

Cómo medir la calidad del servicio en el sector cultural

11 de julio de 2012

Las instituciones culturales necesitan hallar nuevas audiencias, satisfacer los cambios en la demanda y repensar sus modelos de negocio.

Al igual que las organizaciones empresariales, las culturales deben hacer frente a la creciente escasez de recursos, debida en su caso al cierre del grifo de la financiación pública.

Una posibilidad es poner al día el diseño de sus servicios, con la vista puesta en mejorar la oferta y la eficiencia, así como satisfacer los cambios en la demanda.

Para lograrlo, tendrán que establecer indicadores de rendimiento que identifiquen lo que funciona y lo que no en sus operaciones. Museos y artes escénicas son las áreas que más se han prestado hasta ahora a la introducción de indicadores de rendimiento.

En su nota técnica "[An Introduction to Setting up Service Performance Indicators in the Cultural Sector](#)" (Una introducción a la creación de indicadores de rendimiento en el sector cultural), la profesora del IESE [Beatriz Muñoz-Seca](#) y la ayudante de investigación Susana Llerena proponen extender esta práctica a todos los sectores de la cultura y ofrecen una visión de conjunto de los esfuerzos pioneros que se están desarrollando en el sector cultural.

Más allá de los indicadores económicos

Es más difícil de medir y estandarizar el rendimiento de los servicios que el de la fabricación. Por ello, los indicadores suelen centrarse de forma desproporcionada en las variables económicas, pasando por alto las cuestiones relacionadas con la calidad del servicio.

Los sistemas de medición también deberían proporcionar un cuadro más equilibrado del rendimiento y tomar en consideración las distintas perspectivas de los usuarios finales, empleados y otros grupos de interés.

Por ejemplo, en su análisis estratégico de la ficticia Underworld Symphony para el National Endowment for the Arts (Fondo Nacional para las Artes de Estados Unidos), Richard Evans cotejó todos los datos de las operaciones de la orquesta que podían representarse numéricamente.

Evans elaboró un cuadro estadístico de esta supuesta entidad cultural en dificultades financieras, valiéndose de la experiencia artística de compositores, directores, músicos y audiencia, el grupo más importante de todos.

Para ayudar a las organizaciones culturales a diseñar sus propios indicadores de rendimiento, Evans creó un conjunto de plantillas que pueden adaptarse a cualquier institución.

Indicadores de rendimiento en el mundo real

En su informe sobre la prestación de servicios museísticos de titularidad pública, el Departamento de Servicios Culturales y de Ocio de Hong Kong identificó ocho grandes indicadores de rendimiento para los museos. El departamento propuso medir diversas variables:

- Visitantes de los museos y exposiciones.
- Exposiciones organizadas.
- Piezas que integran las colecciones.
- Piezas de los archivos cinematográficos.
- Visitas guiadas.
- Conferencias, muestras, seminarios, pases de películas y eventos organizados en un periodo de tiempo determinado.
- Publicaciones.
- Museos y archivos.

Del mismo modo, los museos Británico y Victoria and Albert de Londres han identificado cinco categorías de indicadores de rendimiento:

- Uso, para entender las características de sus visitantes.
- Accesibilidad de las colecciones, para medir qué tanto por ciento de las piezas están expuestas.

- Programas educativos, tanto in situ como de proximidad.
- Satisfacción de los usuarios, o hasta qué punto los museos cumplen objetivos.
- Condiciones de la colección, para planificar una mejora de su mantenimiento.

Lo más importante es que los indicadores de rendimiento reflejen la manera en que las organizaciones aportan valor a sus clientes. Estas han de tener en cuenta los indicadores clave, como la intemporalidad, calidad, precio y rentabilidad de la inversión.

Asimismo, es fundamental entender la relación entre los empleados y el servicio que prestan. Para ello, las organizaciones deberían hacer un seguimiento del rendimiento de sus empleados basado en una lista de capacidades básicas, como comunicación, conocimiento, criterio, trabajo en equipo, actitud, iniciativa y toma de decisiones.

Conocer al cliente

La recopilación de una base de datos de las opiniones, preguntas y experiencias de los visitantes a través de encuestas se ha convertido en la estrategia principal para valorar el impacto de una oferta cultural.

Algunas encuestas invitan a los usuarios a expresar su opinión o valoración, mientras que otras recopilan datos sobre, por ejemplo, de dónde vienen, si se han desplazado en coche o transporte público, o la proporción de turistas y residentes en la ciudad donde está ubicada la institución.

Las autoras instan a las organizaciones culturales a ir más allá del análisis trillado de los datos demográficos de los visitantes para comprender mejor sus distintas motivaciones, aspiraciones y necesidades.

Por ejemplo, es posible que a quienes les gusta ir por libre en los museos les interese una información más detallada sobre las colecciones.

En cambio, los jubilados podrían necesitar más tiempo para estudiar las piezas exhibidas y, por tanto, agradecerían la disponibilidad de taburetes móviles.

Para atraer a más grupos de adultos, puede que el museo tenga que habilitar cafeterías y otros puntos de encuentro social.

Y si se piensa en las familias, sería necesario crear espacios para niños dentro del museo. De hecho, los niños son un público objetivo especialmente importante para las instituciones

culturales porque son su futuro. Si el sector creara servicios específicos para las generaciones más jóvenes, inculcaría en ellas el hábito de asistir a actividades culturales durante toda su vida.

Para atender las necesidades de los grupos escolares, los museos deberían habilitar guardarropías, así como salas donde puedan preparar su visita y actividades. También sería muy útil la provisión de carpetas o libretas a un coste reducido.

El clima económico actual, en el que las organizaciones culturales no tienen más remedio que sacar el máximo partido a sus recursos limitados, constituye una oportunidad única para alentar el tipo de creatividad e innovación que tan desesperadamente necesita el sector de la cultura.

www.iese.edu/es/insight