los equipos de personas, así como a la misión estratégica de la institución, en el centro de su trabajo.



La señalización sobre el Covid-19 tranquiliza a los visitantes en el Museo Posavje Brežice, Eslovenia © ICOM SEE

## GRADO DE AUTONOMÍA DE LOS LÍDERES DE LOS MUSEOS

Los líderes de museos que respondieron a la encuesta definieron el cambio como algo que puede ser un catalizador útil y positivo para la institución. Sin embargo, el grado de cambio que puede realizar el responsable del museo suele depender del grado de autonomía que tenga. La comparación regional pone de manifiesto que los directores de museos de África, Asia y Europa son los que menos autonomía tienen en su práctica diaria. La rendición de cuentas a los consejos de administración o la dependencia de los actores políticos, especialmente en el caso de las instituciones financiadas con fondos públicos, se mencionó como un obstáculo y un potencial impedimento para el cambio.



Los foros de desarrollo de capacidades en línea dan la oportunidad de compartir habilidades, experiencias e ideas © ICOM INDIA

## RECURSOS Y APOYO A LOS RESPONSABLES DE MUSEOS

Por último, los resultados de este estudio acentúan la importancia del capital humano: una cultura de valores compartidos y equipos empoderados, junto con el papel fundamental del líder museístico adaptable que tiene excelentes habilidades de comunicación, es analítico flexible y está abierto a una diversidad de tareas, desde la curaduría hasta las relaciones públicas y la recaudación de fondos. Los líderes de los museos de hoy en día dominan cada vez más las prácticas académicas y empresariales. Investigaciones académicas previas sobre el liderazgo en los museos indican que se necesitan al menos 10 años para desarrollar el potencial de liderazgo<sup>11</sup>. Este hecho, junto con el análisis de los datos de este estudio, indica que el apoyo más beneficioso y necesario para los líderes de los museos incluye tutorías y capacitación, redes de apoyo internacionales y el intercambio de las mejores prácticas a través de una plataforma mundial de líderes de museos, apoyada por el ICOM.

<sup>11</sup> Suchy, 2004, p. 5.

## INTRODUCCIÓN

Durante varios años, los museos se han cuestionado su lugar en la sociedad, su relación con el público, su función educativa, su capacidad para conseguir la estabilidad financiera y, algunos, sus relatos coloniales. La pandemia del COVID-19 ha puesto aún más de manifiesto los retos asociados a estos temas. Cuando pensamos en el futuro y, en este caso, en un futuro después de la pandemia actual, no se trata sólo de restablecer el pleno funcionamiento de los museos. La cuestión que se plantea ahora más que nunca es cómo puede el sector museístico seguir desarrollándose y creciendo, incorporando y aplicando las nuevas tecnologías, acercándose al público desde un punto de vista innovador, y todo ello en el contexto histórico de los museos como organizaciones que recogen, conservan y exponen el patrimonio y la cultura. No hace falta decir que el liderazgo eficaz es el hilo conductor en esta historia de reconstrucción.

Uno de los propósitos esenciales de INTERCOM es anticiparse a las tendencias emergentes y sus implicaciones para el liderazgo museístico mundial. Por lo tanto, el Comité Internacional decidió a finales de 2019, justo antes del brote de COVID-19, que quería entender más sobre el liderazgo de los museos y tomar la delantera en futuros proyectos de apoyo al liderazgo. La pandemia que se produjo inesperadamente vino a confirmar la necesidad



El Sr. Mudenda, Director general en funciones de la Junta de Museos Nacionales de Zambia saluda al ex presidente de Zambia Dr. Lungu © ICOM ZAMBIA

de definir el apoyo y la orientación de los museos en tiempos tan complicados. El criterio de INTERCOM de ver **el liderazgo como una dimensión esencial para la sostenibilidad de los museos** es aún más relevante ahora que la pandemia ha puesto en el centro de su práctica la necesidad de un liderazgo fuerte y de reinención. INTERCOM puso en marcha el estudio internacional a gran escala mencionado anteriormente para conocer más a fondo el liderazgo en los museos, su diversidad a nivel mundial, los factores que generan un liderazgo exitoso y, por último, el impacto de la crisis de COVID-19 en el mundo de los museos.

Este informe presenta los resultados de este primer proyecto de investigación sobre el liderazgo a nivel mundial, cuyo objetivo es apoyar el liderazgo global en los museos mediante la creación de una futura red de apoyo de directores de museos de todo el mundo. El estudio, financiado por el plan de Proyectos de Solidaridad del ICOM a través del Comité de Revisión de Asignaciones Estratégicas y ejecutado por sus socios - ICOM República Checa, ICOM India, ICOM Zambia, ICOM SEE e ICOM FOM- incluye a más de cien países y se utilizará como base para desarrollar una plataforma de conocimientos sobre el liderazgo en los museos.

## METODOLOGÍA

El estudio fue precedido por una serie de entrevistas en profundidad con una selección de líderes de museos de todo el mundo con el objetivo de formular una lista de preguntas relevantes para la encuesta. La investigación se realizó en tres rondas de encuestas cuantitativas y cualitativas, entre noviembre de 2020 y mayo de 2021. Se trató de un proceso iterativo en el que el aprendizaje y los resultados de cada ronda se pusieron a prueba, se revisaron y se aplicaron al marco de la siguiente ronda.

Para la fase cuantitativa, se realizó una encuesta en línea, que constaba de 36 preguntas -29 cerradas y siete abiertas - sobre el liderazgo en los museos y sobre el liderazgo en tiempos de crisis. La encuesta se presentó en siete idiomas - inglés, español, francés, portugués, árabe, chino y ruso- y se distribuyó a través de los canales del ICOM. Entre febrero y mayo de 2020, los Comités Internacionales, Comités Regionales y Comités Nacionales ayudaron a distribuir la encuesta entre sus colegas.

La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM se estructuró en torno a **dos preguntas principales de investigación:**

---

¿Cómo se ve el liderazgo museístico a nivel global y cómo difiere según el país o la región?

---

¿Qué apoyo necesitan los líderes de los museos en tiempos de crisis? ¿Y cómo creen los directores de museos que la pandemia ha afectado a los museos?

---

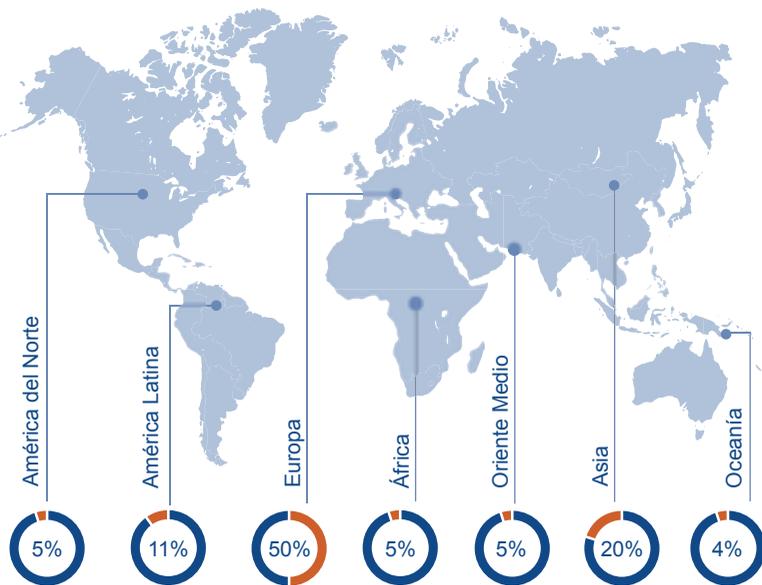
Basándose en el análisis exhaustivo de los datos de los resultados de la encuesta mediante programas informáticos de análisis estadístico (SurveyMonkey, Stata y SPSS), el equipo de investigadores de INTERCOM volvió a analizar los datos de la encuesta y los relacionó

con tres temas emergentes a nivel global: (1) el impacto del COVID-19, (2) la autonomía y (3) el desarrollo profesional de los líderes de museos actuales. Para esta última ronda, se presentó una serie de preguntas abiertas semiestructuradas sobre estos tres temas a 14 directores de museos -una institución pública y otra privada por cada una de las siete regiones mundiales- para verificar los resultados de la encuesta.

## RANGO GEOGRÁFICO DE LOS ENCUESTADOS

En total, hubo 903 participantes: directores, directores asociados o jefes de departamento de museos de 109 países de siete regiones. La mitad de los participantes eran de Europa, seguidos de Asia (20 %), América Latina (11 %), América del Norte (5 %), Oriente Medio (5 %), África (5 %) y Oceanía (4 %). La distribución de los encuestados por género se inclina ligeramente hacia las mujeres, con una proporción hombre-mujer de 40-58.

DIBUJO 1: RESPUESTAS A LA ENCUESTA POR REGIÓN



Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021

Los directores representan los siguientes tipos de museos: museos regionales o municipales (33 %); museos nacionales (27 %); museos independientes (12 %); museos privados (12 %); museos universitarios (6 %); u otros tipos de museos (11 %), incluyendo una ONG, un museo corporativo y una asociación público-privada.

En cuanto al tiempo de servicio de los encuestados, el 37 % llevaba menos de cinco años en su puesto actual

DIBUJO 2: TIPO DE MUSEO – GESTIÓN

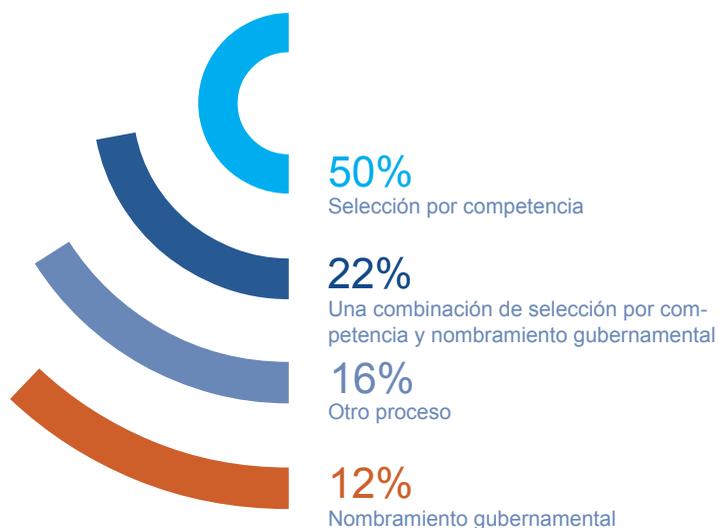


Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021

DIBUJO 3: TIPO DE MUSEO – TEMA



Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021



y el 34 % más de diez años. Más de la mitad había sido seleccionado para su función de liderazgo a través de un procedimiento de selección competitivo.

- En Europa, Oceanía y América del Norte, la selección por concurso es la más frecuente.
- En África y Asia, los encuestados fueron mayoritariamente funcionarios nombrados por el gobierno.
- En América Latina, los nombramientos fueron una mezcla de nombramiento gubernamental y selección por concurso.
- En Oriente Medio, los encuestados informaron de una variedad de procesos de nombramiento, que van desde nombramiento por la junta administrativa, la selección interna, la búsqueda de ejecutivos, por referencia, la selección por parte de los integrantes del fideicomiso y el nombramiento directo por parte de los propietarios de la institución.

## LIMITACIONES

Durante la investigación, surgieron algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de reflexionar sobre este análisis. El primer obstáculo está relacionado con el grupo meta. En los datos de los miembros del ICOM no existe una descripción específica del título de “director”. Esto complicó el proceso de dirigir el cuestionario a los directores de museos específicamente. Por lo tanto, la encuesta abordó e incluyó a los líderes de los museos en un sentido más amplio. Una segunda limitación es la comprensión clara del concepto de “representación global”. Aunque el ICOM es una asociación mundial con miembros en 117 países, no está representado de forma equitativa en términos globales: El 84,3 %<sup>12</sup> de sus miembros son instituciones europeas. Para conseguir una muestra global más representativa, el estudio procuró activamente obtener respuestas de todas las regiones del mundo y en múltiples idiomas. Además, en la clasificación de los tipos de museos era fundamental comprender las características de las instituciones que se habían definido como “Otros”; es decir, distintas de la lista de museos proporcionada, como los de arte, historia social, historia natural, ciencia, arqueológicos, militares o de guerra, o los museos infantiles. Por último, el estudio se realizó durante la pandemia de COVID-19, cuando los líderes estaban preocupados por otros asuntos más urgentes. Lograr un alto índice de respuesta requirió un esfuerzo considerable.

<sup>12</sup> ICOM, 2021a, *ICOM Annual Report 2020*, <https://www.canva.com/design/DAEeKAYxv10/view#2>

## CONCEPTOS CLAVE

### LIDERAZGO Y CAMBIO

#### 1 / IMPACTO DEL COVID-19

El año 2020 puso a prueba a la humanidad hasta el extremo. El comienzo de la pandemia desencadenó una crisis en la que se sucedieron los retos políticos, económicos y sociales. Como todos sabemos, la pandemia provocó un periodo de incertidumbre sin precedentes y, en muchos lugares, la vida pareció detenerse.

El COVID-19 se ha percibido como una fuerte llamada de atención para los museos. Aunque se convirtió en un catalizador para la reflexión y la renovación, así como en un punto de inflexión para la adopción de nuevas tecnologías, muchos museos se vieron gravemente afectados por los cierres prolongados y la consiguiente pérdida de ingresos. Es esencial para este estudio comprender todo el impacto de esta agitación social y económica para definir el apoyo que necesitan los líderes de los museos para superar esta crisis. Según los encuestados, los impactos más significativos de COVID-19 en los museos fueron el uso de la tecnología digital en la programación, el mayor compromiso con el papel social de los museos, nuevos enfoques para involucrar al público, la reevaluación del valor del museo y la creación de impacto con menos recursos.

“

Una cosa que consiguió el COVID-19 es que empezamos a **pensar de forma diferente**, y a pensar ¿qué podemos hacer para acercarnos a la gente que está ahí afuera?

El COVID ha **acelerado la necesidad de contar con este tipo de liderazgo visionario** en nuestra institución.

África

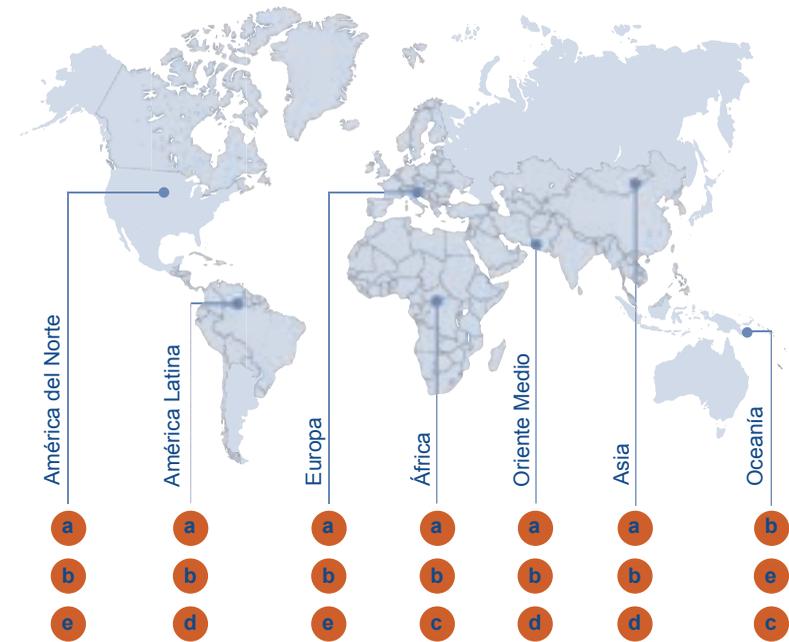
“

Un mes después de comenzar el COVID-19, establecí una especie de visión general estratégica de lo que esto significaba para el museo y lo que yo quería [...]. Tenemos que trabajar en tres espacios diferentes: el edificio; por supuesto, está lo digital; y el tercero es que la comunidad es nuestro museo. Es decir, el conjunto (de la región) y las **comunidades** que lo componen son el museo. No son el objeto del museo, **son el museo**.

Europa



DIBUJO 5: IMPACTOS DEL COVID-19 POR REGIÓN



- a // Mayor compromiso con la función social de los museos
- b // Incremento del uso de la tecnología digital en la programación
- c // Desarrollar nuevos modelos de negocio
- d // Reevaluación del valor de los museos
- e // Replanteamiento de los enfoques para la participación del público

Visitantes que se quedan después del lanzamiento de una exposición para hablar con el comisario del Museo Posavje Brežice, Eslovenia © ICOM SEE

Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021

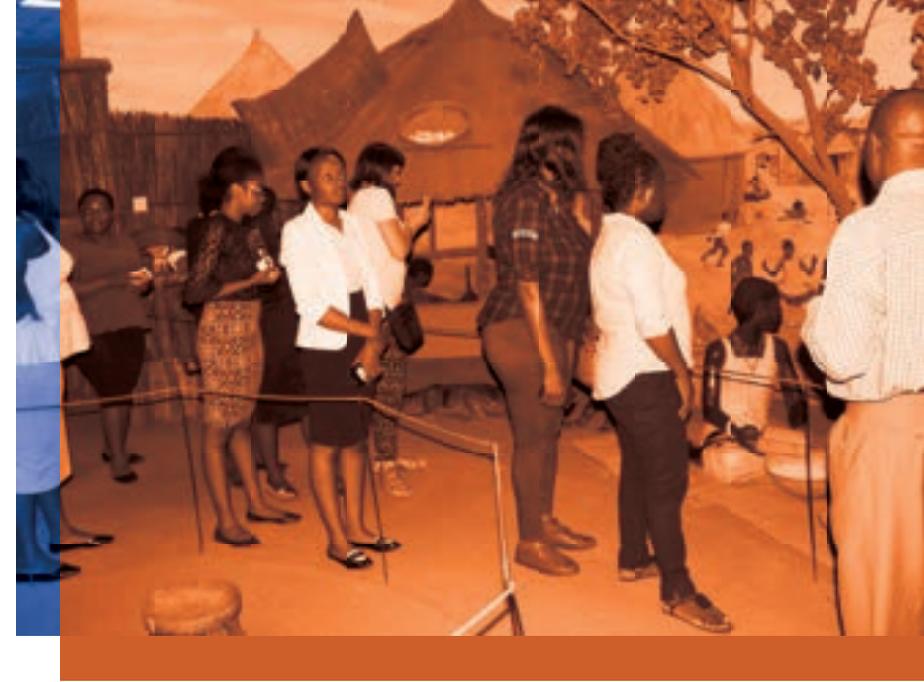
Es fundamental comprender estos impactos a nivel global y saber cómo se ha percibido el COVID-19 en cada región. El siguiente gráfico muestra los tres **impactos** más relevantes en cada región.

De acuerdo con los líderes de los museos africanos y norteamericanos, el mayor impacto se produjo en el uso de las nuevas tecnologías. En Asia, la pandemia se tradujo en gran medida en un mayor compromiso con la función social de los museos. Lo mismo ocurrió con los museos de América Latina. En Oriente Medio, la crisis condujo a una reevaluación del valor de los museos. En cuanto a Oceanía, el mayor impacto de COVID-19 fue el replanteamiento de los enfoques de la participación del público.

DIBUJO 6: IMPACTO MÁS IMPORTANTE DEL COVID-19 POR REGIÓN



Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021



Visitantes en el Museo Livingston, Livingston, Zambia © ICOM ZAMBIA

Además, el 70 % de los encuestados cree que esta crisis tendrá un impacto en el liderazgo de los museos en el futuro:

- “Los líderes de los museos empezarán a **pensar de forma más digital**”.
- “La pasión por el arte tendrá que combinarse con la **planificación estratégica** para el éxito empresarial y operativo”.
- “Los líderes deben **replantearse** cuál es el papel de los museos en el presente y en el futuro”.
- “El COVID-19 ha propiciado la aparición de **líderes innovadores**”.
- “La pandemia ha puesto de relieve la necesidad de **ampliar las redes de trabajo**, de aumentar la cooperación y el intercambio de ideas y de mejorar las modalidades de **participación del público**”.
- “Hoy más que nunca se trata de generar ingresos e implicar a la comunidad, de replantearse **la recaudación de fondos, la infraestructura y la sostenibilidad**”.

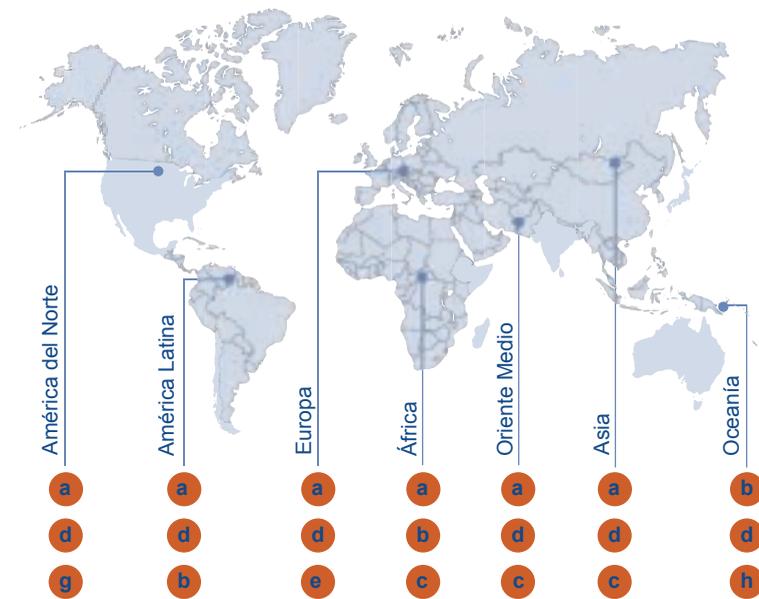
Para afrontar con éxito estos cambios y factores decisivos, es crucial un liderazgo sólido basado en la confianza. Los encuestados afirmaron que las siguientes habilidades de liderazgo eran las más esenciales para sortear la crisis: (a) la comunicación constante con el personal, (b) mantener la calma, (c) estar al tanto de los cambios a medida que la situación evolucionaba, (d) adaptar las funciones existentes y crear otras nuevas y (e) mantener una comunicación constante con las partes interesadas. Así, la comunicación, la flexibilidad y el estar al día se consideraron las principales cualidades o acciones. Dirigir un plan de gestión de riesgos, encontrar oportunidades de futuro en medio de la catástrofe o ser capaz de abogar eficazmente se situaron, sorprendentemente, en posiciones mucho más bajas. Sin embargo, un examen detallado de las comparaciones regionales revela algunas diferencias:

- La comunicación constante con el personal es más importante en Europa y África, y menos en Oriente Medio.
- Para los dirigentes norteamericanos, las habilidades de liderazgo eficaces giran en torno a una comunicación sólida y a mantener la calma.
- Mantener la calma fue lo más mencionado por los directores de museos de Oriente Medio, mientras que se consideró menos importante en África.
- Según los directores africanos, su liderazgo en caso de crisis se centraba más en la comunicación constante con el personal, en el fomento de la innovación en estos tiempos excepcionales, en la aplicación de un plan de gestión de riesgos y, en menor medida, la promoción eficaz.
- El fomento a la innovación se considera lo más importante en América Latina.

- Las tres principales habilidades de liderazgo en la crisis para los encuestados de Asia fueron la comunicación constante con el personal, el mantener la calma y la aplicación de un plan de gestión de riesgos. Se centraron menos en la innovación y la promoción.
- Un porcentaje menor de directores de museos, sobre todo de Oceanía, definió esta crisis como un momento para buscar oportunidades en medio del desastre.

Durante las conversaciones de fondo con los responsables de los museos en la tercera ronda del estudio, la mayoría de los líderes coincidieron en la importancia de la entereza, el pensamiento analítico, el don de gentes, la gestión

DIBUJO 7: HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA EL COVID-19



- a** // // // // // Mantener una comunicación constante con el personal
- b** // // // // // Fomentar la innovación en momentos excepcionales
- c** // // // // // Dirigir la aplicación de un plan de gestión de riesgos
- d** // // // // // Mantener la calma
- e** // // // // // Reasignar eficazmente los recursos para hacer frente a las exigencias de la crisis
- f** // // // // // Mantener una comunicación constante con las partes interesadas
- g** // // // // // Mantenerse al tanto de los cambios a medida que la situación evolucionaba
- h** // // // // // Encontrar oportunidades de futuro en medio de la catástrofe

Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021



Comisarios de museos y personal técnico instalando una exposición en el Museo Posavje Brežice, Eslovenia © ICOM SEE

organizativa y la rapidez en la toma de decisiones como rasgos de liderazgo que condujeron a una orientación exitosa durante la crisis. La confianza fue otra palabra clave.

“

*Me considero una persona muy **analítica**. Una vez que conozco la situación, tomo decisiones con bastante rapidez. El proceso de toma de decisiones rápido ayuda en una situación como [la de] COVID-19. En segundo lugar, también soy un líder abierto a sugerencias y nuevas ideas. COVID-19 nos obligó a cambiar la dirección de nuestro programa. Esa apertura y flexibilidad para escuchar ideas nuevas o diferentes también es importante. En tercer lugar, también es importante que el equipo directivo no entre en pánico y sea capaz de infundir **confianza** al personal.*

Asia

“

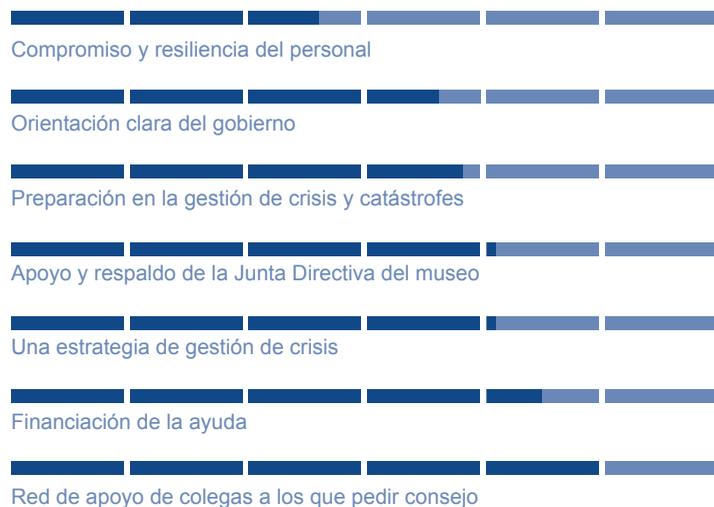
*Fundamentalmente, creo que fueron las **habilidades interpersonales**. Mantener un sentido de comunidad entre el personal que, por primera vez, no estaba trabajando aquí en el museo. [...] El papel que tenía que desempeñar para la organización era [el de] la cabeza visible, pero también el de la persona que apoyaba la integridad del personal, demostrando empatía y compasión y reconociendo que estábamos velando por su bienestar, gestionando la ansiedad [...] esta era nuestra principal preocupación.*

América del Norte



Los líderes de los museos desarrollan sus organizaciones entrenando las habilidades de su personal © ICOM INDIA

Con respecto al **apoyo** a los líderes que enfrentan una situación de crisis, los encuestados mencionan como cruciales el compromiso y la resiliencia del personal y una orientación clara por parte del gobierno. Le siguen la preparación en la gestión de crisis y catástrofes y el apoyo de la junta del museo. Sorprendentemente, los encuestados sitúan el financiamiento por debajo de estos otros factores.



Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021

Sin embargo, hay diferencias regionales:

- Los directores de museos de África creen que la existencia de una estrategia de gestión de crisis, seguida de una orientación clara por parte del gobierno, es el mejor apoyo durante una crisis.
- Los directores de Asia, Europa, Oriente Medio y Oceanía son los que más valoran la orientación gubernamental. Para los líderes de América del Norte, la orientación gubernamental es menos importante.
- Los encuestados de América del Norte confían sobre todo en el apoyo de la junta directiva del museo.
- Para los líderes de América Latina, el apoyo de la junta directiva también es importante; sin embargo, clasifican con la misma importancia el compromiso y la preparación del personal en la gestión de crisis y catástrofes.
- Aparte de la orientación gubernamental, los directores de Oriente Medio cuentan en gran medida con el compromiso y la capacidad de recuperación del personal. La financiación para actividades de socorro es la peor valorada.

## 2 / LIDERAR EN TIEMPOS DE CAMBIO

Además de la pandemia actual, los encuestados mencionaron otras crisis a las que se han enfrentado a lo largo de su carrera. El 23 % ha sufrido una catástrofe medioambiental, como un terremoto, una inundación, un incendio o un ciclón, y ha tenido que demostrar su liderazgo en esas situaciones extremas. Casi el cuatro por ciento mencionó un conflicto militar, y el tres por ciento de los participantes tuvo que hacer frente a un ataque terrorista mientras dirigía el museo. Todas estas circunstancias hacen que la organización y sus dirigentes pasen de un plan a otro, y posiblemente de una crisis organizativa a otra. Estos acontecimientos imprevisibles ejercen una enorme presión sobre los líderes de los museos, quienes dependen en gran medida de los procesos adecuados de gestión del cambio, los cuales, a su vez, dependen de la suficiente autonomía y recursos.

“

*En circunstancias tan extremas no se suele tener autonomía. Otras autoridades deciden por uno. Esto lo sabemos por experiencia durante un terremoto. Los recursos se reducen porque todo el mundo está necesitado.*

Europa

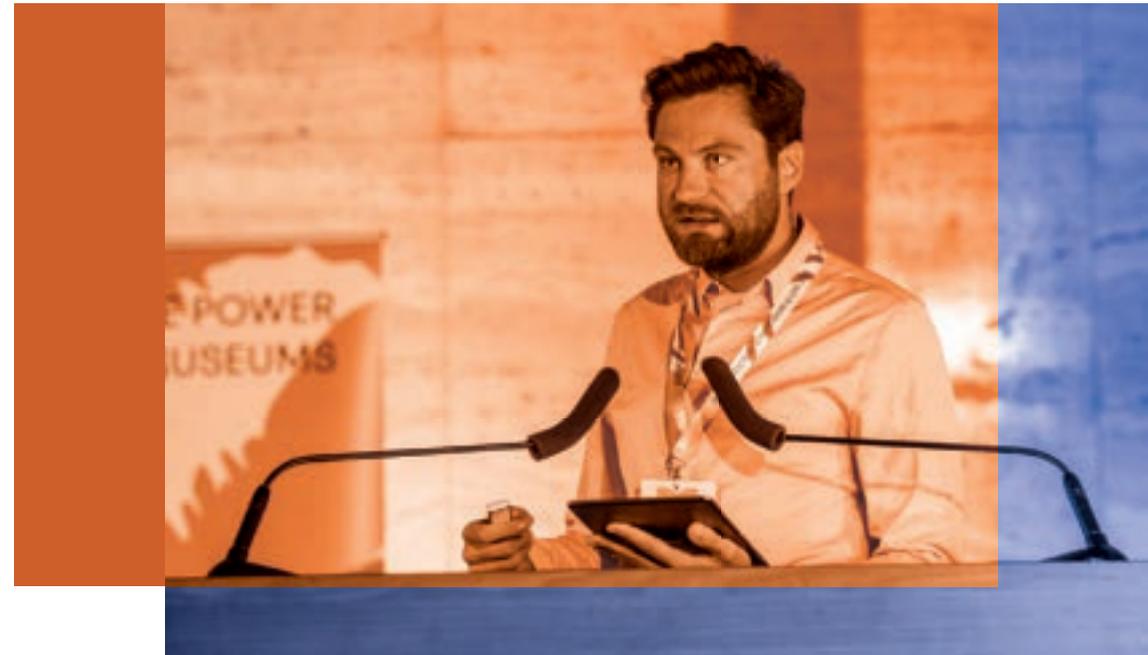
Antes de centrarse en el grado de autonomía de los líderes de los museos en su práctica diaria de liderazgo, es crucial explorar cómo y hasta qué punto son capaces de implementar el cambio, y qué factores permiten o limitan el cambio en sus instituciones. Las siguientes prácticas organizativas se clasifican de más difícil a menos difícil en términos de **implementar cambios**:

- Los cambios presupuestarios y financieros no son fáciles para casi el 45 % de los participantes, y son entre muy difíciles e imposibles para el 23 % de los encuestados.
- Los cambios en los recursos humanos son difíciles de realizar para el 39 % de los encuestados e imposibles para el 25 %.
- Los cambios dentro de la estructura organizativa de un museo son difíciles de realizar según más del 37 % de los participantes. En este caso, el 24 % considera que el cambio organizativo es entre muy difícil e imposible.
- Sin embargo, las opiniones sobre la implementación de una nueva visión estratégica y la digitalización están divididas. Aunque el 44 % afirma que la implantación de una nueva visión estratégica es difícil o incluso imposible, el 56 % considera que es entre fácil y muy fácil. En cuanto a la digitalización, casi el 43 % afirma que es entre difícil e imposible, pero el 57 % la define como fácil.

La digitalización y la descolonización parecen ser los cambios más fáciles de implementar para los encuestados, mientras que los cambios presupuestarios y financieros, la reestructuración del personal y el control de los recursos humanos parecen ser más difíciles. El control de estos recursos es vital para que los directores de los museos puedan liderar sus instituciones y generar un impacto positivo en la sociedad, sin embargo, estas son las áreas en las que es más difícil que los líderes de los museos ejerzan su influencia. Tal vez el papel del ICOM y de INTERCOM sea abogar por una mayor autonomía de los directores de museos en lo que respecta a los recursos que necesitan para dirigir eficazmente sus instituciones.

Las razones por las que el cambio suele ser tan complejo son, en opinión de los líderes, principalmente:

- la falta de recursos (27 %),
- la burocracia (24 %),
- la falta de una visión clara sobre el cambio (12 %),



Dr Prokúpek, analista del equipo de investigación de liderazgo del museo INTERCOM, presenta los resultados iniciales de la investigación en el SIMPOSIO INTERNACIONAL DEL ICOM 2021 © ICOM CZECH

- la falta de apoyo del gobierno (11 %),
- una plantilla compuesta por funcionarios nombrados por el gobierno con pocos incentivos para el cambio (10 %) o
- falta de tiempo, financiamiento, capacidad de gestión o personal desmotivado (10 %).

“

*Si se nos compara con una empresa del sector privado, no podemos reaccionar con tanta rapidez ni eficacia. Eso nos pone en desventaja.*

América del Norte

“

*La **burocracia** normaliza y controla. Controla disciplinando. Todo el sistema que pretende ser gerencial -bueno, tal vez sea gerencial; administra- pero básicamente se encarga de que el sistema no haga ningún movimiento inesperado. Lo hace ordenando muchos movimientos pequeños que mantienen a todos completamente ocupados dentro de ciertos esquemas mentales. Eso es burocracia.*

Europa



La Sra. Černelič Krošelj, Presidenta de ICOM SEE, dirigiéndose al congreso de Museos de Eslovenia en 2018 © IOM SEE

La burocracia desempeña un papel importante en la percepción de la dificultad de las prácticas de gestión del cambio en el sector de los museos. Aunque algunos directores de museos definen la burocracia como un elemento necesario para recibir orientación y estructura, para otros es una molestia constante que ralentiza el proceso de toma de decisiones. INTERCOM puede ayudar a los líderes de los museos a sortear estas restricciones políticas y burocráticas y a establecer una visión clara para el cambio. Tal vez algunos de los recursos de apoyo que se desarrollarán como resultado de esta investigación podrían explorar el papel de la defensa y promoción como una habilidad fundamental para que los líderes de los museos desplieguen en sus gestiones con las partes interesadas. INTERCOM podría organizar una serie de mesas redondas sobre el liderazgo y grupos de expertos en liderazgo en las siete regiones globales del mundo como foro para que los líderes de los museos se apoyen mutuamente y trabajen en colaboración para abogar por más autonomía y menos burocracia cuando sea necesario.

“

*Aunque somos un instituto autónomo, tenemos que seguir ciertas **normas y reglamentos gubernamentales**. Y eso es realmente difícil cuando se trata de gastos de gestión financiera y de nuevos proyectos*

Asia

Sin embargo, otro director de museo en Asia explicó que el gobierno local había cambiado de rumbo y había decidido gestionar la mayoría de sus museos como si fueran empresas corporativas para aumentar la eficiencia:

“

*Estas organizaciones culturales no tienen que someterse a tantas normas gubernamentales sobre contratación de personal o compras financieras. Esto ha permitido una **mayor eficiencia** en la dirección de la institución*

Asia

Pero introducir cambios no siempre es imposible. Algunos directores informaron que, en algunos casos, habían logrado introducir cambios, específicamente relacionados con la misión y la visión<sup>13</sup> del museo, el proceso de digitalización (transformación digital), la comunidad profesional (hacer más visible el museo), los nuevos modelos de negocio (estabilidad financiera) o el número de visitantes (programación de la participación del público).

Los principales factores que permitieron este proceso se clasificaron de la siguiente manera:

- Una visión clara de lo que se necesita y por qué (29 %)
- Personal comprometido (21 %)
- Una junta directiva solidaria (12 %)
- Pertinencia para el público y/o las partes interesadas (12 %)

<sup>13</sup> La *misión* suele referirse a la razón de ser de un museo a largo plazo; la *visión* es específica en el tiempo e identifica los cambios que deben realizarse y los resultados que deben alcanzarse en un periodo concreto. Según la Alianza Americana de Museos, la *misión* es el propósito, la *visión* es el futuro y los valores son las creencias: Alianza Americana de Museos, s.f., 'Alliance Reference Guide: Developing a Mission Statement,' <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-mission-statement-final.pdf>

- Financiación adecuada (8 %)
- Apoyo del gobierno (8 %)
- Oportunidad (7 %)



Visitantes interactuando con un objeto © ICOM INDIA

# LIDERAZGO ESTRATÉGICO

## 1 / PAPEL DEL LIDERAZGO Y HABILIDADES

Para obtener una imagen completa de los participantes y de sus **capacidades de liderazgo**, este proyecto de investigación analizó qué habilidades, experiencia y capacidades dieron lugar a los nombramientos de los museos y qué habilidades concretas tienen en común los líderes de los museos. En cuanto a los **criterios de evaluación para su nombramiento**, los directores indicaron que fueron nombrados con base en

- su experiencia de trabajo en museos o en el sector cultural (25 %),
- su experiencia y reputación académica (18 %),
- su capacidad para implementar una visión (16 %),
- su capacidad para dirigir personas (10 %) o
- una cualificación de liderazgo (7 %).

La buena gestión financiera (4%), la creación de audiencias (4%) o la capacidad de recaudación de fondos (3%) ocuparon los puestos más bajos. Una minoría de líderes (2,5%) indicó que su nombramiento se basaba en su experiencia en la gestión del cambio, su formación o su conocimiento de las prácticas de innovación o digitalización.

Cuando los líderes describieron lo que consideran sus tres principales habilidades y cualidades para liderar eficazmente, mencionaron que, para ser eficaz y tener éxito, se requiere:



Dra. Horjan, Directora del Museo Etnográfico, Zagreb, Croacia, dirigiéndose al personal y los colaboradores en el centenario del museo © Museo Etnográfico (Zagreb, Croacia)

- involucrar a otros en la consecución de la misión y la visión del museo (18 %),
- experiencia en el ámbito de los museos (16 %),
- apertura al cambio (16 %),
- la capacidad de gestión de las partes interesadas internas y externas (12 %),
- adaptabilidad (11 %),
- gestionar los recursos (11 %) o
- experiencia académica (6 %).

Cabe destacar que no consideran la obtención de fondos adicionales (3%) ni la promoción (2%) como sus principales cualidades. Esto plantea cuestiones sobre el papel de una organización empresarial y

## DISCREPANCIAS INTERESANTES

*La primera discrepancia se relaciona con la experiencia requerida para el papel de director de museo. Los encuestados indicaron que los conocimientos académicos eran importantes para el comité de nombramientos durante su proceso de selección. Sin embargo, los propios líderes consideran que los conocimientos académicos son menos relevantes para el éxito del liderazgo. Sólo el seis por ciento cree que la experiencia académica es un factor crucial para tener éxito como líder.*

*Una segunda discrepancia se refiere a la gestión financiera del museo. La capacidad de gestionar los recursos (11 %), de obtener fondos adicionales (3 %) o de abogar por el museo (2 %) fueron calificadas como bajas por los encuestados. Sin embargo, esto contrasta con su opinión sobre la gestión del cambio y la capacidad de realizar cambios, donde los directores señalaron que tener los recursos adecuados y menos burocracia eran esenciales para realizar cambios de manera exitosa.*

del director como líder empresarial. La pregunta clave para futuras investigaciones sería si el espíritu empresarial es tan importante como algunos nos hacen creer.

Otra forma de entender cómo las habilidades profesionales de los líderes les apoyan a lo largo de su carrera es observar su desarrollo profesional, es decir, su formación académica y su vínculo con las asociaciones de profesionales. Los participantes atribuyeron su confianza y crecimiento como líderes en parte a

- la especialización académica y la reputación (25 %),
- la pertenencia a asociaciones de profesionales (16 %),
- cursos específicos de liderazgo (13 %),
- cursos de museología (13 %) o
- cursos de estudios empresariales (8 %).

Cabe destacar que sólo el 8% de los participantes considera que un curso de gestión empresarial sea una contribución clave para su éxito y credibilidad como líder. Sin embargo, las entrevistas en profundidad revelaron que ya se podría estar pasando del papel tradicional del especialista en museos al frente de un museo, al perfil empresarial más general del líder que domina tanto las prácticas académicas como las empresariales.

“

Lo que ya se ve es que muchos museos cuentan con directores que sí tienen conocimientos empresariales, que sí tienen conocimientos de redes, que sí tienen conocimientos de recaudación de fondos, y la imagen tradicional de un historiador del arte que se convierte en director ya no es aplicable al cien por cien. Se ven muchas personas con una **formación más empresarial**. Son campos de estudio que han cobrado mucha más importancia en los últimos diez años. Muchos de mis colegas son, de hecho, empresarios más que historiadores del arte, lo que también me ocurre a mí. No soy para nada un historiador del arte.

Estudié Derecho, que no terminé, pero sí seguí un curso de emprendimiento cultural, que no era un curso completo, sino unas cuantas asignaturas. Eso me ha ayudado mucho. Como director de un museo pequeño, tienes que saber un poco de todo: un poco de marketing, un poco de contabilidad, un poco de cuestiones organizativas y un poco de arte, por supuesto. Eso es muy importante.

Europa

“

Vengo de una experiencia de gestión de proyectos. No vengo de una formación académica ni de una formación curatorial. Si hubiera empezado mi carrera como historiador del arte, no vería las cosas como las veo. Creo que tengo una ventaja. Para muchos museos, el curador es lo más importante. En nuestro museo, el curador no es la persona más importante. La persona más importante es el educador y el **gestor de recaudación de fondos**, porque el gestor de recaudación de fondos tiene que encontrar los fondos para mantener el museo, y luego el educador tiene que definir programas que nos ayuden a lograr nuestra misión.

África

## 2 / AUTONOMÍA

Dirigir con éxito e implementar el cambio requiere un buen grado de autonomía. Pero ¿cuánta autonomía tienen realmente los directores de museos? La encuesta abarcó tres áreas vitales de liderazgo sobre las que los directores de museos deben ejercer cierto grado de control: (i) los recursos financieros, (ii) la estructura organizativa y (iii) el programa cultural de su institución.

En cuanto al control autónomo sobre **(i) los recursos financieros**, este estudio muestra que el 27 % de los directores afirma tener total autonomía sobre el presupuesto anual y la forma de utilizarlo. En el 35 % de los casos, necesitan la aprobación de la junta directiva o de la junta y del gobierno (29 %) para asignar su presupuesto. Sin embargo, el 8 % de los participantes no puede decidir cómo se utiliza el **presupuesto anual**. En lo que respecta a los ingresos obtenidos, el 62 % de los líderes de los museos afirman que pueden conservar estos ingresos y elegir cómo utilizarlos en beneficio del museo.



Sra. Nkombwe, directora del Museo Moto Moto en Mbala, Zambia, dirigiéndose a una reunión de planificación de inversores sobre un proyecto de ecoturismo  
© ICOM ZAMBIA

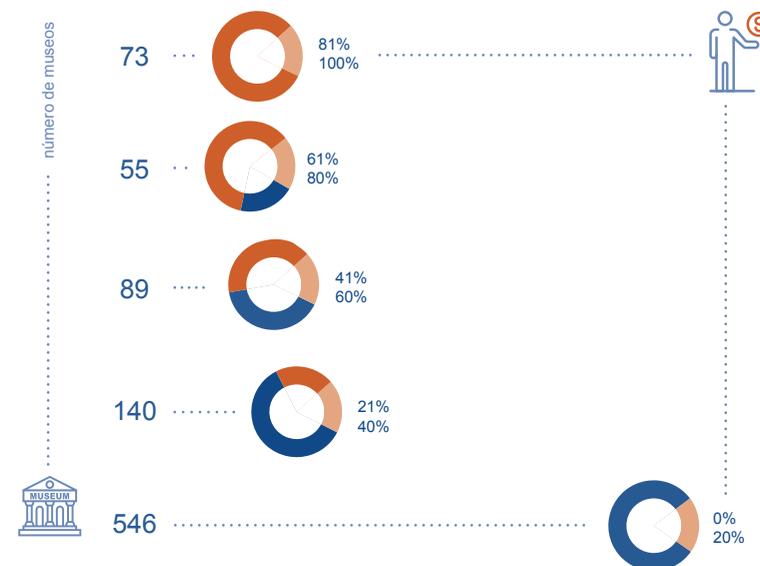


Un concierto socialmente distanciado en el Museo Posavje Brežice, Eslovenia  
ICOM © SEE

Los **ingresos generados** desempeñan un papel importante en el presupuesto de un museo y en su solidez financiera. Sin embargo, cuando se les pregunta sobre este aspecto, el 60% de los directores declaran que los ingresos de su institución (por ejemplo, los procedentes de la venta de entradas, del comercio minorista, de la cafetería/restaurante, de las mercancías, de las licencias, del alquiler de locales y de la programación<sup>14</sup>) son inferiores al 20%. Otro 16% afirma que los ingresos obtenidos suponen entre el 21% y el 40% del total de sus ingresos; para el 10% de los encuestados, este porcentaje oscila entre el 41% y el 60%. Sólo el 8% de los directores consiguen ser autosuficientes y tienen unos ingresos garantizados de entre el 81% y el 100%.

<sup>14</sup> Algunos líderes incluyen las **donaciones** filantrópicas dentro de los ingresos generados.

DIBUJO 9: PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO  
PROCEDENTE DE LOS INGRESOS GENERADOS



Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021

Si se analiza por tipo de museo, los resultados de la encuesta muestran que los museos universitarios son los que generan el menor porcentaje de ingresos, seguidos por los museos regionales o municipales y, por último, los museos nacionales. Como es de esperar, los museos independientes y privados son los que más ingresos generan.



Promoción de las publicaciones de los museos en INTERLIBER, Feria Internacional del Libro en Zagreb, Croacia © Museo Etnográfico (Zagreb, Croacia)

Viendo las comparaciones regionales,

- el nivel más bajo de ingresos generados se observa en Europa,
- África también reporta bajos ingresos y
- Los líderes de Asia y América Latina declararon los porcentajes más elevados de ingresos por trabajo.

En cuanto al control autónomo sobre la **(ii) estructura organizativa**, los datos de la encuesta revelan que

- El 35% de los participantes afirma que necesita la aprobación de la junta directiva en caso de una re-estructuración organizativa,
- El 28% puede hacer cambios, pero sólo cuando los aprueben la junta directiva y el gobierno,



Desfile de moda tradicional, Museo Etnográfico, Zagreb, Croacia © Museo Etnográfico (Zagreb, Croacia)

- El 23% de los participantes tiene plena autonomía y
- el 14% restante de los directores no puede modificar la estructura organizativa.

Una parte de la estructura organizativa se refiere a los recursos humanos, que incluyen la contratación y la dotación de personal. Con respecto a la definición del número de puestos de trabajo necesarios en el museo, el veinte por ciento de los directores declara tener total autonomía. El treinta por ciento de los líderes necesita la aprobación de la junta directiva. El treinta por ciento afirma que tanto el gobierno como la junta directiva deben dar su consentimiento. El resto, un veinte por ciento, no tiene poder para decidir el número de plazas en su museo.

Sin embargo, a la hora de elegir y nombrar nuevo personal, la mitad de los directores (50 %) afirma tener plena libertad para hacerlo. Para el 38 % de los encuestados, es obligatoria la aprobación de la junta directiva o del gobierno. El 12% de los directores no tiene ninguna independencia a la hora de contratar nuevos empleados.

“

*Un nuevo empleo supone un mayor presupuesto, y sabemos que los funcionarios están bien protegidos por la ley. Esto influye en la autonomía en el sector [de los recursos humanos].*

*Europe*

Por último, en lo que respecta a la autonomía sobre el **(iii) programa cultural** del museo, el proceso de desarrollo de exposiciones y la programación, los datos de la encuesta muestran que la intervención de la junta directiva o del gobierno es menor. Los líderes de los

museos parecen tener más influencia en este ámbito: El 69% de los encuestados tiene total autonomía sobre estas decisiones relacionadas con el contenido. El 17% necesita la aprobación de la junta directiva. El 11% necesita tanto la autorización de la junta como la del gobierno. Lamentablemente, el dos por ciento no tiene ninguna licencia para decidir sobre las exposiciones y los programas.

Teniendo en cuenta estos factores, los datos, analizados por regiones, muestran cómo se clasifica el grado global de autonomía de mayor a menor nivel:

- América del Norte (77%)
- Oceanía (59%)
- Oriente Medio (57%)
- América Latina (51%)
- Europa (50%)
- Asia (47,7%)
- África (47%)

“

*Tenemos una gran autonomía en términos de creatividad, por ejemplo, en los trabajos creativos de planificación y desarrollo y presentación de ideas. Pero tenemos limitaciones en cuanto a la comunicación o la publicación, porque tenemos una sección de comunicación institucional separada, que está muy controlada. [...] Formularios, tantos formularios, es como demasiada seguridad.*

— Oriente Medio —



Visitantes usando interacción digital en el Museo Posavje Brežice, Eslovenia  
© ICOM SEE

“

*Creo que la rendición de cuentas tiene que estar más distribuida y ser más representativa de la sociedad de lo que ofrecen los modelos tradicionales de gestión. [...] Tiene que ser la rendición de cuentas correcta, y también tiene que ser el **modelo de gestión** correcto. [...] Legalmente, siempre vamos a tener que rendir cuentas a la junta directiva, pero estamos intentando desarrollar modelos que, en la práctica, incorporen otras voces con mucha más fuerza que antes.*

— Europa —

### 3 / DESAFÍOS

La pandemia ha puesto de manifiesto una serie de desafíos actuales para el sector museístico, algunos de los cuales están relacionados con la gestión diaria. También hay preocupaciones más amplias sobre el futuro papel de los museos, la función social de los museos y sus modelos de gobernanza y de negocio.

El futuro papel de los museos estará relacionado con la participación del público, la sostenibilidad, la tecnología y la resistencia financiera, que a menudo requieren una serie de nuevas habilidades como

- encontrar nuevas fuentes de ingresos,
- desarrollo y formación del personal,
- equilibrio entre las prácticas académicas y las empresariales,
- un liderazgo renovado y una cultura organizativa adaptable y receptiva, y
- apoyo profesional y formación de liderazgo.

Una comparación regional de los problemas actuales registrados por los participantes en la encuesta revela muchas similitudes; la falta de financiación y la falta de desarrollo profesional son preocupaciones comunes:

DIBUJO 10: PREOCUPACIONES ACTUALES DE LOS LÍDERES



Procedencia: La encuesta global sobre liderazgo de INTERCOM 2021

La segunda categoría de preocupaciones se refiere al papel de los museos en la sociedad. Muchos directores de museos describieron la pandemia como un periodo de profunda reflexión y de búsqueda de lo que la sociedad necesita. Redefinir ese papel social es una tarea crucial para todo líder de museo.

Además, existen desequilibrios que deben ser abordados a la hora de afrontar el futuro del museo. COVID-19 fue de nuevo un ejemplo de cómo las instituciones más grandes, ricas y poderosas, suelen sobrevivir, mientras que las instituciones más pequeñas y locales luchan por sobrevivir. Por lo tanto, la revisión de los modelos actuales de gestión y de empresa de los museos, los cuales podrían ser más distribuidos y representativos de la sociedad, es otro tema crítico dentro del sector museístico.

“

*Uno de los factores es que las relaciones de poder de los museos no funcionan bien, porque es evidente que seguimos teniendo un grupo muy concreto de la sociedad que trabaja con nosotros, incluso a pesar de todos los esfuerzos que hemos hecho con las organizaciones comunitarias y otras. Hay algo fundamentalmente defectuoso en el modelo, que no cambiará por mucho que tengamos equipos de aprendizaje o conservadores activistas. Por lo tanto, tenemos **que repensar lo que es el museo.***

Europa

“

*Nuestro modelo de negocio no está funcionando. Está fallando. Tenemos que buscar **un modelo de negocio diferente** [...] Siempre se trata de habilidades limitadas, recursos limitados, presupuesto limitado, ¿verdad? Así que la cuestión es mantener la frugalidad en todo momento. [...] Es más bien una habilidad para sobrevivir.*

Oriente Medio

## APOYO FUTURO

### 1 / ¿CÓMO PODEMOS PREPARAR A LOS LÍDERES DE LOS MUSEOS? LIDERAR DESDE EL FRENTE EN TIEMPOS DE CAMBIO Y CRISIS

Es de esperar que los museos salgan fortalecidos de esta pandemia. Esperamos que el COVID-19 haya aumentado la flexibilidad y la resiliencia. Sin embargo, sería atrevido suponer que una crisis -ya sea política, económica, social o una catástrofe sanitaria mundial similar- no vuelva a producirse en las próximas décadas. En este sentido, el COVID-19 podría considerarse una revelación. Para cualquier industria, la lección clave será pensar en cómo podemos preparar a nuestros líderes para un futuro incierto. ¿Cómo podemos asegurarnos de que haya más resiliencia y flexibilidad para sobrevivir a una crisis de proporciones globales, que llega a todos



Exposición en el Museo Etnográfico, Zagreb, Croacia © Museo Etnográfico (Zagreb, Croacia)

los aspectos de la sociedad humana? ¿Cómo podemos apoyar a los líderes de nuestros museos para que conviertan los retos mencionados en oportunidades?

La respuesta a la pregunta crucial de qué papel podría desempeñar el ICOM en el futuro y cómo podría prestar la ayuda más eficaz, innovadora y estimulante invita a la reflexión. No hay ninguna distinción regional particular en este sentido. Todos los líderes están más o menos de acuerdo en las formas más esenciales de apoyo y seguimiento. El apoyo en forma de **redes, el intercambio de conocimientos y mejores prácticas y el desarrollo profesional -especialmente la formación de líderes y las tutorías de liderazgo-** fueron citados a menudo como áreas potenciales de apoyo para los líderes de los museos que ofrecieron su tiempo y sus reflexiones en la encuesta, lo que agradecemos de todo corazón.

“

*Creo firmemente en la **creación de redes**, pero pienso en mis colegas. Hay muchos de mis colegas que todavía están descubriendo cosas por sí mismos. Siempre digo que hay alguien ya se ha desvelado pensando en tu problema. Coge el teléfono, usa tu ordenador y encuentra a tu colega, porque la mejor práctica y también la peor práctica ya está ahí. Creo que, en general, para los directores de museos, especialmente para los museos medianos y pequeños, esas habilidades para establecer redes serán más importantes. No me refiero a la red local, sino a la red nacional e internacional.*

Europa

“

*Los programas de tutoría basados en **intercambios físicos personales** son, para mí, muy importantes.*

América del Norte

“

*El **ámbito internacional** es muy importante, porque puedes relativizar mucho más tu propia situación. No eres el único que tiene problemas y estás valiéndote por ti mismo, sino que muchos directores lo hacen. Creo que, aparte de desarrollar las habilidades personales, es el conocimiento de que la gente se enfrenta al mismo problema -ya sea en Asia, África o América-, todos nos enfrentamos a los mismos problemas.*

Europa

“

*Estoy tratando de aprender sobre la recaudación de fondos y la sostenibilidad. La recaudación de fondos es un problema. Estoy tratando de convencer a los demás y a la junta directiva de que deberíamos contratar a un responsable de subvenciones. Sí, una persona que produzca solicitudes de subvención. También estoy tratando de desarrollar habilidades empresariales.*

África

“

*La capacidad de **recaudación de fondos**, especialmente en el caso de los museos más pequeños, es algo que tiene que hacer el propio director, y creo que en el futuro será mucho más importante y requerirá mucho más tiempo.*

Europa

“

*La gestión de proyectos [...] Tengo que mejorar en la gestión del tiempo, en la gestión de los recursos. No es sólo un programa de cosas que hay que hacer en el tiempo, sino también el recurso, ¿no? Y luego [...] un curso de **redacción de políticas**.*

Oriente Medio



Niños disfrutando de actividades prácticas en el Museo Copperbelt, Ndola, Zambia © ICOM ZAMBIA

“

*Las personas del sector empresarial suelen venir al museo preguntando “¿cuál es el resultado?” Están muy **orientados a los resultados**. [...] Antes, cuando trabajaba para una institución gubernamental, no estaban tan interesados en los resultados, sino más bien en los productos. Se fijaban en “bien, el año pasado trajeron 100.000 visitantes; el año que viene, ¿pueden traer 120.000? Se interesaban por esos aspectos cuantitativos. En cambio, en el mundo empresarial no se fijan tanto en las cifras, sino en los resultados.*

Asia

## 2 / PROGRAMA DE TUTORÍA DE LIDERAZGO GLOBAL

Para entender y medir el impacto socioeconómico de las crisis mundiales en los museos, la investigación de INTERCOM muestra que el capital humano es crucial y debe ser apoyado en las iniciativas pertinentes de creación de capacidades, habilitando a las personas, proporcionando oportunidades de creación de redes y permitiendo el intercambio de mejores prácticas. La investigación puso de manifiesto algunas similitudes en los retos y diferencias regionales a la hora de abordarlos. Para maximizar el uso de las mejores prácticas y un enfoque personal, la recomendación es desarrollar un programa global de tutoría de liderazgo. Dicho programa fomentaría la cultura de compartir en una comunidad profesional, donde el conocimiento común sea accesible y se adapte a las necesidades específicas. Al impulsar el potencial personal de los líderes de todo el mundo, el ICOM puede reforzar su posición global con el objetivo de remodelar y revalorizar el trabajo de los museos para la nueva década.



Museo Posavje Brežice, Eslovenia © ICOM SEE

La encuesta y las entrevistas de INTERCOM también pusieron de manifiesto la necesidad de que los responsables reformulen sus valores y la comunicación interna y externa con el personal, el público y las partes interesadas. La adopción de la tecnología digital ya no es una cuestión técnica, sino una parte esencial de la actividad principal del museo: la interacción y el compromiso con su público. Un modelo de tutoría también podría abordar estas necesidades y emparejar a los alumnos con los mentores según los objetivos y necesidades identificados. De hecho, todos los encuestados confirmaron el paso de la participación presencial a la digital, y varios responsables de museos expresaron la necesidad de adquirir conocimientos en este campo.

Un programa de tutoría también podría ayudar a los responsables de los museos a ser más autor-reflexivos. Para ser líderes del cambio en sus museos, tienen que estar dispuestos a remodelar también su propio papel. Un entorno de trabajo más complejo requiere de trabajo en equipo y un enfoque genuinamente colaborativo. Un estudio realizado en 2021 por Egon Zehnder reveló que “nueve de cada diez de nuestros encuestados estaban de acuerdo en que, en los últimos años, el director general se ha situado entre voces más ruidosas, diversas y divergentes: “un tsunami de información y opinión”, como dijo uno de sus compañeros”, lo que sin duda supone un estrés adicional para un líder.<sup>15</sup>

Un programa de tutoría podría ofrecer apoyo para el cambio personal, y también podría abordar una de las críticas más comunes a los líderes: que no escuchan a la gente. El estudio de Egon Zehnder indica que no escuchar y ser impaciente con los demás se consideran dos puntos ciegos importantes para los líderes<sup>16</sup>; muchos profesionales de los museos también se quejan a menudo de que sus voces no se escuchan lo suficiente. La pregunta obvia es ¿por qué? ¿Es por el número de voces o por la falta de

<sup>15</sup> Egon Zehnder, 2021, *It starts with the CEO: A global study*, <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1633076072-1521a75915a12537477d-902499a47cf0.pdf>.

<sup>16</sup> Egon Zehnder, 2021.

una perspectiva común? La tutoría podría ser un proceso saludable para encontrar algunas respuestas.

### 3 / ORGANIGRAMA

Las crisis también han aportado nuevos temas a la agenda diaria de los museos: los procedimientos de seguridad y salud han cambiado, muchas actividades de los museos se han trasladado a Internet y un número importante de empleados trabaja desde casa. Han aparecido nuevas funciones en el sector de las tecnologías de la información, y muchos responsables han detectado la falta de esas competencias entre el personal de los museos. Los grandes museos pueden contar con un equipo bien equipado a cargo de los contenidos digitales, el marketing digital, los juegos y otros aspectos similares imprescindibles para lograr un compromiso virtual de alta calidad con el público, pero muchos museos pequeños y medianos carecen por completo de ese apoyo. Sus autoridades no ven la necesidad de aumentar el personal de los museos y, por tanto, bloquean cualquier nuevo empleo en este campo. La encuesta de INTERCOM indica que la libertad total para crear nuevos puestos en los museos es un bien escaso para los directores de museos.

La financiación y la recaudación de fondos fue un tema clave presente en esta investigación. Sin embargo, se clasificó como una prioridad baja en la lista autodefinida de habilidades requeridas para los líderes de los museos. Tal vez esto revele una continua dependencia de la financiación pública; al mismo tiempo, sin embargo, el informe del ICOM sobre los impactos de COVID-19 indica que se espera una disminución significativa de la financiación de los museos en todo el mundo.<sup>17</sup> Se trata de un área en la que se requieren nuevas habilidades y funciones al más alto nivel en los museos, no en la recaudación de fondos

<sup>17</sup> ICOM, 2021b.



Dr Prokůpek, analista del equipo de investigación sobre el liderazgo del museo INTERCOM, presenta los resultados iniciales de la investigación en el SIMPOSIO INTERNACIONAL DEL ICOM 2021 © ICOM CZECH

tradicional, sino en el desarrollo de la resiliencia financiera de los museos.

Por lo tanto, tal vez sea el momento de revisar las funciones y competencias necesarias para que los museos prosperen en las próximas décadas del siglo XXI. El actual marco de referencia europeo del ICOM para las profesiones museísticas fue desarrollado por el Comité Internacional para la Formación de Personal (ICTOP) en 2008.<sup>18</sup> Recomendamos que se actualice para reflejar las nuevas circunstancias en las que se encuentran los museos y que se amplíe para incluir marcos de referencia para los profesionales de los museos en todas las regiones del mundo. Sugerimos que el ICOM, como organización profesional mundial, apoye a INTERCOM, al ICTOP y a otros comités internacionales asociados en la redacción de estos nuevos marcos de referencia mundiales.

<sup>18</sup> A. Ruge, 2008, *Museum professions – a European frame of reference* (Berlin: ICOM International Committee for the Training of Personnel), [http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum-Profession\\_frame\\_of\\_reference\\_2008.pdf](http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum-Profession_frame_of_reference_2008.pdf).



Taller RE-ORG STORAGE organizado en Zagreb en cooperación con ICOM e ICCROM © Museo Etnográfico (Zagreb, Croacia)

#### **4 / PLATAFORMA DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS PARA EL LIDERAZGO EN LOS MUSEOS DE INTERCOM**

Muchas de las recomendaciones de este informe esbozan iniciativas para apoyar a los actuales líderes de los museos del mundo. Estas ideas pueden aplicarse mediante el desarrollo de una plataforma o portal en línea. Este portal pretende ser un depósito de recursos, redes de liderazgo, programas de desarrollo de capacidades, tutorías, iniciativas de promoción y casos de estudio para los líderes de los museos del mundo. Esta iniciativa será el objeto del próximo proyecto de INTERCOM, y el equipo del proyecto agradece cualquier idea y contribución.

## CONCLUSIÓN

Este primer proyecto de investigación de INTERCOM sobre el liderazgo de los museos ha explorado las realidades de cómo se dirigen los museos cuando hay crisis continuas en todo el mundo, y se evidencian muchas similitudes como resultado de la amenaza universal del COVID-19. Sin embargo, también se identificaron algunas diferencias regionales, aunque requieren una mayor investigación en la siguiente fase del proyecto. Este proyecto inicial de investigación ha establecido un punto de referencia a partir del cual comprender las realidades actuales del liderazgo de los museos en las diferentes regiones del mundo. Esperamos llevar a cabo una investigación periódica con carácter anual o bienal para aprovechar este conjunto de datos y obtener una imagen de cómo cambian el liderazgo y los retos de los museos a lo largo del tiempo. La investigación actual ha proporcionado una visión de cómo los líderes de los museos han gestionado los impactos a corto y largo plazo del COVID-19 y a la luz de los muchos desafíos existentes que los líderes de los museos están experimentando.

Este análisis del liderazgo en los museos también ha identificado los puntos débiles de las prácticas de gestión del pasado que han contribuido a la situación de vulnerabilidad de los museos. Esto ha ayudado a INTERCOM a contextualizar el impacto de las crisis en relación con las diferentes culturas de liderazgo que prevalecen en regiones globales específicas. La

dependencia del apoyo gubernamental y el grado de autonomía se perciben de forma diferente en las distintas regiones.

Inevitablemente, la participación del público en línea, junto con los contenidos digitales específicos adaptados a las nuevas audiencias, han arrojado una nueva luz sobre las tendencias y necesidades de los museos. El objetivo de esta investigación es identificar cómo los responsables se enfrentan a estas nuevas demandas. La creación de programas en línea eficaces requiere financiación adicional, equipos sofisticados y personal cualificado, algo de lo que carecen muchos museos. La competencia en este campo es enorme, y sólo un compromiso digital de alta calidad atraerá a los usuarios y al público. Por otra parte, es difícil monetizar la oferta en línea, y los ingresos in situ han disminuido considerablemente para

muchos de los museos del mundo. Los responsables de los museos consideran que es difícil competir en este mercado y tienen dificultades para seguir el rápido ritmo de la tecnología y la innovación en el ámbito digital.

Esta investigación presenta valiosas perspectivas, y los datos de la encuesta están disponibles en esta publicación y en línea. El proyecto ha cumplido su objetivo de difundir ampliamente las conclusiones de la investigación sobre el liderazgo museístico mundial en beneficio del ICOM y sus miembros. También proporciona datos a partir de los cuales se pueden desarrollar iniciativas específicas de desarrollo de capacidades y resiliencia para los líderes de los museos. Éstas proporcionarán a los líderes de los museos soluciones, recursos y casos de estudio que les apoyarán en el desarrollo de sus actividades.

Aumentar la resiliencia de los museos es un empeño común de los profesionales de los museos, que se potencian mutuamente con sus conocimientos y enfoques innovadores. Todavía queda una pregunta abierta sobre las herramientas que deben utilizar los líderes para aumentar la resiliencia en sus instituciones y por qué es importante centrarse en ello. Aunque esta investigación ha establecido las áreas más significativas para el apoyo, todavía no hay una idea clara de lo que es la resiliencia y cómo desarrollarla. Sin embargo, la omnipresente demanda de flexibilidad y cambio muestra claramente que los dirigentes no creen que la actividad museística vaya a volver a las “normas” anteriores a la pandemia. Como todos sabemos, el COVID-19 ha puesto a prueba a los museos de todo el mundo y les ha obligado a adaptarse a la llamada “nueva normalidad”; también se ha convertido en un agente de cambio y crecimiento profesional. El ICOM puede desempeñar un papel destacado en el apoyo a este crecimiento gracias a la experiencia de sus miembros.

Este proyecto también ha demostrado la importancia de la colaboración y cooperación en el seno del ICOM como agente global de apoyo a los museos. No sólo los



Sra. Černelič Krošelj, directora del Museo Posavje Brežice, Eslovenia con visitantes en las galerías © ICOM SEE

comités nacionales e internacionales demostraron ser esenciales, sino también las alianzas regionales, ya que pueden sortear las diferencias y necesidades regionales con mayor eficacia que otros agentes del sector.

Los resultados del proyecto se han alcanzado según lo previsto. Este informe está disponible en formato impreso y digital y en cuatro idiomas (inglés, francés, español y árabe). En la próxima fase, tenemos previsto añadir las versiones en chino y ruso.

El resultado más valioso de esta investigación es la información recibida de los responsables de los museos, que nos permitirá desarrollar una plataforma de intercambio de conocimientos en línea para el liderazgo en los museos, a través de la cual se proporcionarán recursos y actividades de capacitación centrados en el desarrollo de las capacidades de liderazgo. Esto se complementará con actividades y eventos regionales en persona para seguir apoyando el desarrollo del liderazgo en los museos en todo el mundo.

Además, proponemos el desarrollo de un programa global de tutoría en liderazgo para ayudar a crear resiliencia en los museos. De este modo, se podrán compartir las valiosas experiencias de los líderes mundiales y adaptarlas a las necesidades regionales específicas. El equipo del proyecto tiene la intención de aprovechar los debates del Simposio Internacional del ICOM en Praga en agosto de 2021, donde se compartieron las conclusiones iniciales de este informe de INTERCOM. Además, el tema del liderazgo se ha incluido en el programa y en las reuniones conjuntas para la Conferencia General del ICOM en Praga en 2022.

Además del acto principal previsto en Praga, el proyecto de liderazgo también se ha difundido en varias conferencias, como *Solidarity in Culture* (conferencia internacional en línea, Zagreb, Croacia, marzo de 2021), la reunión y conferencia anual de INTERCOM (acto híbrido, Bakú, Azerbaiyán, octubre de 2021) y el coloquio de ICOM SEE (reunión in situ, Brežice, Eslovenia, noviembre de 2021).



Coloquio de ICOM SEE en Brežice, Eslovenia © ICOM SEE

En conclusión, el equipo de investigación de INTERCOM desea destacar la nueva era en la que están entrando los museos, que apoyará el desarrollo de la práctica del liderazgo e influirá en la forma de dirigir las organizaciones. La encuesta y las entrevistas realizadas durante esta investigación muestran claramente esa tendencia. El mensaje clave para los dirigentes es que tienen que tomar decisiones cuidadosas en el proceso de transformación de sus instituciones con el fin de satisfacer las diferentes expectativas de sus grupos de interés, los organismos de financiación y el público.

Cada vez se desarrollan más iniciativas digitales en los museos. Esto tiene un gran impacto en el conjunto de habilidades tradicionales que se espera de los empleados. La cuestión de los conocimientos museísticos tendrá que cambiar en varios niveles, desde la estrategia y la generación de recursos hasta la transformación digital de las instituciones, que requerirá entonces personas

con conocimientos técnicos y habilidades para atraer al público. Los líderes deben tener una visión y explorar nuevas perspectivas para sus instituciones. La cuestión básica para muchos es cómo guiar a la institución hacia el futuro que desean los profesionales de los museos y hasta qué punto la dependencia de los gobiernos y las autoridades locales puede resultar útil en este proceso.

Dirigir museos significa elegir los caminos que hay que explorar y los que hay que evitar. En este proceso, la toma de decisiones es una herramienta clave que los líderes tienen a su disposición, sopesando los riesgos y desarrollando las oportunidades. En este camino, hay obstáculos, internos y externos, crisis globales y locales, que los líderes deben superar o eliminar, ayudados por diversas partes interesadas y utilizando enfoques y estrategias creativas e innovadoras. El objetivo principal es fomentar la resiliencia de los museos para que puedan seguir cumpliendo su misión. Al anticiparse a los retos, los líderes dan el primer paso para crear medidas eficaces para afrontarlos. Equilibrando cuidadosamente los riesgos y encontrando oportunidades para sus museos, los líderes están creando hitos para el cambio, y la necesidad de cambiar ha sido el centro mismo de este proyecto de INTERCOM.

Enviamos nuestro más sincero agradecimiento a los 906 líderes de museos de todo el mundo que han contribuido con esta investigación, y esperamos trabajar con ellos y sus colegas para encontrar formas eficaces de apoyarlos mientras lideran sus instituciones hacia el futuro.



## REFERENCIAS

- Abruzzo, J. 1991. 'Forecast for the Nineties.' *International Arts Manager*, pp. 41–43.
- Ackerson, A. W. y Baldwin, J. H. 2019. *Leadership Matters. Leading Museums in an Age of Discord*. London: Rowman & Littlefield.
- Alvinus, A. 2017. *Contemporary Leadership Challenges*. Rijeka: InTech.
- American Alliance of Museums. s. f. 'Alliance Reference Guide: Developing a Mission Statement'. <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-mission-statement-final.pdf>.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 2019. 'Definición de las regiones'. Naciones Unidas. <https://population.un.org/wpp/DefinitionOfRegions/>.
- Duncan, C. 1995. *Civilizing Rituals*. Inside Public Art Museums. London: Routledge.
- Egon Zehnder. 2021. *It starts with the CEO: A global study*. <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1633076072-1521a75915a12537477d902499a47cfo.pdf>.
- Johnson, J. I. y Sobczak, P. D. 2021. 'Leadership and Leader Development: Perspectives from Museum and

Academic Library Professionals.' *Curator: The Museum Journal*, Vol. 64, No. 2, pp. 269-295

Mills-Scofield, D. 2012. 'It's Not Just Semantics: Managing Outcomes Vs. Outputs'. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/11/its-not-just-semantics-managing-outcomes>.

Moore, K., ed. 1994. *Museum Management*. London: Routledge.

Suchy, S. 2004. *Leading with Passion. Change Management in the 21st - Century Museum*. Plymouth: AltaMira.

ICOM. 2021a. ICOM Reporte Anual 2020. <https://www.canva.com/design/DAEeKAYxvIo/view#2>.

ICOM. 2021b. *Museos, profesionales de museos y Covid-19: tercera encuesta*. [https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19\\_third-ICOM-report.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf).

NEMO. 2020. Encuesta sobre el impacto de la situación de COVID-19 en los museos de Europa: Informe final. [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf).

Ruge, A. 2008. *Museum professions - a European frame of reference* (Berlín: Comité Internacional de Formación de Personal del ICOM). [http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum-Profession\\_frame\\_of\\_reference\\_2008.pdf](http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum-Profession_frame_of_reference_2008.pdf).

Tunney, D. 1997. "Los amigos del mundo se reúnen en medio del pasado de México". *LOOK*, marzo, pp. 12-13

APÉNDICE A

# Questionario de la encuesta

Español

Hay dos razones principales por las que INTERCOM está llevando a cabo este proyecto de investigación y les está invitando a participar.

La primera razón es que, si bien hay muchos estudios sobre el liderazgo en general (y un número cada vez mayor sobre el liderazgo de los museos en particular), no existe una imagen global del liderazgo de los museos que capture las diferencias entre los contextos culturales. Es esta variación lo que INTERCOM busca identificar a través de este estudio actual.

La segunda razón ha sido impulsada por la pandemia actual, el impacto que ha tenido en los museos y el esfuerzo excepcional que exige a sus líderes. ¿Están los líderes de museos del mundo suficientemente preparados y respaldados para navegar esta crisis? ¿Qué apoyo necesitarán nuestros líderes en el futuro a medida que los eventos imprevistos se conviertan en la “nueva normalidad”? ¿Cómo articulan los líderes el valor de los museos en un mundo donde Covid está cambiando la esencia de la experiencia del museo?

Esta encuesta está dirigida a Directores, Directores asociados y jefes de departamentos de museos. Sabemos lo ocupados que están e INTERCOM agradece su tiempo y disposición para participar en esta encuesta. Las respuestas conjuntas proporcionarán una imagen del liderazgo de los museos en todo el mundo: las diferencias que existen como resultado de la variación cultural y lo que es común a pesar de la diferencia. Sus respuestas ayudarán a INTERCOM a planificar su programa de apoyo actual y el del futuro para los líderes de los museos mientras miramos hacia la próxima década. Todas sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial.

## DONDE TRABAJA

Estas primeras preguntas nos ayudarán a comprender el contexto en el que está trabajando.

### 1. Es usted

- mujer
- hombre
- prefiere no decirlo
- Otro (Por favor descríballo)

### 2. ¿En qué país trabaja?

### 3. ¿Elija cuál describe con mayor precisión el tipo de museo en el que trabaja:

- Un museo de arte
- Un museo de historia natural
- Un museo de historia social
- Un museo de ciencias o centro de ciencias
- Un museo para niños
- Un museo militar o de guerra
- Un museo anexo a una zona arqueológica
- Algún otro tipo de museo (por favor descríballo)

### 4. ¿Es el museo en el que trabaja?

- Un museo nacional
- Un museo de la autoridad regional o local
- Un museo independiente (una asociación benéfica registrada, una fundación, etc.)
- Un museo universitario
- Un museo privado
- Un museo dirigido por el fundador
- Otro (por favor descríballo)

**DONDE TRABAJA**

**5. ¿Su museo está respaldado por financiación de (elige todos los que correspondan):**

Un gobierno nacional (que %)

Un gobierno regional (que %)

Un gobierno local (que %)

Otro (por favor descríbalos)

**6. ¿Qué porcentaje de su presupuesto anual proviene de los ingresos propios?**

- 0 - 20%
- 21 - 40%
- 41 - 60%
- 61 - 80%
- 81 - 100%

**7. ¿Puede conservar estas ganancias y elegir cómo se utilizan para el beneficio del museo?**

- Sí
- No
- Sí, pero solo una parte (por favor especifique qué porcentaje de sus ingresos laborales puede conservar)

**DONDE TRABAJA**

**8. ¿Cuál describe mejor su rol de liderazgo? Es usted:**

- Un director
- Un Asociado / Director Adjunto
- Otro (Descríbalos)

**9. ¿Por cuántos años ha estado en esta posición?**

- Más de 10 años
- Entre 5-9 años
- Menos de 5 años

**10. Es el proceso de nombramiento en su país:**

- Por selección competitiva
- Por nombramiento del gobierno
- Por una combinación de ambos
- Otro proceso (por favor descríbalos)

**11. Cuando solicitó este puesto, ¿qué 3 cosas consideraron el museo como más importantes al seleccionar un Director?**

- Experiencia académica y reputación
- Experiencia trabajando en museos o en el sector cultural
- Buena disposición a implementar políticas gubernamentales
- Liderando personas
- Habilidades para recaudar fondos
- Desarrollo de audiencias
- Una cualificación de liderazgo
- Trato con partes interesadas externas
- Buena gestión financiera
- Capacidad para implementar una visión
- Otro (Descríbalos)

**SU ROL DE LIDERAZGO**

**12. Según su propia experiencia de liderazgo, ¿cuáles son las tres habilidades y cualidades más importantes que usted cree que se necesitan para ser un líder de museo eficaz y con éxito? (opción múltiple):**

- Adaptabilidad
- Apertura al cambio
- Conocimiento propio
- Experiencia académica
- Experiencia en el campo de los museos
- Capacidad para gestionar partes interesadas internos y externos
- Involucrar a otros para lograr la misión y visión del museo
- Gestión de recursos
- Búsqueda de fondos adicionales
- Promoción
- Otro (Por favor descríbalos)

**13. ¿Como Director, puede decidir el número de puestos de trabajo requeridos en su museo?**

- Sí, tengo total autonomía para hacer esto
- Solo con la aprobación de la junta directiva
- Solo con la aprobación de la junta y el gobierno
- No

**14. ¿Como Director, puede elegir y nombrar a su propio personal?**

- Sí, tengo total autonomía para hacer esto
- Solo con la aprobación de la junta directiva
- Solo con la aprobación de la junta y el gobierno
- No

**15. ¿Como Director, puede cambiar la estructura organizacional?**

- Sí, tengo total autonomía para hacer esto
- Solo con la aprobación de la junta directiva
- Solo con la aprobación de la junta y el gobierno
- No

**SU ROL DE LIDERAZGO**

**16. ¿Como Director, puede decidir cómo se usa su presupuesto anual?**

- Sí, tengo total autonomía para hacer esto
- Solo con la aprobación de la junta directiva
- Solo con la aprobación de la junta y el gobierno
- No

**17. ¿Como Director, puede decidir sobre exposiciones y programas?**

- Sí, tengo total autonomía para hacer esto
- Solo con la aprobación de la junta directiva
- Solo con la aprobación de la junta y el gobierno
- No

**18. ¿Cómo de fácil/difícil es implementar los siguientes cambios en su museo?**

	1	2	3	4	5
Reestructuración organizativa	<input type="radio"/>				
Digitalización	<input type="radio"/>				
Descolonización de colecciones	<input type="radio"/>				
Cambios presupuestarios y financieros	<input type="radio"/>				
Cambios en recursos humanos	<input type="radio"/>				
Implementación de una nueva visión estratégica	<input type="radio"/>				

(1 = muy fácil, 2 = algo fácil, 3 = no fácil, 4 = muy difícil, 5 = imposible)

**19. Si respondió que 'no fácil', 'muy difícil' o 'imposible' qué factores funcionan en contra del cambio:**

- Burocracia
- El personal son personas designadas por el gobierno y tienen pocos incentivos para cambiar
- Falta de una visión clara para el cambio
- No hay suficientes recursos
- Falta de apoyo de la Junta directiva
- Falta de apoyo del gobierno
- Otro (Descríbalos)

**SU ROL DE LIDERAZGO**

**20. Pensando en su tiempo como Director, ¿cuáles son los cambios más significativos que ha podido hacer?**

**21. ¿Qué 3 factores le ayudaron más a hacer posible ese cambio?**

- Una visión clara de lo que se necesitaba y por qué
- Un personal comprometido
- Una Junta directiva que respalda
- Apoyo gubernamental
- Financiamiento suficiente
- Relevancia para el público y / o partes interesadas
- Elección del momento
- Otro (Describalo)

**APOYANDO EL LIDERAZGO DEL MUSEO**

**22. ¿Qué tipos de desarrollo profesionales le ha ayudado a desarrollar la confianza y las habilidades para convertirse en un líder de museo (opción múltiple):**

- Especialización académica y reputación
- Cursos específicos de liderazgo de museos
- Asociaciones profesionales
- Cursos de estudios de museos
- Cursos de estudios empresariales
- Afiliación de asociaciones profesionales
- Otro (Por favor describalo)

**23. En su opinión, ¿cuáles son los tres problemas más importantes a los que se enfrenta el liderazgo de los museos en su país hoy?**

Problema Nr. 1

Problema Nr. 2

Problema Nr. 3

**24. ¿Qué apoyo formal e informal está disponible para los directores de museos en su país? Por favor describalo**

**25. En su opinión, ¿qué papel podría desempeñar INTERCOM en el apoyo al liderazgo de los museos?**

**LIDERAZGO EN TIEMPOS EXCEPCIONALES**

Los líderes de los museos están cada vez más obligados a responder a eventos externos más allá de su control. En los últimos tiempos, esto ha sido una crisis de salud mundial causada por una pandemia, pero otros eventos incluyen desastres medioambientales, incendios catastróficos y conflictos militares.

**26. En su experiencia como líder de un museo, ¿alguna vez ha tenido que responder a una crisis imprevista de una fuente externa?**

- Sí
- No

**27. ¿Qué tipo de crisis ha tenido que afrontar como líder?**

- Un desastre medioambiental: inundaciones, incendios, terremotos, ciclones, etc.
- Un conflicto militar
- Un ataque terrorista
- Una epidemia o pandemia
- Otro (por favor descríballo)

**28. En su opinión, ¿qué habilidades de liderazgo son / fueron las más importantes para manejar la crisis reciente? Por favor califique en orden de importancia donde 1 = más importante y 10 = menos importante**

- Mantenerse en comunicación constante con el personal
- Mantenerse en comunicación constante con las partes interesadas
- Mantener la calma
- Ser capaz de abogar eficazmente
- Ser capaz de adaptar roles existentes y crear nuevos roles
- Mantenerse al tanto de los cambios a medida que la situación evolucionó
- Liderando la implementación de un plan de gestión de riesgos
- Encontrar oportunidades futuras en medio del desastre
- Alentar la innovación en tiempos excepcionales

**LIDERAZGO EN TIEMPOS EXCEPCIONALES**

- Redistribuir recursos de manera eficaz para satisfacer las demandas de la crisis

**29. ¿Qué tipo de apoyo es importante para los líderes de los museos que enfrentan situaciones de crisis? Por favor califique en orden de importancia donde 1 = más importante y 7 = menos importante**

- Orientación clara del gobierno
- Apoyo y respaldo de la Junta del museo
- Compromiso y resiliencia del personal
- Financiamiento para el alivio de crisis
- Preparación en la gestión de crisis y desastres
- La existencia de una estrategia de gestión de crisis
- Red de apoyo de colegas a los que se les puede pedir consejo

**30. En su opinión, ¿cuáles serán los impactos más importantes de Covid-19 en la operación de los museos? Por favor califique en orden de importancia donde 1 = más importante y 11 = menos importante.**

- Mayor compromiso con el papel social de los museos
- Mayor uso de la tecnología digital en la programación
- Lograr impacto con menos recursos
- Involucrar a las comunidades en la orientación futura
- Reevaluación del valor de los museos
- Repensar los estrategias para la interacción con la audiencia
- Establecimiento de asociaciones para compartir recursos

### LIDERAZGO EN TIEMPOS EXCEPCIONALES

- Mantener el compromiso de patrocinadores y donantes
- Desarrollando nuevos modelos comerciales
- Reducción de personal
- Ninguna de las anteriores

**31. En su opinión, ¿tendrá la reciente pandemia un impacto en el liderazgo de los museos en el futuro?**

- Sí
- No

**32. Si su respuesta es Sí, describa cuál será(an) el(los) impacto(s)**

**33. ¿Estaría dispuesto a ser entrevistado con uno de los miembros de nuestro equipo de investigación en una fecha posterior?**

- Sí
- No

**34. Por favor proporcione su dirección de correo electrónico**

**35. ¿Fue fácil de usar esta encuesta?**

- Sí
- No

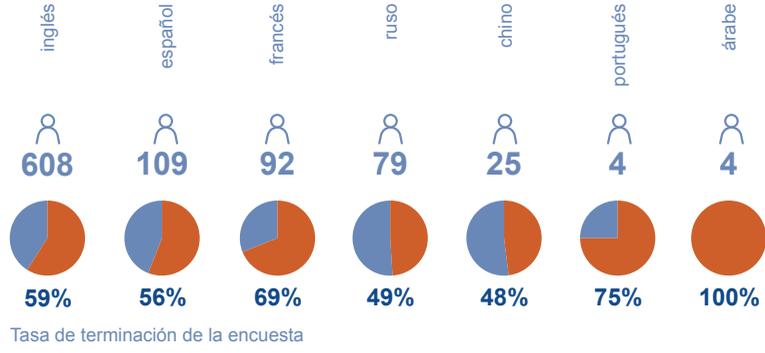
**36. Sus comentarios sobre cómo podríamos hacerlo más accesible serían apreciados**

Gracias por su tiempo y ayuda. Sus comentarios sobre estas preguntas ayudarán a INTERCOM a establecer sus direcciones estratégicas sobre el liderazgo del museo.

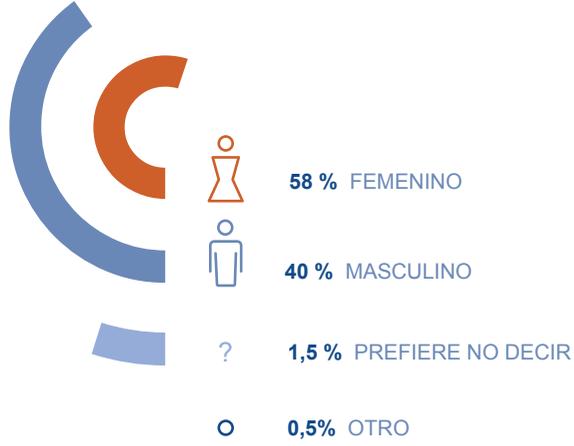
APÉNDICE B

# Datos de la encuesta

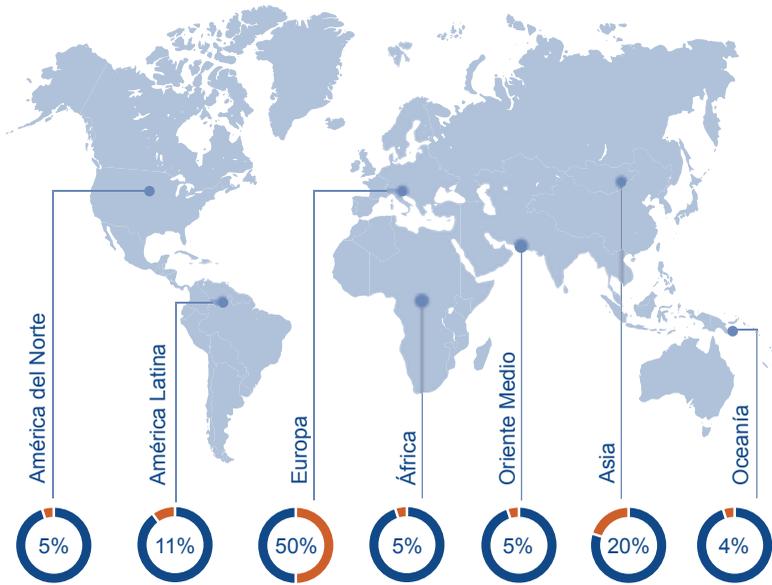
**DATOS DE LOS ENCUESTADOS**  
I RECOPIACIÓN PROPORCIONAL DE DATOS



II GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS



III RESPUESTAS A LA ENCUESTA POR REGIÓN

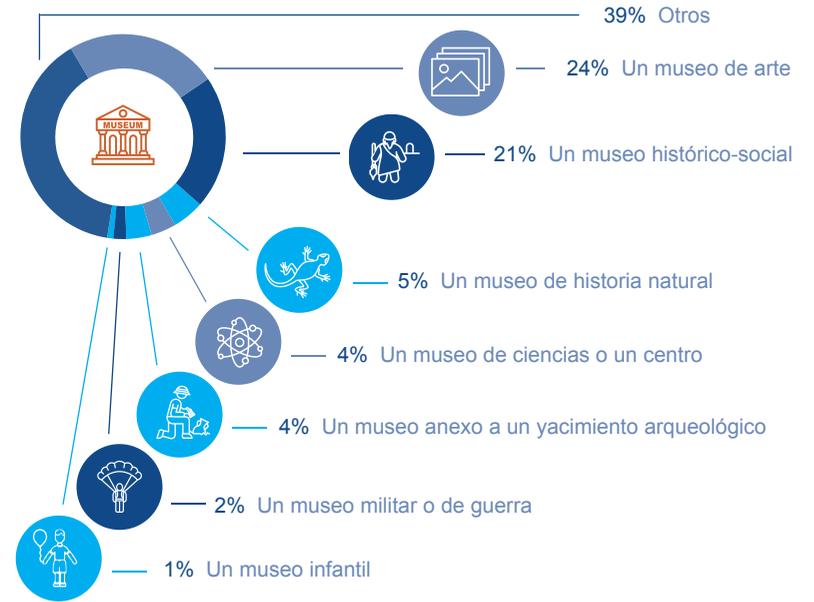


**DATOS DE LOS ENCUESTADOS**

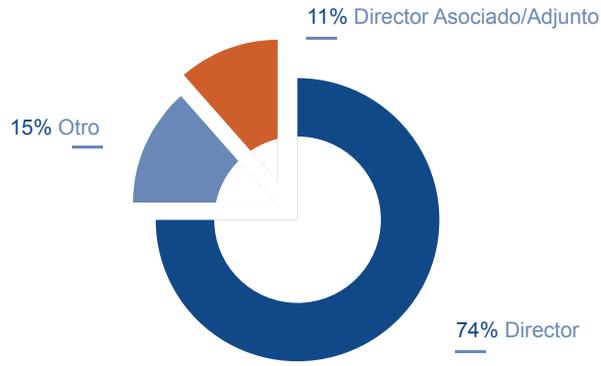
IV TIPO DE MUSEO – GESTIÓN



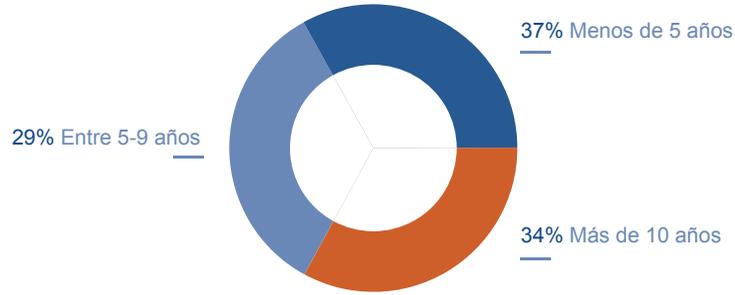
V TIPO DE MUSEO – TEMA



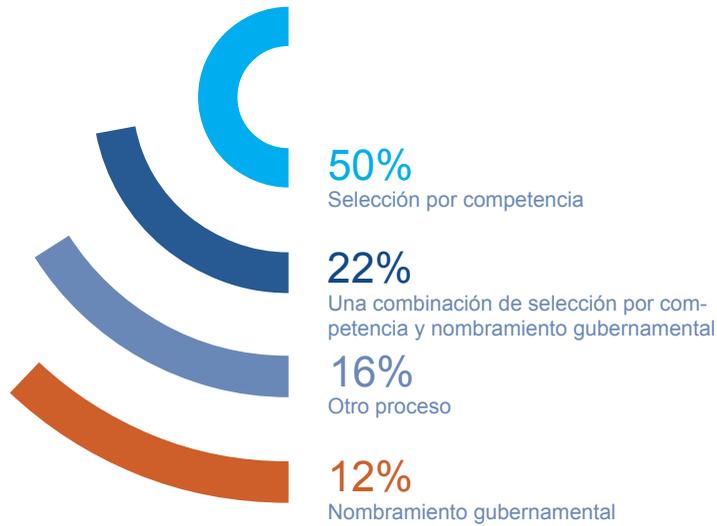
**DATOS DEL LIDERAZGO**  
VI FUNCIÓN DE LÍDER



**VII AÑOS EN FUNCIÓN DE LIDERAZGO**



**VIII PROCESO DE NOMBRAMIENTO**



**IX CRITERIOS MÁS RELEVANTES REQUERIDOS POR EL COMITÉ DE SELECCIÓN**



**X HABILIDADES PRINCIPALES PARA SER UN LÍDER EFICAZ DE UN MUSEO**



**DATOS DEL LIDERAZGO**

## ALCANCE DE LA AUTONOMÍA

XI AUTORIDAD PARA DECIDIR EL NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO NECESARIOS EN EL MUSEO



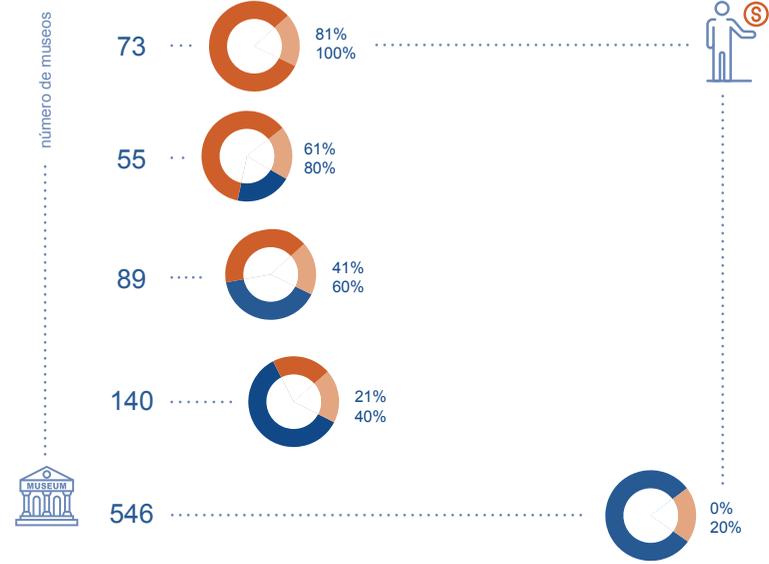
XII AUTORIDAD PARA ESCOGER AL PERSONAL



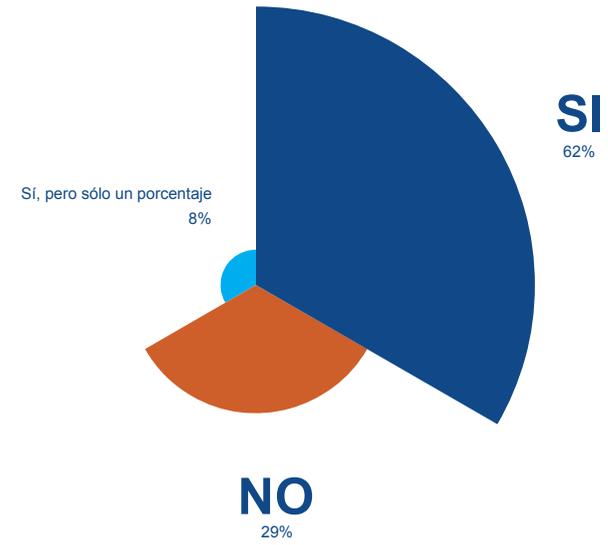
XIII AUTORIDAD PARA MODIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



XIV PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO PROCEDENTE DE LOS INGRESOS GENERADOS



XV POSIBILIDAD DE GUARDAR LOS INGRESOS Y DECIDIR CÓMO SE UTILIZAN



## ALCANCE DE LA AUTONOMÍA

XVI AUTONOMÍA PARA DECIDIR CÓMO SE UTILIZA SU PRESUPUESTO ANUAL



XVII AUTONOMÍA PARA DECIDIR EXPOSICIONES Y PROGRAMAS



XVIII IMPLEMENTANDO CAMBIOS



XIX FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO



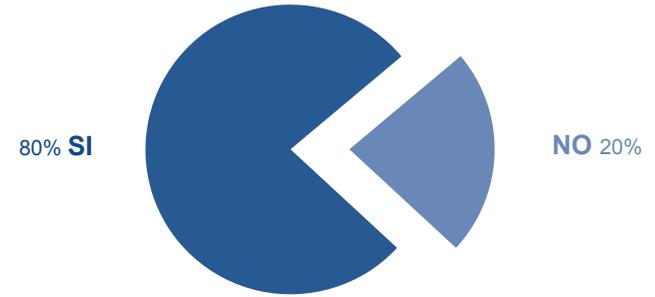
XX FACTORES QUE PERMITEN EL CAMBIO



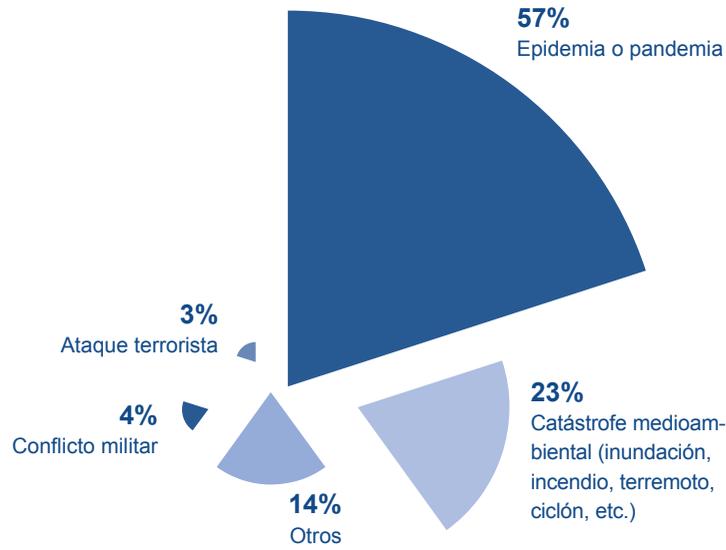
XXI DESARROLLO PROFESIONAL QUE CONTRIBUYE A LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO



XXII EXPERIENCIA DE CRISIS



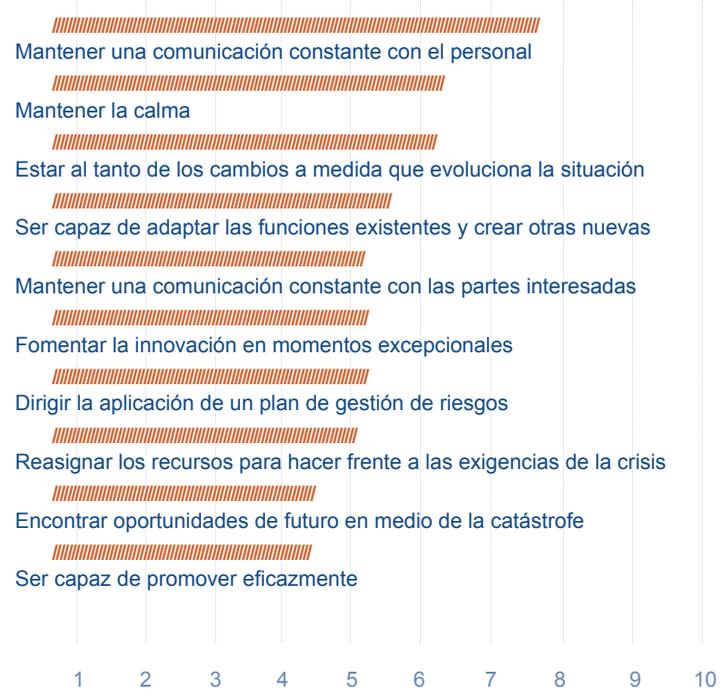
XXIII TIPOS DE CRISIS



XXV APOYO MÁS IMPORTANTE PARA LOS LÍDERES DE MUSEOS ANTE SITUACIONES DE CRISIS



XXIV HABILIDADES DE LIDERAZGO MÁS IMPORTANTES EN LA GESTIÓN DE UNA CRISIS



XXVI PRINCIPALES REPERCUSIONES DE COVID-19 EN LA PRÁCTICA MUSEÍSTICA



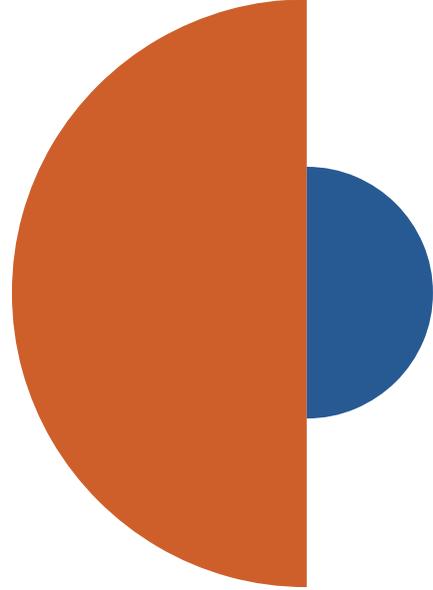
XXVII REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN EL SECTOR MUSEÍSTICO POR REGIÓN



//// Oceanía //// América del Norte //// Oriente Medio //// América Latina //// Europa //// Asia //// África

XXVIII LONG-TERM IMPACT OF COVID-19 ON MUSEUM LEADERS

**SI**  
70%



**NO**  
30%

