

# Influencia de las estrategias museísticas en la función educativa y en la gestión del conocimiento. Caso Museo “Fray Pedro Gocial” de la ciudad de Quito, Ecuador

## Lucy Vega Martínez

Docente. Escuela de Restauración y Museología. Universidad Tecnológica Equinoccial. [lvega@ute.edu.ec](mailto:lvega@ute.edu.ec)

## Rafaela María Bermeo Tosi

Licenciada en Restauración y Museología. Universidad Tecnológica Equinoccial. [fikaskellington@gmail.com](mailto:fikaskellington@gmail.com)

## Resumen

La investigación efectuada en el Museo “Fray Pedro Gocial”, se basó en la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM®<sup>1</sup> para establecer los factores relacionados con el cumplimiento de la función educativa a través del grado de satisfacción del visitante adulto.

En el estudio se utilizaron diferentes métodos y herramientas diseñadas exclusivamente para la institución: a) método de formulario y matriz aplicada; b) encuestas a directivos; c) encuestas de satisfacción de los visitantes adultos; d) encuestas de satisfacción del personal; y e) entrevistas a expertos.

Se llegó a determinar que el liderazgo, las estrategias, los procesos (entre ellos, la documentación), las alianzas y la profesionalización del personal, tienen influencia directa sobre el grado de cumplimiento de la función educativa. A su vez, ésta depende de la gestión del conocimiento, específicamente de la información generada y empleada en los procesos de museografía educativa y mediación. Finalmente, ambos aspectos inciden en el grado de satisfacción del visitante, a quien se debe consultar permanentemente con el fin de desarrollar y diseñar servicios y productos con enfoque al cliente.

## Introducción

El museo es una empresa que debe enfocar sus energías no sólo en conservar y exponer, sino también en identificar y satisfacer las necesidades de su público y en general de los interesados (Asuaga & Rausell, 2006). Este planteamiento coincide con uno de los principios a alcanzar mediante la aplicación de la gestión de la calidad y de la excelencia en las empresas: *enfoque u orientación al cliente*.

Para justificar la necesidad de orientar la gestión estratégica del museo hacia la satisfacción del visitante, se seleccionó al Museo “Fray Pedro Gocial” como caso de estudio, porque es un museo emblemático del centro histórico de Quito, Patrimonio Cultural de la Humanidad, ya que alberga una de las colecciones más grandes de arte colonial, y es uno

---

<sup>1</sup> Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

de los más visitados por turistas nacionales y extranjeros (alrededor de 50.000 visitantes anuales durante los últimos 5 años). Adicionalmente, el museo tiene una gran relevancia cultural, ya que está en el interior del Convento de San Francisco, lugar al que acuden miles de fieles católicos y se celebran importantes ritos religiosos, como la procesión de Jesús del Gran Poder del Viernes Santo, declarada patrimonio intangible de la capital.

El Museo “Fray Pedro Gocial” en el Ecuador, es uno de los “monstruos de la cultura” como dice Hudson (2009), un museo muy famoso y con inmenso número de visitantes por año. En el mundo hay “monstruos de la cultura”, museos de renombre que según Hudson usan como indicador de logro, el número de turistas que los visitan, sin considerar que por lo general se trata de un público “obligado” que asiste bien por motivos educativos o por el sentimiento de no poder dejar de conocer un sitio de tanta notoriedad durante su estancia en la ciudad (p.23). Cantidad de visitantes y calidad de la visita no son indicadores análogos de una gestión eficiente, puesto que el primero no garantiza un alto porcentaje de retorno, mientras que el segundo sí. Negri, (2009), cita a Wistoft (s.f.) cuando señala que tampoco se debe basar la calidad de la visita en los atributos propios de los objetos exhibidos, sino en la experiencia total de la misma.

La satisfacción del visitante se convierte en uno de los más importantes indicadores de logro del museo, especialmente cuando mide los aprendizajes significativos alcanzados por él. Pastor Homs (2004) al respecto, señala que la función del museo es ayudar a que el visitante comprenda la información presentada en la exposición, asegurando que el conocimiento se construya en el individuo en base a las interpretaciones personales de la misma. De igual manera, Lacouture F. (1995) citado por DeCarli (2004), establece los conceptos que definen al museo de la nueva museología:

- Cada objeto tiene un significado
- El significado lo da el ser humano
- El objeto deviene símbolo de una realidad
- El hecho museológico confronta al hombre con su realidad
- La realidad es la totalidad naturaleza-hombre

Con base en lo planteado, el museo debe convertirse en un facilitador y orientador del proceso de asignación de valor al objeto por parte del individuo. Para ello, el museo debe gestionar eficientemente la información, que en palabras de Choo (2002), citado por Fernández Marcial (2006), consiste en “optimizar la utilidad y contribución de los recursos de información... En este sentido, la práctica de la Gestión de la Información se traduce en la creación de canales y medios para transmitir y acceder a la información, así como, en añadirle valores a ésta” (pág. 50).

De esta manera, el museo que cumpla a cabalidad su función educativa será aquel que gestiona eficientemente la información y el conocimiento. Para Choo (2002) citado por Fernández Marcial (2006), el museo que sea capaz de diseñar estrategias, procesos, estructuras y sistemas que le permitan a la organización hacer uso de lo que conoce, será capaz de crear valor en sus visitantes y en la sociedad, y esto implica ir más allá de los documentos y las bases de datos para incluir el conocimiento que poseen sus miembros (pág. 50).

Para analizar la relación entre gestión de la información y del conocimiento con el cumplimiento de la función educativa del museo se utilizará el Modelo de Excelencia EFQM®.

El Modelo de Excelencia EFQM creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, es un estándar de excelencia aplicable a todo tipo de organizaciones y se basa en establecer puntos fuertes y áreas de mejora en 9 aspectos o criterios de la organización conocidos como agentes facilitadores y resultados (Gráfico 1). Los agentes facilitadores son: a) el liderazgo; b) la política y la estrategia; c) las personas; d) las alianzas y recursos. Los resultados a obtener son: e) resultados en clientes; f) resultados en personas; g) resultados en la sociedad; h) resultados clave (EFQM, 2012).

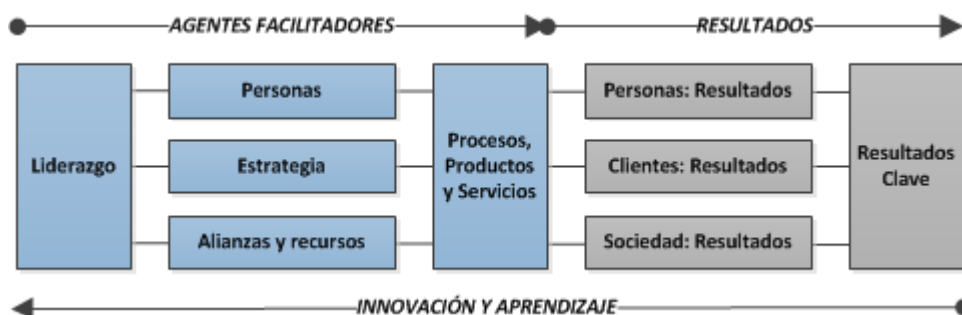


Gráfico 1 MODELO EFQM  
Fuente: (EFQM, 2012)

La efectividad del Modelo EFQM se comprueba por el estudio realizado por Tejedor Panchón, Tejedor Panchón, Muñoz Rubio, González Palma, Portela Núñez, & Pastor Fernández (2011), que llega a concluir que la actuación sobre el conjunto de los agentes facilitadores tiene una influencia directa sobre el conjunto de los resultados.

Por tanto, uno de los propósitos de la investigación fue establecer que la eficiencia en la gestión de la información y en la gestión del conocimiento tienen relación directa con el cumplimiento de la función educativa del visitante adulto en el Museo "Fray Pedro Gocial", mediante el análisis de todos los agentes, estrategias y procesos de la organización con el Modelo de Excelencia EFQM®.

## Metodología

La investigación fue de tipo descriptiva que empleó los métodos de observación, entrevista y encuesta aplicados a un caso de estudio. Adicionalmente se emplearon las metodologías específicas del Modelo EFQM, adaptados por el Programa Administración & Gestión Cultural. Modelos de gestión basados en el sistema de calidad ISO y el enfoque de procesos” (Vega, 2011). Estas metodologías fueron:

1. Método del formulario, matriz de puntuación de los nueve criterios del modelo, que evidencia puntos fuertes y áreas de mejora observados por los investigadores, en base al análisis de la información de tipo cualitativa.
2. Método del cuestionario, entrevista aplicada únicamente a los directivos y ejecutivos del Museo, para análisis cualitativo de los 9 criterios básicos del modelo EFQM.
3. Entrevista a expertos, método complementario de análisis cualitativo de los Resultados en la Sociedad, así como de comprobación de los Resultados en Clientes y Resultados en Personal obtenidos mediante los anteriores métodos y herramientas.
4. Encuestas de satisfacción del personal del Museo, para medir los factores propuestos por el modelo EFQM en cuanto al criterio Personas, como son: planificación y gestión del recurso humano, información y conocimiento, ambiente de trabajo, estilo de dirección, seguridad laboral, retribución y promoción, participación laboral, identidad, gestión del cambio, impacto social y ambiental, entre otros (Centros de Excelencia CEX, s.f.).
5. Encuesta de satisfacción a visitantes adultos, para verificar los Resultados en Clientes o Visitantes según el modelo EFQM, para lo cual se preguntaron aspectos relativos a: imagen general del museo, atención al visitante, productos y servicios, y fidelidad, en base a la propuesta de Ojeda Sánchez (2008).

La población objetivo de la investigación está constituida por el personal y por los visitantes del museo.

El 42% del personal del museo tiene contrato de trabajo (*Tabla 1*) y el 75% tiene un nivel de estudios de bachillerato (*Tabla 2*). Esto influenciará directamente en la gestión del conocimiento puesto que solamente la mitad del personal del museo podrá beneficiarse de un plan de formación y capacitación continuo que ayude a complementar la falta de estudios universitarios.

Tabla 1 PERSONAL DEL MUSEO POR RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Relación de dependencia	Personal directivo	Personal ejecutivo	Personal operativo					Total	
			Seguridad	Boletería	Mantenimiento	Guías de museo	Conservación	f	%
Contrato de trabajo	1	1	1		1		1	5	42
Voluntariado			1					1	8
Pasantía				1		5		6	50
<b>Total</b>	1	1	2	1	1	5	1	12	100

Fuente: Investigación de campo

Tabla 2 PERSONAL DEL MUSEO POR NIVEL DE ESTUDIOS

Nivel de estudios	Personal directivo	Personal ejecutivo	Personal operativo					Total	
			Seguridad	Boletería	Mantenimiento	Guías de museo	Conservación	f	%
Bachillerato			1	1	1	5	1	9	75
Grado	1	1	1					3	25
Posgrado								0	0
<b>Total</b>	1	1	2	1	1	5	1	12	100

Fuente: Investigación de campo

Los 36.473 visitantes adultos fueron proyectados para el año 2013 debido a la limitante de estadísticas completas. El tamaño de la muestra se calculó en 195 personas.

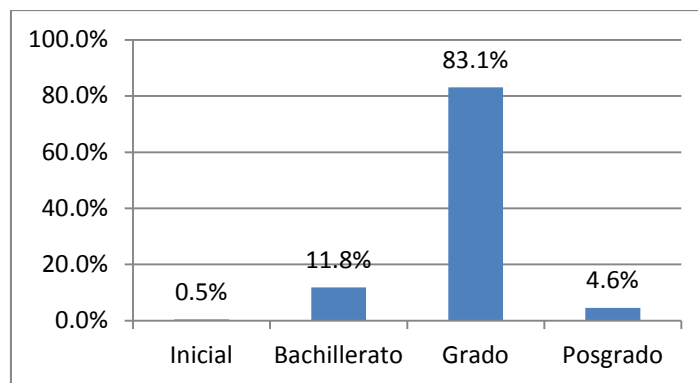
Al distribuir a los visitantes por lugar de residencia (Tabla 3) se determinó que el 40% de visitantes residen en Quito, un 13.40% residen en el resto del Ecuador y un 13.8% en el resto de Latinoamérica, deduciendo que el 67,2% habla español. El 32.8% de visitantes residen en el extranjero, deduciéndose de igual manera, que no hablan español.

Tabla 3 VISITANTES DEL MUSEO POR LUGAR DE RESIDENCIA

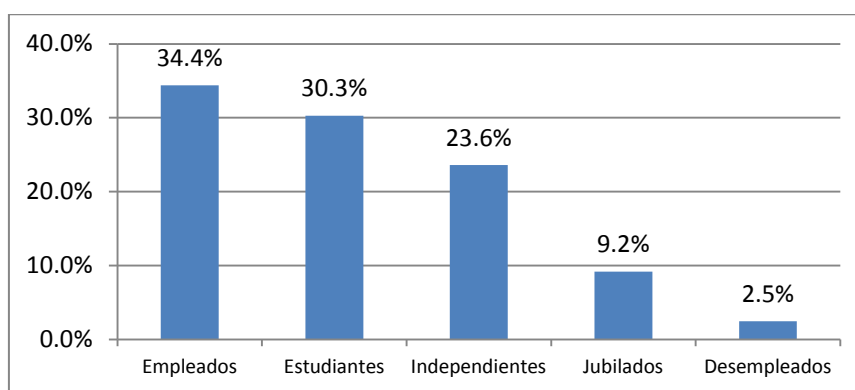
Lugar de residencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Quito	78	40,0	40,0
Resto del Ecuador	26	13,3	53,3
Latinoamérica	27	13,8	67,2
Norte América	28	14,4	81,5
Europa	31	15,9	97,4
África	1	0,5	97,9
Oceanía	4	2,1	100
<b>Total</b>	195	100	

Fuente: Investigación de campo

El 83,1% de los visitantes del museo cuenta con estudios universitarios (Gráfico 2), mientras que el 34,4% son empleados y el 30,3% son estudiantes (Gráfico 3), por lo que podemos decir que la mayoría de visitantes es un público de un nivel socio económico medio y con un nivel adecuado de educación formal.



**Gráfico 2 VISITANTES DEL MUSEO POR NIVEL DE ESTUDIOS**  
Fuente: Investigación de campo



**Gráfico 3 VISITANTES DEL MUSEO POR OCUPACIÓN**  
Fuente: Investigación de campo

El análisis de datos de las preguntas de opción dicotómica y múltiple en las encuestas fue realizado mediante el software SPSS. Las preguntas de escala de Likert fueron tabuladas empleando una hoja de cálculo y fueron empleadas dado que son la mejor herramienta para medir la satisfacción (Llanos, Rosas, Mendoza, & Contreras, 2001).

## Resultados

### *Análisis integral del museo mediante el método del formulario*

El análisis integral del Museo "Fray Pedro Gocial" mediante el método del formulario del modelo EFQM, logró establecer un diagnóstico exhaustivo de toda la organización. Sin embargo, para los fines de este artículo, se expresa de manera resumida los puntos fuertes y áreas de mejora relacionados con la gestión de la información y el conocimiento así como la función educativa.

Tabla 4 RESUMEN DEL MÉTODO DE FORMULARIO DEL MODELO EFQM

	Criterios Modelo EFQM	Puntos fuertes	Áreas de mejora
Agentes facilitadores	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen lineamientos estratégicos por implementar.</li> <li>Existe un programa de gestión formulado mediante colaboración de la UNESCO.</li> <li>Tiene capacidad de vincularse externamente y de lograr amplia colaboración externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un diagnóstico integral que establezca áreas de mejora previa la formulación del programa de gestión.</li> <li>No se ha establecido un organigrama con base en las funciones que debe realizar un museo, por lo que no existe el área de documentación.</li> <li>No existen procesos y procedimientos determinados en las funciones existentes.</li> </ul>
	Política y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen indicadores de tipo financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen políticas ni planificación de las actividades requeridas para cumplir las funciones.</li> </ul>
	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe personal encargado del manejo del recurso humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe gestión del recurso humano y por tanto no hay un diseño de puestos de trabajo.</li> <li>La formación y capacitación que tiene el personal es esporádica y sin planificación.</li> <li>La función de actualización de la documentación es encargada a personal voluntario bajo el control de personal de gestión del recurso humano.</li> </ul>
	Alianzas y recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es sumamente importante para la cultura nacional lo que hace que cuente con importantes aliados y proveedores que le ayudan a llevar su labor.</li> <li>La administración financiera solo está enfocada a la operación y no a la inversión en proyectos especiales.</li> <li>Cuenta con una colección artística muy importante, una biblioteca especializada y una biblioteca histórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No asume la responsabilidad de funciones técnicas y busca la ejecución de actividades de documentación y conservación a través de voluntariado universitario o a través del apoyo del gobierno.</li> <li>No se emplean recursos tecnológicos en la exposición, la documentación y la conservación.</li> <li>No existe un sistema de acceso a la información de las colecciones ni a las bibliotecas.</li> </ul>
	Procesos, productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con procesos y procedimientos empíricos para el desarrollo de exposiciones y para la atención al visitante.</li> <li>Sus colecciones están documentadas por el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural del Ecuador.</li> <li>A través del programa de UNESCO se instalarán reservas para las colecciones, talleres de restauración y audiovisuales para los visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realiza directamente la documentación ni la conservación, y por tanto no cuenta con procesos para su desarrollo.</li> <li>No se han desarrollado nuevos productos y servicios en función de la documentación de las colecciones.</li> <li>No existe un programa educativo.</li> <li>No existe un programa de conservación.</li> </ul>
Resultados	Resultados en los visitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta un sistema empírico de atención al cliente que se basa en el servicio de visita guiada.</li> <li>La exposición permanente cuenta con un mensaje museológico definido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe accesibilidad para discapacitados y visitantes especiales.</li> <li>No existen servicios de información complementaria (folleto, catálogo, etc.)</li> <li>No se realizan estudios de satisfacción del visitante.</li> <li>El mensaje museológico no fomenta la conservación del patrimonio cultural.</li> </ul>
	Resultados en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con las condiciones físicas y de seguridad para el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un plan de carrera del personal.</li> <li>No existe un sistema ni medición de formación, desempeño y motivación.</li> </ul>

Criterios Modelo EFQM		Puntos fuertes	Áreas de mejora
Resultados	Resultados en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Convive con varias iniciativas sociales, culturales y religiosas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No mantiene cooperación con ninguna de las actividades sociales, culturales y religiosas que se realizan en su mismo espacio físico.</i></li> <li>• <i>El Museo entrega un fondo mensual solidario destinado a obras sociales, pero sobre el que no tiene incidencia.</i></li> </ul>
	Resultados clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cuenta con el apoyo externo por iniciativa de las autoridades.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No existe medición de los resultados de su acción cultural ni social.</i></li> <li>• <i>Los resultados de sostenibilidad económica son deficientes debido a que los presupuestos solamente se conciben para el desenvolvimiento operativo pero no para reinversión en mejoras.</i></li> </ul>

Fuente: Investigación de campo

### ***Criterio de los directivos mediante método del cuestionario***

El Administrador del Museo reconoce la inexistencia de una planificación estratégica, falta de políticas y de códigos éticos implementados y la ausencia de actividades de documentación, investigación y educación, no así su Director.

De igual manera, el Administrador ratifica que no se han solicitado requisitos para la contratación del personal y se confirma que la evaluación del desempeño es eventual.

Tanto el Director como el Administrador confirman que no se realizan procesos de investigación, documentación y educación, ni se realizan análisis de satisfacción del personal ni de los visitantes.

El Administrador del Museo confirma que no se han establecidos indicadores ni tampoco se han realizado mediciones.

### ***Criterio de los expertos***

Entrevista a expertos, método complementario de análisis cualitativo de los Resultados en la Sociedad, así como de comprobación de los Resultados en Clientes y Resultados en Personal obtenidos mediante los anteriores métodos y herramientas.

Los expertos entrevistados consideran que algunos de los aspectos relevantes que el Museo debe mejorar son:

1. Elementos educativos y didácticos en la exposición permanente.
2. Programas educativos complementarios a la exposición.
3. Contratación de personal de planta con estudios formales para las áreas de conservación, documentación y guías.
4. Capacitación constante de personal de planta.
5. Veracidad y validez de la información proporcionada por parte de los guías.



6. Uso de medios alternativos a la labor del guía como audio-guías o folletos.
7. La conservación y la documentación deben ser asumidas por el Museo y no ejecutarse a través de voluntariado sin contar con una supervisión especializada.

Se considera además para que el Museo alcance la sostenibilidad cultural debería rescatar y revalorizar los conocimientos y prácticas ancestrales dado que el Convento de San Francisco es rico en patrimonio intangible. También señalan que el Museo debe captar la atención de las nuevas generaciones y evitar la percepción del museo aburrido-anticuado, renovando su exposición e implementando nuevos sistemas de información como Facebook y Twitter que permitan una mayor interacción con este público.

El Museo debe lograr la sostenibilidad social a través de la integración de las actividades religiosas con las culturales, vinculándose estrechamente con los miles de devotos que asisten al templo aledaño así como con la comunidad circundante. Además expresan que el Museo requiere implementar de manera urgente, sistemas que garanticen la inclusión de personas minusválidas.

### ***Satisfacción del personal***

Con respecto al reclutamiento del personal, el 60% de los empleados consideran que no se les solicitó ningún tipo de requisitos, lo que es un problema grave de gestión del conocimiento. Esto posiblemente sucede porque se considera que el personal requerido para el funcionamiento del museo no necesita tener estudios formales y/o experiencia o más probablemente porque la contratación de un personal profesional requiere de un salario competitivo que el museo no puede cubrir actualmente.

El 55,07% del personal está satisfecho con los sistemas de información y comunicación utilizados. Además, solo el 22,50% está satisfecho con la formación y la capacitación requeridas para desempeñar su trabajo de manera eficiente, hecho que incide directamente en la gestión del conocimiento.

La satisfacción del personal es baja con respecto a la innovación y gestión del cambio que realiza el museo (19,50%) así como con respecto al impacto social y ambiental (37%).

Finalmente, el 47,56% del personal está satisfecho con la mediación que se realiza en el Museo. El 100% del personal de mediación considera que la propuesta museológica debería ser actualizada y renovada, así como el 50% señala que perciben que los visitantes se aburren durante el recorrido.

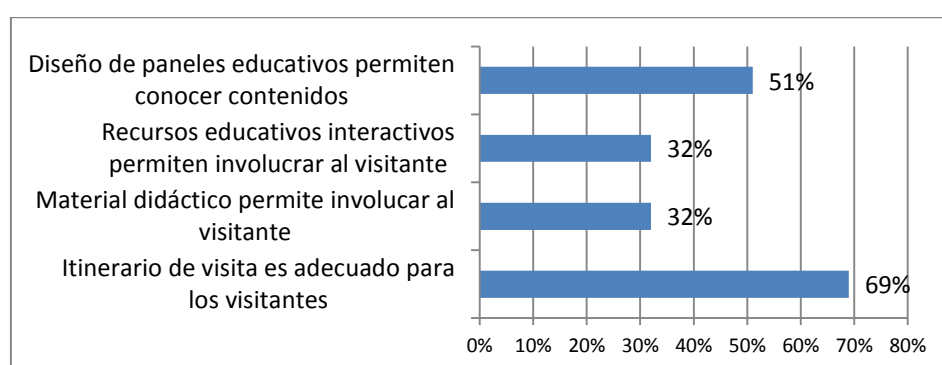
### **Satisfacción de los visitantes**

Al ser un museo emblemático de la ciudad de Quito, el 31,60% de los visitantes conoció de su existencia por las guías turísticas al igual que el principal motivo de visita del 33,8% de clientes fue turístico. Otro 30,60% conoció de él por recomendación de familiares y amigos.

Los servicios de información que brinda el Museo "Fray Pedro Gocial" son deficientes. El 70% de los visitantes no han visitado su página web, debido a que asocian el Museo con el nombre del Convento en el que se sitúa y no con su verdadero nombre y por tanto, no lo buscan en el internet con esta denominación. El 51,38% de los visitantes no recibieron el folleto descriptivo del Museo y de aquellos que lo recibieron, el 22,56% no está satisfecho con el mismo, por cuanto no tiene información histórica y artística de las colecciones. Del 32,82% de los visitantes que no hablan español, el 77,4% está insatisfecho con la falta de información en otros idiomas.

El 50,3% de los clientes realizaron su visita con la ayuda del personal de guías del Museo, y la preferencia de este servicio por parte de los visitantes es del 59,5%. Sin embargo, el 34,9% de los visitantes admiten no saber si el guía o mediador tiene un dominio del tema de la exposición así como el 38,5% señala que desconoce si la información proporcionada por el guía o mediador es veraz y válida.

Solamente el 45,92% de los visitantes están satisfechos con la calidad general de los elementos educativos. El grado de satisfacción de los visitantes con cada uno de estos elementos se puede observar en el Gráfico 4.

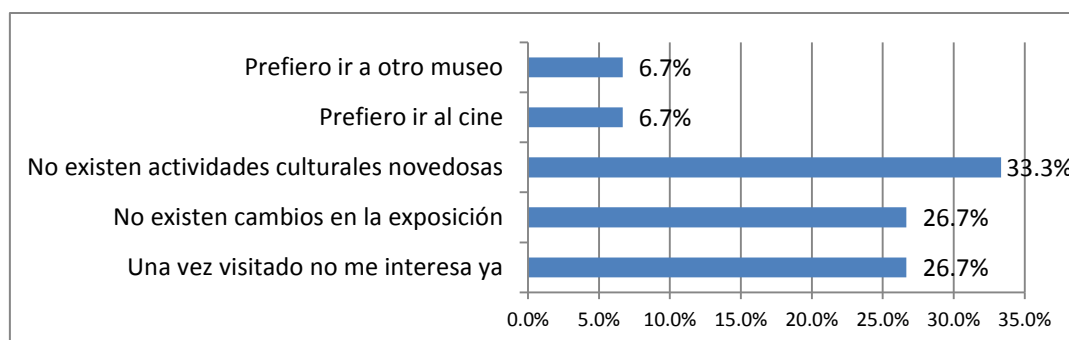


**Gráfico 4 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES CON LOS SERVICIOS EDUCATIVOS**

Fuente: Investigación de campo

Con respecto a los atributos que los visitantes le dan a la exposición, encontramos que el 34,9% de los visitantes consideran que la exposición es aburrida y el 59% consideran que es anticuada.

El 80% de los visitantes encuestados asistió al Museo por primera vez. De éstos visitantes, el 59% es un público local, de los cuales el 32,6% no volvería a visitar el museo por los motivos indicados en el Gráfico 5.



**Gráfico 5 MOTIVOS POR LOS QUE LOS VISITANTES LOCALES NO REGRESARÍAN AL MUSEO**  
Fuente: Investigación de campo

## Discusión y conclusiones

El Museo “Fray Pedro Gocial” presenta deficiencias administrativas debido a que carece de políticas y estrategias definidas que impiden que cumpla eficientemente con las funciones del museo. Ni la estructura organizacional ni el recurso humano es el adecuado para cumplirlas. El museo no asume la responsabilidad de cumplir con la documentación y la conservación, la que es relegada a las autoridades de gobierno y a voluntariado.

Las deficiencias a nivel administrativo inciden directamente con la insatisfacción del visitante, en aspectos como el servicio de guías, elementos educativos y servicios de información. Aspectos que están estrechamente relacionados con la gestión de la información y con la gestión del conocimiento.

Para mejorar los elementos educativos de la exposición se requiere que el Museo profundice en el conocimiento de sus colecciones a través de la documentación realizada por personal capacitado. A su vez, se requiere implementar sistemas de información que no se limiten a los registros o las bases de datos y que busquen la comunicación interna y externa. También será necesaria la mejora del servicio de guías junto a la mejora de los sistemas de información y de los procesos, lo que posibilitará el logro de la gestión del conocimiento, evidenciado en la creación de valor para los visitantes y para la sociedad.

Por último, la creación de valor para la sociedad se logrará mediante la implicación del Museo en las diversas manifestaciones culturales y sociales de su comunidad.

## Bibliografía

- Asuaga, C., & Rausell, P. (2006). Management in cultural organizations: the case of museums. *MPRA Munich Personal RePEc Archive*, 15.
- Centros de Excelencia CEX. (s.f.). *Guía para la evaluación de la gestión de personas*. Recuperado el 28 de Abril de 2014, de CEX Centros de Excelencia: [http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia\\_cex\\_personas\\_def.pdf](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia_cex_personas_def.pdf)
- DeCarli, G. (2004). *Un Museo sostenible : museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio [versión electrónica]*. San José de Costa Rica: Oficina de la UNESCO para América Central.
- EFQM. (2012). *EFQM Excellence Model 2013*. Bélgica: EFQM.
- Fernández Marcial, V. (julio/diciembre de 2006). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Investigación Bibliotecológica*, 20(41), 44-62.
- Hudson, K. (2009). Measuring the Good Museum. En M. Negri, F. Niccolucci, & M. Sani, *Quality in Museums [versión electrónica]* (págs. 22-14). Budapest: ARCHAEOLOGIA, EPOCH and individual authors.
- Llanos, F., Rosas, A., Mendoza, D., & Contreras, C. (2001). Comparación de las escalas de Likert y Vigesimal para la evaluación de satisfacción de atención en un hospital del Perú. (R. d. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v12n2/v12n2ao2.pdf>, Ed.) *SCIELO*.
- Negri, M. (2009). From the Concept of Public Quality to the Adoption of Total Quality Management Models in Museums. En M. Negri, F. Niccolucci, & M. Sani, *Quality in Museums [versión electrónica]* (págs. 7-17). Budapest: ARCHAEOLOGIA, EPOCH and individual authors.
- Ojeda Sánchez, C. (2008). La visita del museo como experiencia. Metodología para la medición del grado de satisfacción del visitante. *Mus-A Revista de los Museos de Andalucía*, Año 6(10 El público y el museo), 58-71.
- Pastor Homs, M. I. (2004). *Pedagogía museística: nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Tejedor Panchón, F., Tejedor Panchón, G., Muñoz Rubio, A., González Palma, R., Portela Núñez, J. M., & Pastor Fernández, A. (2011). Relaciones causales en el Modelo Europeo de Excelencia. *DYNA*, 86(6), 656-661.

Vega, L. (2011). Administración & Gestión Cultural. Modelos de Gestión basados en el Sistema de Calidad ISO y el enfoque de procesos. (*Documento inédito*) Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.