

# La cultura en el Uruguay

## Una mirada desde las Ciencias Económicas

Volumen II  
Museos y Pintura en Subasta

Coordinación y Edición: Carolina Asuaga

---

Ana Macías • Fernanda Rimoldi •  
Andrea de Armas • Cecilia Moreira •  
Valeria Palacios • Yamila Hernández •  
Sebastián Maidán • Ana Laura Mascheroni •  
Tatiana Cópola • Fernando González •  
Javier Chiossi • Matías De Vecchi

---

# **LA CULTURA EN URUGUAY:** UNA MIRADA DESDE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS

Volumen II  
**Museos y Pintura en Subasta**

Coordinación y Edición:  
Carolina Asuaga



© Carolina Asuaga

ISBN: 978-9974-2094-5-9

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

Edición octubre 2014

La publicación de este libro fue realizada con el apoyo de la  
Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República.  
Comité de Referato: Enrique Cabaña, Alma Espino y Ricardo Pascale

# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	5
<b>TRABAJO I: MUSEOS, UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN DE CALIDAD.</b>	<b>7</b>
Autores: Ana Macías, Fernanda Rimoldi	
Tutores: Carolina Asuaga, Sara Gerpe	
<b>TRABAJO II: SISTEMA DE MUSEOS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA... UN DIAGNÓSTICO PREVIO .....</b>	<b>33</b>
Autores: Andrea de Armas, Cecilia Moreira, Valeria Palacios	
Tutor: Carolina Asuaga	
<b>TRABAJO III: BALANCE SOCIAL MUSEO DEL CARNAVAL.....</b>	<b>59</b>
Autores: Yamila Hernández, Sebastián Maidán, Ana Laura Mascheroni	
Tutores: Carolina Asuaga y Walter Rossi	
<b>TRABAJO IV: MUSEOS EN EL URUGUAY: UNA VISIÓN ECONÓMICA ....</b>	<b>85</b>
Autores: Tatiana Cópola, Fernando González	
Tutores: Carolina Asuaga, Gustavo Buquet, Raúl Ramírez	
<b>TRABAJO V: FORMACIÓN DE PRECIOS DE PINTURA NACIONAL EN SUBASTA: UN MODELO HEDÓNICO .....</b>	<b>107</b>
Autores: Javier Chiossi - Matías De Vecchi	



## PRÓLOGO

**E**ste libro, es el segundo de la serie *La Cultura en el Uruguay: una mirada desde las Ciencias Económicas*.

Tal como señaló en el primer volumen, los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República realizan como trabajo final de carrera, una investigación o ensayo monográfico en un área de su interés, tutorados por un docente universitario o un investigador de reconocida trayectoria. Un gran número de estos trabajos monográficos han hecho un aporte valioso al conocimiento pero, lamentablemente, la poca difusión de éstos hace que el conocimiento adquirido termine olvidado en los fondos de la biblioteca de dicha Facultad, entre cientos de producciones monográficas.

Al igual que en el volumen anterior, se pretende en éste, continuar mostrando los aportes que se han generado en el área tanto de Economía de la Cultura como de Gestión de Organizaciones Culturales, en una línea de investigación que me enorgullece coordinar, y en la que vuelco cotidianamente mis mayores esfuerzos.

Cabe señalar, que el primer libro trató sobre diversos temas vinculados a la Cultura, atendiendo a una clasificación clásica en la disciplina que divide -o solía dividir- el objeto de estudio en Patrimonio, Artes Escénicas e Industria Cultural, y por ende, abarcó temáticas diversas. En esta segunda entrega, y ante la imposibilidad de recoger la totalidad de los trabajos monográficos producidos en el lapso comprendido entre la edición del primer y segundo volumen, se optó por efectuar una selección temática en vez de cronológica, por lo que se muestran en este libro solamente los trabajos que atañen a la Gestión y Economía de los Museos, y a un tema estrechamente vinculado, por la injerencia que tiene uno en el otro, que es el análisis económico del mercado de arte, en este caso, por medio de subastas.

Todos los trabajos aquí presentados fueron tutorados por mí, aunque no en exclusividad. Primando la excelencia académica, y entendiendo que varios de los temas tratados tenían una especificidad considerable, recurrí, tal como es usual en el ámbito académico, -que valora la discusión entre pares y la consideración de opiniones de especialistas- a la ayuda de diversos colegas para que estas monografías pudieran concretarse con el mejor nivel académico posible.

La primera investigación que se presenta fue realizada por las Contadoras Ana Macías y Ma. Fernanda Rimoldi, titulada *Museos, una visión desde la Gestión de Calidad*. Dicha investigación, tutorada conjuntamente con la especialista en calidad Cra Sara Gerpe, buscó determinar si es aplicable el Modelo Iberoamericano de Gestión de Calidad en Museos, para lo que se consideró una muestra de 14 museos montevideanos. Dicho trabajo propició un premio de un concurso organizado por el Ministerio de Educación y Cultura, denominado *Tu Tesis en Cultura*, y por ende, no necesita más presentación.

El segundo trabajo, titulado *Sistema de Museos: Planificación Estratégica. Un diagnóstico previo*, de las Cras Andrea de Armas, Cecilia Moreira y Valeria Palacios, trata sobre un caso de estudio de gran importancia para el atractivo turístico y patrimonial, como es el Sistema de Museos de Colonia de Sacramento, y realiza un diagnóstico enmarcado en la gestión estratégica de las organizaciones museísticas. Las conclusiones no son generalizables a otros museos que los que integran el Sistema de Museos de Colonia, sin embargo, la metodología empleada es fácilmente extrapolable a otros museos, tanto uruguayos como del exterior, que busquen comenzar el camino de la planificación estratégica.

En tercer lugar, se expone la monografía de los Contadores Yamila Hernández, Sebastián Maidán y Ana Laura Mascheroni, que trata un tema crucial en los albores del siglo XXI como es la Responsabilidad Social Empresaria. Este trabajo también se basa en un estudio de caso, y la organización bajo análisis es el Museo del Carnaval, museo que tiene una conducta innovadora que posibilita vincular el museo con programas pioneros en responsabilidad social en Uruguay. El trabajo se denomina *Balance Social Museo del Carnaval* y fue tutorado en forma conjunta con un referente en Responsabilidad Social Empresaria como es el Cr. Walter Rossi.

El cuarto trabajo fue una producción de los Licenciados en Economía Tatiana Cópola y Fernando González y se titula *Museos en el Uruguay: Una visión económica*. La investigación buscó la relación entre la variable visitante de una institución museística, y otras variables explicativas, como son la valoración del acervo, costos operativos, apertura horaria, entre otras, logrando probar que la variable relacionada a la captación de visitantes, para la muestra analizada, es la variable *Difusión*. Esta monografía la tutoré en forma compartida con el Dr. Gustavo Bouquet y el Lic. Raúl Ramires, en una situación absolutamente atípica en el que el número de tutores supera el de estudiantes. Pero bien valió la pena la excepción en vista de los excelentes logros alcanzados.

Para finalizar, se presenta la monografía titulada *Formación de Precios de Pintura Nacional en Subasta: un Modelo y su Aplicación* con la que accedieron al título de Licenciados en Economía Javier Chiossi y Matías De Vecchi. Se incluyó dicho trabajo en este volumen, que trata básicamente sobre museos, porque entiendo que el Mercado de Arte está indudablemente vinculado a la política de compras de los museos, en especial los contemporáneos. Cabe destacar que este trabajo contó con el apoyo de la Dra. Celina Gutiérrez, quien accedió a compartir la tutoría de un tema que escapaba mis posibilidades, logrando un excelente resultado.

Merece señalar que cada trabajo original supera el centenar de páginas, y que por ende, no es posible publicarlos completamente, por lo que para este libro se hicieron resúmenes de las investigaciones realizadas, intentando adecuar la terminología y quitándoles el formato estrictamente científico -poco amigable para un no especialista-, de forma tal que su lectura sea accesible al público en general.

También quiero señalar, que el prólogo del primer volumen, lo finalicé con la frase: “*Espero que este libro sea el primero de una larga lista. Las áreas de Economía de la Cultura y Gestión de Organizaciones Culturales son disciplinas jóvenes que necesitan seguir creciendo. La investigación realizada por trabajos monográficos de fin de carrera en estas áreas, será siempre bienvenida*”

La Facultad ha comenzado, en este el año 2012, un nuevo plan de estudio, en el que se eliminó la obligatoriedad de presentar una tesina o monografía como condición necesaria para obtener el título. No obstante, aún contamos con una decena de monografías que no han sido publicadas y que espero se concreten en el o los siguientes volúmenes de esta serie.

**Carolina Asuaga**

Montevideo, Setiembre de 2014.

## MUSEOS, UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Autores: Ana Macías, Fernanda Rimoldi

Tutores: Carolina Asuaga, Sara Gerpe

### OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

En la actualidad, las economías de los países están inmersas en un contexto caracterizado por los constantes cambios provocados por el fenómeno mundial conocido como globalización. Dicho fenómeno también afecta a las instituciones culturales en general y a los museos en particular. Asuaga<sup>1</sup> sostiene que los últimos tiempos se han caracterizado por cambios sustantivos con respecto a la afluencia de público a los museos. Tradicionalmente, el goce del arte estaba exclusivamente permitido para cierta clase social, generalmente poseedora de los objetos de arte, por lo que posesión y uso estaban indudablemente vinculados. Con el surgimiento de una clase burguesa intelectual, el uso o goce de las artes se generaliza al tiempo que se desvinculó el concepto de uso del de posesión. Con el correr de los años, y a raíz de la evolución económica de las sociedades en las que necesidades básicas o primarias se encuentran cubiertas, surge la cultura en sus diversas expresiones, como un producto de ocio que continúa creciendo. Es entonces que los museos adquieren una importancia social, cultural, pedagógica y, sin duda, económica. En este entorno tan cambiante y competitivo, las instituciones museísticas se deben transformar en organizaciones dinámicas y creativas, logrando una mayor difusión de nuestra cultura, acercando al visitante al museo y afianzando el sentido de pertenencia, siendo capaces de competir con otras opciones que tienen las personas en su tiempo libre.

Estos cambios socioculturales han agotado definitivamente el concepto de museo como simple guardián del patrimonio, centrados en las colecciones y no en el visitante. El cambio se

---

<sup>1</sup>- Asuaga, Carolina (2007), "Gestión de Museos: El costo de las obras de arte", en *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*, Asunción.



dirige hacia los usuarios del museo, hacia su potencial como “instrumento de comunicación” teniendo en cuenta la diversidad de públicos.

En esta modernización y cambios permanentes, los museos necesitan aplicar calidad en su gestión incorporando criterios de control y evaluación para obtener los mejores resultados.

El desarrollo del presente trabajo estará enfocado en el análisis de la gestión de calidad en las instituciones museísticas. Considerando que los modelos de calidad son un referente de la gestión, la investigación estará dirigida a la determinación de si es aplicable el *modelo iberoamericano de gestión* en los museos. Este modelo de excelencia en gestión fue desarrollado a partir de la iniciativa de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y reúne la opinión de países de América y Europa. Constituye una guía que posibilita a las organizaciones medir el grado de avance respecto a las variables que integran el modelo y, en ese marco, definir acciones que permitan cubrir la brecha entre el modelo y la realidad organizacional.

La investigación se enfoca en analizar su aplicabilidad a los museos como unidades complejas, con misiones específicas, en proceso de importante transformación cualitativa y la medida que contribuye a enriquecer su gestión.

Para ello se realizó en una primera instancia una revisión bibliográfica respecto de la concepción de museo, calidad y gestión organizacional.

Posteriormente, se efectuó la investigación sobre la base de entrevistas a los directores de los museos seleccionados. Desde el punto de vista metodológico formal –para la elección de la muestra y siguiendo a Dillon<sup>2</sup>– se usó un tipo de muestreo no probabilístico denominado *muestra de criterio* que consiste en la selección de determinados encuestados para que participen en el estudio. La selección busca satisfacer las necesidades concretas de la investigación para lo que se incluyeron en la muestra los principales museos montevideanos públicos y privados que representan 27% del total.

El trabajo se divide en cinco capítulos. El primero muestra una revisión de la bibliografía al respecto de la gestión y su aplicabilidad en los museos y, en un segundo capítulo, se presentan distintos modelos de gestión de calidad haciendo hincapié en el *modelo iberoamericano de gestión*. En la tercera parte del trabajo se desarrolla la investigación empírica y en la cuarta se exponen las conclusiones de la investigación. En el último se consigna en la bibliografía citada en esta investigación.

## GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN MUSEOS

### Gestión en las organizaciones y museos

En la actualidad, el término *gestión* se aplica no sólo a las empresas sino también a diversos ámbitos de actuación y, en los últimos, se emplea en instituciones del campo cultural sin ánimo de lucro, como son los museos. La necesidad de su aplicación deriva de la diversificación de actividades que hoy en día tiene lugar en ellos.

Como señala Guerra “es evidente que la influencia de lo que ha venido pasando en los museos europeos y en la investigación académica respecto a la gestión [...], tiene relación directa con cambios en la realidad latinoamericana. Sería importante sin embargo, que esta región sea capaz de vivir y comprender su propio proceso y adoptar las nuevas tendencias, siempre y cuando le sean válidas y aplicables a su propia realidad”.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Dillon, W.; Madden, Ty y Firtle, N. (1997), *La investigación de mercados en un entorno de marketing*, Madrid, Macro Hill-Irwing.

<sup>3</sup> Guerra, Diana (2003), “Gestión de museos: Una mirada desde Latinoamérica”, en *Boletín Gestión Cultural*, N° 5, p. 2.

En cuanto a la gestión de museos Bravo cita a Lewis Geoffrey en un seminario internacional sobre gestión y administración de museos en el que menciona cuatro conceptos básicos:

- planificación;
- organización;
- motivación;
- control.

La planificación, en primer lugar, sería entendida como definición de objetivos, paso previo para poder conducir al museo hacia unas metas propuestas en el marco de las funciones básicas del mismo: adquisición, investigación, conservación, documentación, educación y exposición. Dentro de la planificación se incluyen la programación de actividades, la valoración de los recursos necesarios, la asignación de presupuestos, etcétera.

En segundo lugar, la gestión engloba la organización de los recursos necesarios para lograr los objetivos: por un lado los recursos financieros y por otro los recursos humanos. La organización de estos últimos implica una estructuración del personal y una definición de sus actividades para la consecución de los objetivos dentro de un organigrama que establece la jerarquía y las relaciones.

El tercer elemento es la motivación. La organización debe lograr la comunicación entre el personal y el conocimiento por parte de éste de los objetivos de la institución, para poder asumirlos como algo propio. La delegación y la descentralización son fórmulas destacadas por muchos profesionales, ya que contribuyen a la motivación del personal de museos y a que exista realmente un trabajo en equipo.

Por último, los sistemas de control son necesarios para evaluar si el museo está en vías de alcanzar los objetivos propuestos y, por tanto, si también la institución efectivamente cumple con las funciones básicas ya citadas<sup>4</sup>.

En el siglo XIX, Browne Goode, en un documento presentado ante la British Museums Association describe cinco aspectos que deberán considerarse al momento de fundar y administrar un museo, entre los que incluye concepciones modernas, como un plan definido y sabiamente estructurado acorde a las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad.<sup>5</sup>

Según Lord y Lord, por muy importantes que sean, ni el edificio, ni las colecciones que guarda constituyen propiamente, por sí solos, el museo. Los museos son instituciones culturales complejas dedicadas a reunir y preservar el patrimonio cultural material de la humanidad, sea de carácter artístico, arqueológico o histórico, o se trate de especímenes con valor científico, y al mismo tiempo a comunicar su valor y significado”.<sup>6</sup>

Señala que, contrariamente a la creencia popular, la gestión se propone hacer más llevadera al personal de una organización la realización de sus tareas a base de facilitarles la toma de decisiones. Facilitar significa hacer que las cosas sean más fáciles de lo que serían de otro modo. Así pues, el propósito de la gestión de museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones. Define:

- *misión* de una institución cultural presenta la forma de una afirmación breve, objetiva e inspiradora sobre su razón de ser o relevancia;
- *mandato* de una institución cultural se refiere al objeto de dedicación de la institución, es decir, la gama de cultura material por el cual asume unas determinadas responsabilidades;

<sup>4</sup>- Bravo, Isabel (1995), “La organización y gestión de museos”, en *Boletín ANAB*, Nº 1, pp.177-178

<sup>5</sup>- Goode, Browne (1985), “The principles of museum administration”, en *Sixth annual general meeting. British Museums Association*, Londres, Dulau & Co.

<sup>6</sup>- Lord, Barry y Lord, Gil Dexter (1998), *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*, Barcelona, Ediciones Ariel.

- *objetivos* del museo pueden definirse como las expresiones cuantitativas de alcance limitado de cada uno de los pasos que la institución debe dar en dirección a los objetivos de largo alcance; y

- *funciones*: existen seis funciones principales a desarrollar por cualquier museo que, tomadas conjuntamente, dan razón de la singularidad de la institución museal. Tres de éstas se relacionan con los activos que constituyen el núcleo del museo y las otras tres con las actividades del mismo.

**Cuadro N° 1 Funciones del museo**

Activos	Actividades
Colección	Investigación
Documentación	Exposición
Conservación	Interpretación

Fuente: Lord, Barry y Lord, Gil Dexter (1998), *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*, Barcelona, Ediciones Ariel.

La séptima función, que tiene por objeto tirar conjuntamente de las seis anteriores, es la de *administración*.

La evaluación de esas funciones museológicas tan específicas debe hacerse tanto en términos de efectividad como de eficiencia.

- la *efectividad* mide hasta qué punto los esfuerzos realizados alcanzan los resultados previstos, que han de haber sido cuantificados al máximo en el plan de trabajo previsto para cada función;

- la *eficiencia* mide el efecto obtenido en relación con el esfuerzo requerido: en horas de trabajo por persona, en dinero, en espacio –tan a menudo crucial en los museos– o en el uso de equipos e instalaciones.

Gilhespy citado por Asuaga<sup>7</sup> señala indicadores para evaluar la gestión en los museos:

- *eficacia*: capacidad del museo para alcanzar sus objetivos;
- *eficiencia*: relación óptima entre los *inputs* y los *outputs*;
- *economía*: costes incurridos con respecto a los presupuestados;
- *equidad*: le da tres dimensiones: sociales, regionales e intergeneracionales;
- *excelencia*: estos indicadores considerados por Jackson<sup>8</sup> introducen la variable calidad.

Wehle citado por P. Ames señala en la publicación de evaluación de méritos que “debe existir un sistema de medida del rendimiento [...] o sino el objetivo fundamental de la gestión del museo podría pasar de ser el cumplimiento de la misión real a centrarse en el sistema en sí”<sup>9</sup>.

Ames propone un conjunto de indicadores atendiendo a las funciones que deberían formar parte de la estructura organizativa de los museos, priorizando los que están más relacionados con la integridad de la misión y con la responsabilidad que con la eficiencia –guardianes de la misión–. La tabla de criterios e indicadores de rendimiento que desarrolló comprende:

- acceso/admisión/seguridad;
- recaudación de fondos;

<sup>7</sup>- Asuaga, Carolina (2005), *El Costo de las Obras de Arte y la Gestión de Museos, Tesina de Maestría*, La Plata, Universidad Nacional de la Plata.

<sup>8</sup>- Jackson, Peter (1998), *Indicadores de comportamiento: Promesas y escollos. La gestión del museo*, Gijón, Ediciones Trea.

<sup>9</sup>- Ames, Peter (1998), *La evaluación de los méritos de los museos. La Gestión de los museos*, Ediciones Trea.

- recursos humanos;
- marketing y actividades complementarias;
- financiación/ instalaciones;
- programa (exposiciones, recopilación, educación).

Parker<sup>10</sup> señalaba la importancia para las organizaciones con fines sociales, de contar indicadores de tipo cualitativos, para evaluar aspectos tales como la responsabilidad social.

Rapetti y Rockefeller investigaron la gestión de organizaciones culturales y sostiene que “el propósito de gestión cultural es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las instituciones y la ejecución de sus objetivos. Al considerar la misión y los objetivos es importante analizar las funciones a desarrollar por las organizaciones culturales. Estas funciones permiten lograr los objetivos fijados en la institución.

De acuerdo al papel que cumplen en las organizaciones culturales, las funciones se pueden clasificar en:

- Funciones fundamentales: existen funciones que son propias del área de acción de cada institución. Por ejemplo: en el caso de los museos son conservación, exposición, investigación, educación.

- Funciones administrativas: funciones realizadas por todas las organizaciones en menor o mayor grado independientemente de su rama de actividad. Se incluye: dirigir, controlar, evaluar, planificar, organizar, coordinar.

Funciones de apoyo: tienen por objeto facilitar el cumplimiento de las restantes funciones, se incluye: contabilidad, seguridad, mantenimiento, marketing y desarrollo de fondos”.<sup>11</sup>

## MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

### Diversos modelos aplicados en la actualidad

Las organizaciones, para conseguir los resultados que pretenden en sus planes estratégicos, con la consecución de sus objetivos y metas, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado a sus necesidades.

Los modelos que buscan la excelencia son un referente ideal de la gestión de una determinada organización, son el óptimo al que se debe tender.

Estos modelos, mediante su disposición y los conceptos en que se basan, sirven para encontrar caminos de excelencia, identificando problemas e implantando soluciones para estos. Sirven además como autoevaluación, para comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo e incorporar mejoras en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua.

Las causas que motivan la implementación de los modelos y prácticas de calidad total, son, por una parte, lograr premios de calidad importantes y, por otra, cumplir con los estándares internacionales de certificación de calidad –certificación ISO 9000– logrando ventajas competitivas.

Entre los modelos internacionales de gestión de la calidad total encontramos:

- modelo *Deming*: Japón (década del cincuenta);
- modelo *Malcom Baldrige* (Estados Unidos, década del ochenta);
- modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM, comienzos de la década del noventa);

<sup>10</sup>- Parker, L. D. (1979), “Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test”, en *Accounting and Business Research*, Vol. 36.

<sup>11</sup>- Rapetti, Sandra y Rockefeller, F. (2000), *Gestión Cultural. Una Investigación sobre el financiamiento, la administración y la problemática de las Instituciones Culturales de Montevideo*, Montevideo, CEIL-FHCE-UdelaR, pp 2-3.

- modelo *Iberoamericano de Excelencia* (fines década del noventa).

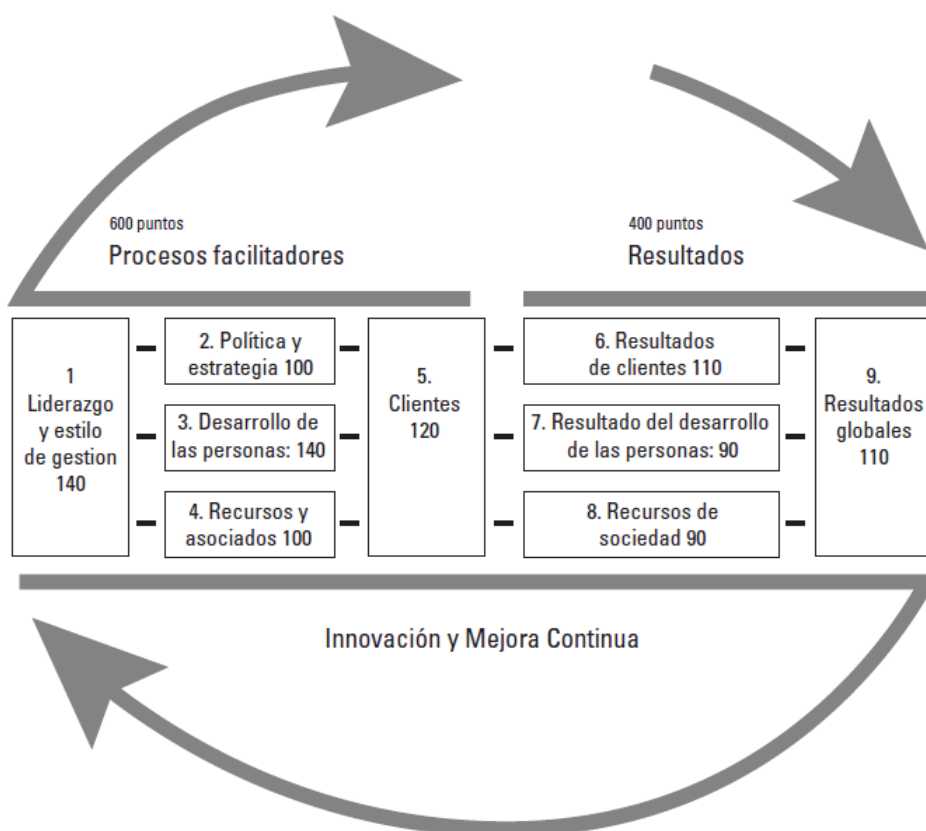
## MODELO IBEROAMERICANO

En 1999 se creó el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión por la Fundibeq. Se compone de nueve criterios: cinco *procesos facilitadores* (procesos clave) y cuatro *criterios de resultados*. Los procesos facilitadores son la causa y los resultados son el efecto. Su ámbito de aplicación abarca a cualquier tipo de organización y sector empresarial, público o privado. En el siguiente capítulo se desarrollará el *modelo iberoamericano*, por ser un modelo nuevo aplicado a países iberoamericanos y porque se lo considera referente para nuestra investigación.

### Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión

#### Diagrama N° 5 Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión

Fundibeq, creada en marzo 1998 sin fines de lucro, desarrolla la Gestión Global de la Calidad para mejorar la competitividad de los países iberoamericanos. Entre las actividades que desarrolla está el *modelo iberoamericano de excelencia en la gestión*: desarrollo, actualización y difusión gratuita del *modelo iberoamericano de excelencia en la gestión*. El modelo sirve también como referencia para el Premio Iberoamericano de la Calidad. Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2005.



**Cinco procesos facilitadores**

- 1.- Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos).
- 2.- Política y estrategia (100 puntos).
- 3.- Desarrollo de las personas (140 puntos).
- 4.- Recursos y asociados (100 puntos).
- 5.- Clientes (120 puntos).

**Cuatro criterios de resultados**

- 6.- Resultados de clientes (110 puntos).
- 7.- Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos).
- 8.- Resultados de sociedad (90 puntos).
- 9.- Resultados globales (110 puntos).

**1.- Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos)**

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados, y que están representados por los siguientes subcriterios:

- los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia empresarial;
- los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización;
- la estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma;
- los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.

**2.- Política y estrategia (100 puntos)**

Analiza cómo la organización desarrolla su *misión* y su *visión* y las pone en práctica a través de una clara *estrategia* orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados.

La *política* y *estrategia* abarca diversos conceptos que deben ser abordados y que están representados por los siguientes subcriterios:

- la *política* y *estrategia* está basada en las presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado;
- la *política* y *estrategia* está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad;
- la *política* y *estrategia* se desarrolla, evalúa, revisa y mejora; cómo se comunica la *política* y la *estrategia*.

**3.- Desarrollo de las personas (140 puntos)**

Analiza cómo la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas en forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

El criterio *desarrollo de las personas* abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

- las personas: planificación y mejora;
- desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal;
- comunicación y facultamiento de las personas;
- atención y reconocimiento a las personas.

#### **4.- Recursos y asociados (100 puntos)**

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

*Recursos y asociados* abarcan diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

- gestión de los recursos financieros;
- gestión de los recursos de información y conocimientos;
- gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales;
- gestión de los recursos externos, incluidos asociados.

#### **5.- Clientes (120 puntos)**

Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y brinda productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

*Clientes* abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que se encuentran representados por los siguientes subcriterios:

- se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios;
- se diseñan y desarrollan productos y servicios;
- se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios;
- se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.

#### **6.- Resultados de clientes (110 puntos)**

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.

- **Medidas de la Percepción**

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes, grupos de convergencia, calificaciones de los vendedores, elogios, quejas. Dependiendo de los fines de la organización, pueden incluir las relativas a:

- imagen global;
- productos y servicios;
- ventas y servicio posventa;
- lealtad.

- **Medidas del desempeño**

Éstas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de los clientes externos. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a:

- imagen global;
- productos y servicios;
- ventas y servicio posventa;
- lealtad.

### **7.- Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos)**

Estos resultados representan lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

- **Medidas de la percepción**

Estas medidas son las de las percepciones del personal obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas. Pueden incluir las relativas a:

- motivación;
- satisfacción.

- **Medidas del desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones.

Las medidas pueden incluir aquellas relativas a:

- motivación e implicación;
- satisfacción;
- servicios prestados al personal de la organización;
- exactitud de la administración de personal;
- eficacia de la comunicación;
- rapidez de la respuesta a las consultas;
- evaluación del entrenamiento.

### **8.- Resultados de sociedad (90 puntos)**

Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.

- **Medidas de la percepción**

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad obtenidas, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno. Dependiendo de los fines de la organización, pueden incluir las relativas a:

- desempeño como un responsable ciudadano corporativo;
- involucración y compromiso en las comunidades donde opera;
- actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones o dentro del ciclo de vida de sus productos;
- informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos;
- distinciones y premios recibidos.

- **Medidas del desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad.



## 9.- Resultados globales (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

- Medidas de la percepción

Estas medidas son de las percepciones de todos aquellos –salvo aspectos cubiertos por los otros criterios– que tienen un interés financiero o de otra índole en la organización, como por ejemplo accionistas, instituciones financieras, compañías matrices, asociados o alianzas, proveedores, autoridades locales, gobiernos –obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, grupos de convergencia, apreciaciones estructuradas, evaluaciones–.

- Medidas del desempeño

## INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### Detalle de relevo de información

Para esta investigación se elaboró un conjunto de preguntas sobre la base del modelo iberoamericano que ofició de guía para las entrevistas realizadas a los directores de museos.

La muestra elegida se circunscribió a la zona de Montevideo y comprende a museos privados y públicos:

- Museo Gurvich;
- Museo Joaquín Torres García;
- Casa de Garibaldi;<sup>12</sup>
- Casa de Rivera;
- Museo Romántico;
- Museo Zorrilla de San Martín;
- Apostadero Naval;
- Museo Nacional de Artes Visuales (MNAV);
- Museo Nacional de Historia Natural y Antropología;
- Museo Juan Manuel Blanes;
- Museo de Historia del Arte;
- Museo del Gaucho y de la Moneda;
- Museo del Carnaval;
- Museo de Arte Precolombino e Indígena (MAPI).

También se realizó entrevista al responsable del órgano coordinador de museos perteneciente al Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

### Guía de preguntas

- ¿Tiene su institución una misión y visión definida? Misión: declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Visión: declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

- ¿Se comunica al personal? ¿De qué forma (mediante afiches, reuniones, comunicado por escrito)? ¿Es compartidas por todos? ¿Lo aplican en su trabajo diario?

---

12- Casa de Garibaldi, Casa de Rivera, Museo Romántico, Museo Zorrilla de San Martín y Apostadero Naval forman parte de las diez sedes del Museo Histórico Nacional (MHN). El resto de las sedes del MHN no incluidos en la muestra se debe a que por diferentes razones no están funcionando y como consecuencia no hay información disponible.

- ¿Es práctica habitual la formulación de planes estratégicos y operativos?
- ¿Existe organigrama? ¿Concuerda con la toma de decisiones?
- ¿Hay participación de diferentes niveles jerárquicos de personal en la toma de decisiones?
- ¿Cómo se selecciona al personal? ¿Qué cantidad de personal tienen? ¿Qué tareas desarrollan? ¿Las tareas que realizan son acordes a su especialidad? ¿Tienen un sistema de capacitación continua? ¿Se evalúa el trato del personal hacia el público que concurre al museo?
  - ¿A qué público se dirige? ¿El que concurre es el que se “apunta” como cliente? ¿Se han hecho encuestas, puesto buzón de sugerencias, etcétera para conocer el perfil de los visitantes? Saben que buscan los que llegan hasta su museo, qué esperan, cuáles son sus expectativas y si las necesidades son colmadas?
  - ¿Cómo segmentan el público? Ejemplo: al público suele dársele catálogos, talleres, charlas; al turista visitas guiadas bilingües, folletos bilingües; a los estudiantes visitas guiadas, juegos, talleres, videos, paquetes didácticos.
  - ¿Cuál piensa que es la imagen que el entorno tiene del museo? ¿Es la que quiere ver? ¿Qué mejoraría?
  - ¿Qué diferencia al museo de otros museos?
  - ¿Cuáles son los mensajes que se han logrado comunicar y por qué?
- ¿Tiene identificados cuáles son los competidores directos (otros museos) e indirectos (otros que satisfacen las mismas necesidades como por ejemplo: cine, teatro, entretenimientos) del museo?
  - ¿Cómo actúa ante una oferta competitiva y cómo aprovecha la complementaria?
  - ¿Tiene idea de cómo el servicio puede proporcionarle una ventaja sobre sus competidores?
  - ¿Cuáles son sus fuentes de ingreso? ¿Considera conveniente cobrar entrada? ¿Piensa que su público concurriría igual?
  - Si no tuviera límites por financiamiento, ¿qué quisiera cambiar o ampliar?
  - ¿Se “importan” ideas de otros países sobre el funcionamiento y sobre cómo mejorar ingresos y atención al público en general?
  - ¿Tiene planificado insertar nuevas tecnologías?
  - ¿Existe relación con otros museos en lo que hace a exposiciones, capacitación del personal, uso de instalación y tecnología?

### **Etapas del modelo iberoamericano y su aplicabilidad a la muestra**

Sobre la base de la gestión desarrollada por los museos entrevistados que figuran en el “Anexo 1” se realiza el análisis de las etapas del *modelo iberoamericano* reflejándolo en porcentajes a través de gráficos.

### **Procesos facilitadores**

- *Liderazgo y estilo de gestión*: este proceso implica la determinación del grado de compromiso del líder con la organización y con la búsqueda de la excelencia de ésta. Se evalúa en el líder su capacidad para comunicar, motivar al personal, estimular la innovación y creatividad, definir prioridades y administrarlas y velar por la imagen de la organización ante los distintos actores que interactúan con esta, conociendo cuáles son las necesidades de los clientes internos –personas que trabajan dentro de la institución– y externos –clientes, proveedores y entorno en general–. Se puntúa también si la estructura es adecuada para las políticas y estrategia a seguir, así como la gestión y mejora de los procesos.

Los mejores líderes edifican la confianza, fomentan la superación y cuestionan los supuestos. Para ellos, alcanzar el éxito de la organización se ubica por encima de toda aspiración de

grandeza personal. La dinámica de interacción entre los empleados y la forma en que se toman decisiones constituyen cuestiones clave para los museos y sus consejos directivos<sup>13</sup>.

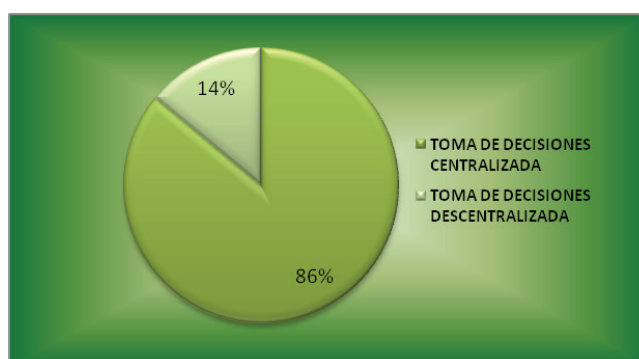
De acuerdo con las respuestas obtenidas de los directores se puede observar en la generalidad de los casos que existe un fuerte compromiso con la institución.

Como señala un director: “pretendemos ser un museo que esté en permanente contacto con la comunidad, como premisa. No nos interesa que sea una fortaleza para guardar cosas. Esto exige una gestión cuidadosa frente a los demás, así como nuestros vínculos con el exterior, con el público, con la comunidad tienen que ser realizados también cuidando las formas y el contenido”.

Tienen conocimiento y experiencia en gestión cultural o en su temática museística que les permite desarrollar su función con autonomía. El 86% de las decisiones tomadas en los museos están centralizadas en los directores. Si bien en la mayoría de los casos se realizan reuniones de coordinación de actividades, las decisiones y la planificación recaen sobre la dirección, y son escasos los espacios formales de participación del personal en sugerencias y nuevas propuestas. El 36% tiene estructura en la organización pero en algunos casos no se adecua a la estrategia a seguir.

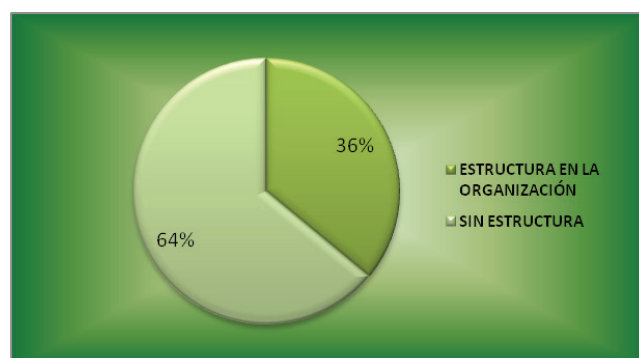
En los siguientes gráficos se muestran los valores porcentuales descriptos:

**Gráfico N° 1**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2**



Fuente: Elaboración propia

13- Des Griffin (2003), “Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models?”, en *International Journal of Arts Management*.

La centralización tiene como ventaja que el personal conoce la línea de mando y como inconveniente que la dirección no recibe aportes del personal lo que puede ser información valiosa obtenida del contacto directo con los visitantes como sus propias ideas o sugerencias. A su vez el involucrar al personal en la toma de decisiones permite que los cambios que se piensa realizar se incorporen con facilidad. Otra desventaja de la centralización es que la dirección puede perder de vista asuntos importantes por resolver actividades operativas que podría delegar.

En la mayoría de los casos no se desarrolla un sistema de evaluación al personal que permita conocer y fomentar la motivación de estos.

No existe formación en el personal para futuras sucesiones en la dirección.

Política y estrategia, este proceso analiza el desarrollo de la misión y visión en la institución y la creación de políticas y estrategias acorde con éstas.

Se valora en qué medida se contempla las necesidades de cada uno de los involucrados con la organización (clientes, empleados, propietarios, proveedores, comunidad en la que se encuentra y la sociedad en general) y como se orienta al mercado. Para esto debe basarse en un diagnóstico de situación utilizando indicadores internos de cumplimiento, comparar con la competencia del sector o que sin pertenecer al sector desarrollen eficientemente prácticas aplicables a la institución (benchmarking). Se estudian también indicadores económicos y demográficos.

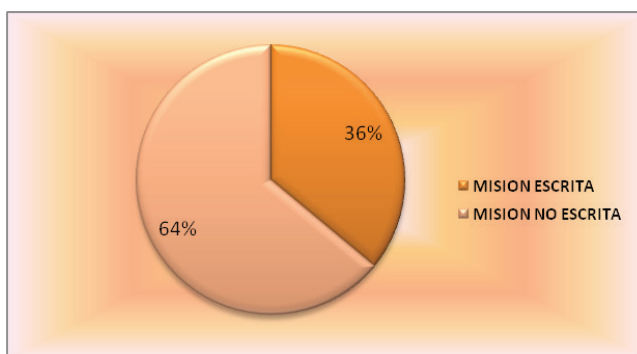
Es fundamental la visión a futuro, poder identificar los riesgos potenciales, el avance de la tecnología y su impacto en el negocio.

No sólo se evalúa el desarrollo de la política y estrategia sino las posteriores evaluaciones y las mejoras que sean necesarias y oportunas realizar.

Como expresa uno de los directores de los museos entrevistados “todo el mundo tiene que saber que quiere y a dónde quiere llegar y que es” y la misión es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización, que en muchos casos la conocen y sólo en un 36% está explícitamente definida.

Se muestra en los siguientes gráficos:

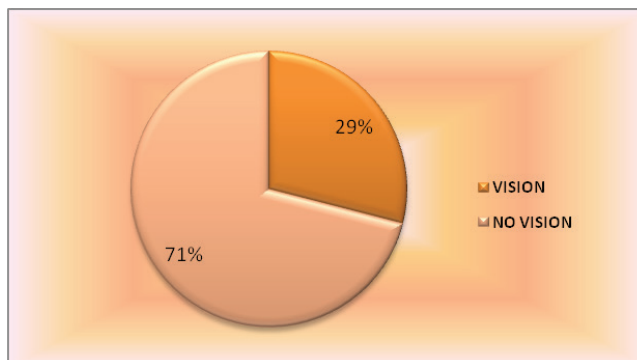
**Gráfico N° 3**



Fuente: Elaboración propia

La visión está desarrollada en un 29% de los museos como se observa en el gráfico N° 4. Visión es la declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro. Un ejemplo extraído de una de las entrevistas realizadas es “...sepamos construir mediante la educación determinados sistemas que en nuestro caso acerquen a la educación para el arte...”

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia

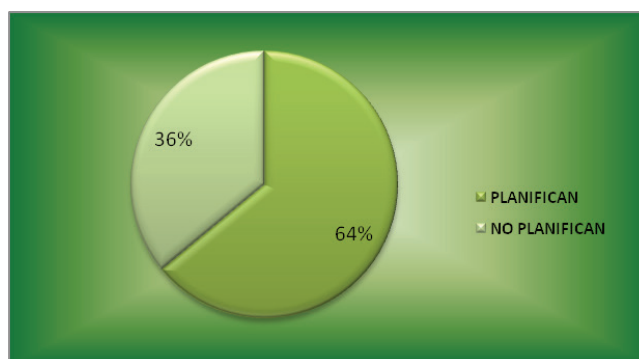
De acuerdo al análisis realizado la mayoría de los directores aseveran que tienen definida implícita o en forma explícita la misión del museo que es una base fundamental para orientar el accionar de la institución. Tal como señala Rausell y Bravo (2008) uno de los tres grandes retos de los museos a futuro: “a) diseñar una misión y una identidad para las instituciones museísticas corresponsable con su función social”.

Cuando la misión no está definida explícitamente (escrita) se corre el riesgo de que no exista difusión de la misma, y que el personal no la conozca, o que la información a transmitir no sea igual para todo el colectivo.

En algunas entrevistas nos manifestaron que la misión estaba en revisión. Esto es importante porque puede estar obsoleta la misión que es la base para fijar los objetivos.

Realizan planificación de sus actividades en un 64% de los museos entrevistados con la gran limitante de la disponibilidad de recursos financieros para llevar adelante sus proyectos. Salvo excepciones las planificaciones se definen a corto plazo. Comentario de uno de los directores: “la planificación muchas veces resulta complicada porque se depende de muchos factores no todos manejables”. En el siguiente gráfico se observa el porcentaje expresado:

Gráfico N° 5

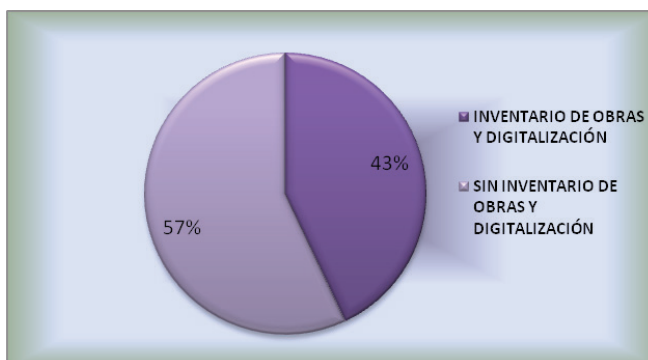


Fuente: Elaboración propia

El que no planifica puede no tener claro cuáles son sus objetivos, y de qué manera lograrlos, que recursos (humanos y materiales) necesita y en qué plazo estima alcanzarlos para así analizar y evaluar proyectos.

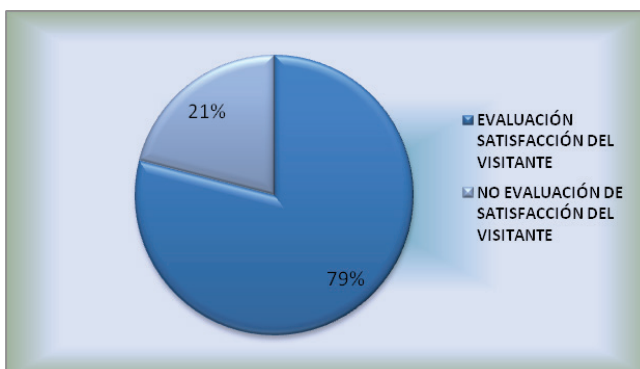
También realizan diagnóstico mediante por ejemplo, inventario de sus obras en un 43%, relevamiento de opiniones de visitantes a través de encuestas, buzón de sugerencias, libro de visitas en un 79%, reuniones con directores de otros museos en un 86%. Los porcentajes se expresan en gráfico N° 6, N° 7 y N° 8.

**Gráfico N° 6**



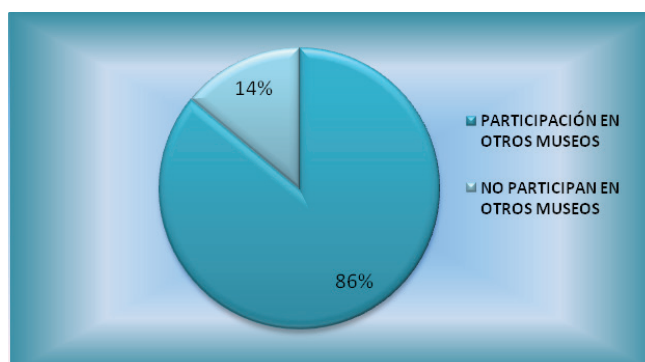
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 7**



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

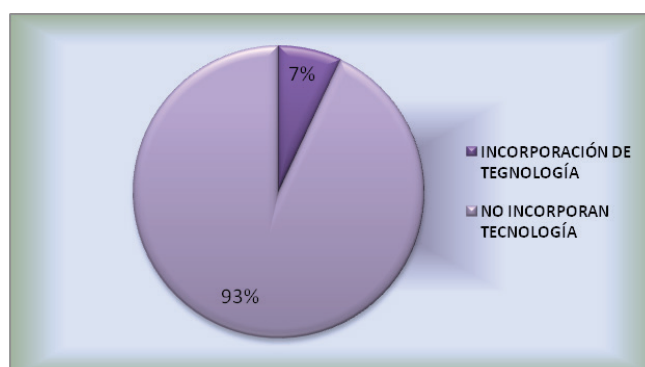


Fuente: Elaboración propia

Estos porcentajes indican que recaban información pero no realizan un diagnóstico integral de situación, lo que influye en determinar cómo se posiciona la institución para fijar en qué medida se puede llegar a los objetivos que se fijan y aprovechar las fortalezas que se detecten.

En cuanto a la incorporación de tecnología no es un factor crítico para los directores como sucede en otro tipo de organización industrial, comercial o financiera, sólo un 7% invierte en tecnología tal como se visualiza en el gráfico 9.

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia

El uso de tecnología apoya a la mejora y constituye un mejor servicio para el visitante.

- Desarrollo de las personas, pretende puntuar sobre la existencia de un plan de desarrollo de recursos humanos alineado con la estrategia asumida, con especial interés en la motivación y desarrollo e involucramiento del personal. Se toma en cuenta si se incorpora personal a la organización, la existencia de oportunidades de hacer carrera, que sea equitativa las condiciones de empleo, la utilización de métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo.

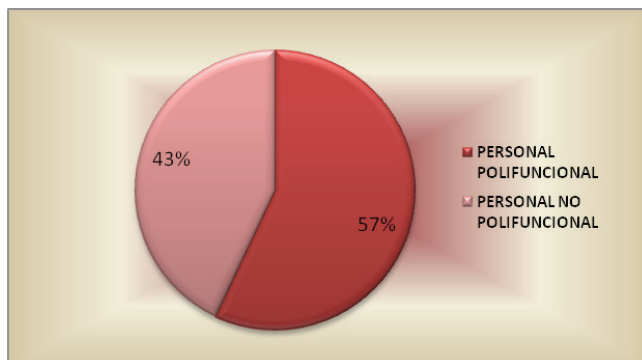
Es importante la capacitación individual, por equipos y de toda la organización previendo las necesidades presentes y futuras de la institución.

Otro aspecto fundamental es lograr la correcta comunicación, los medios que se utilizan para compartir información y dialogar con el personal.

La remuneración, beneficios, el reconocimiento de logros, actividades sociales y culturales integradoras fuera del ámbito laboral son aspectos positivos para la motivación e integración del equipo de trabajo.

La opinión que prevalece en los directores entrevistados es la insuficiencia de personal, el 57% del personal desarrolla múltiples funciones. Se tercerizan en la mayoría de los casos servicios como limpieza y seguridad, siendo este último un servicio importante a tal punto que cuando no es suficiente, se ven obligados a no habilitar para visitas algunas salas de los museos. En el gráfico siguiente se presentan los porcentajes.

**Gráfico N° 10**



Fuente: Elaboración propia

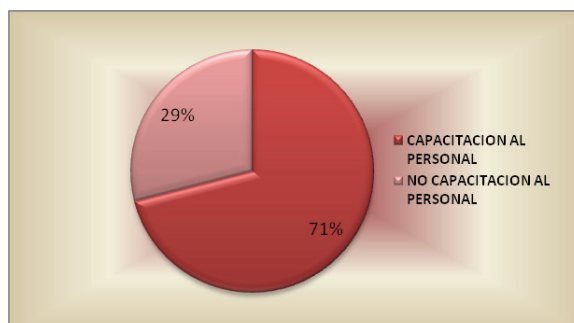
El personal es un recurso fundamental en cualquier institución y en particular en los museos que brindan un servicio público a distintos niveles de la sociedad. La ventaja de que el personal desarrolle múltiples funciones hace que conozca cómo funciona la institución, pero al no tener definidas sus tareas no se especializa para desempeñarse en la forma más rápida y eficiente posible.

También puede influir negativamente en su motivación en el trabajo porque no se define su puesto, no logra afianzarse y visualizar perspectivas de carrera en la institución.

El 71% de los museos envía a su personal a cursos, seminarios y talleres. No existe en el país aún la carrera de museología. El 93% de los directores considera que es necesaria la capacitación para el personal. El 14% de los museos evalúa a su personal buscando fundamentalmente reconocimiento de cargos pero no hay un plan de desarrollo recursos humanos ni de carrera dentro de las instituciones. Los porcentajes mencionados se representan en los gráficos N° 11, 12 y 13.

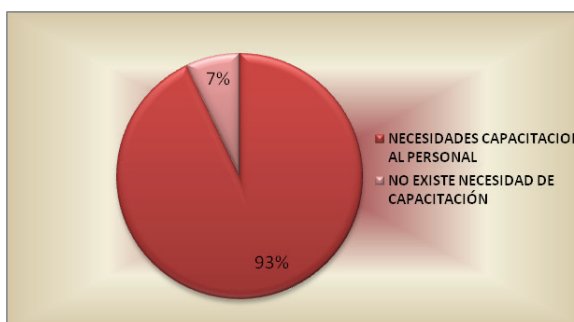


**Gráfico N° 11**



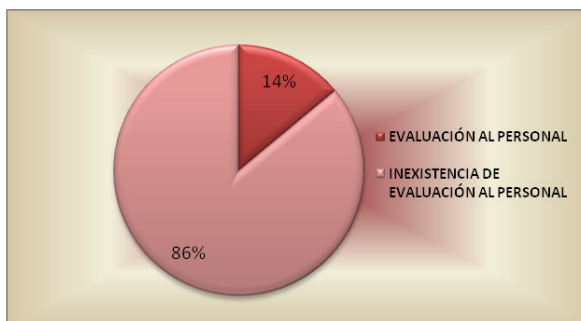
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 12**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 13**



Fuente: Elaboración propia

La capacitación sistemática es importante para el personal porque le da seguridad en el desarrollo de sus tareas y los motiva para perspectivas de crecimiento en el futuro. En la organización es positivo porque el equipo de trabajo desempeña en forma adecuada sus funciones y se van a obtener mejores resultados.

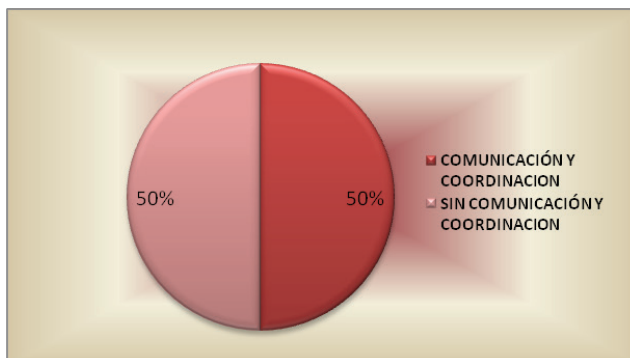
La no evaluación del personal indica que no existe información sobre el desempeño y capacidades del personal con el que cuenta la institución.

En cuanto a la comunicación y coordinación en un 50 % de los casos realizan reuniones de equipo sistemáticamente y ante cada evento a realizarse como se aprecia en el gráfico N°

14. Con respecto a la coordinación con el equipo de trabajo nos comenta un director que se confecciona una lista semanalmente y se reparte el trabajo entre el personal. “Es muy práctico porque los objetivos están claros, después tenemos que ver como repartimos los tiempos. La experiencia te lo va mostrando”.

Sin embargo en la mayoría de los casos no existen medios formales escritos de comunicación al personal tanto sea de tareas, información institucional, boletines, etc. El uso del correo electrónico y la búsqueda de información en internet, dado fundamentalmente a la falta de equipamiento, no se ha difundido.

**Gráfico N° 14**



Fuente: Elaboración propia

La comunicación y coordinación es fundamental para que el equipo realice las tareas y cumpla las metas de trabajo. Facilita la participación del personal, fomenta el involucramiento con los objetivos y favorece la comprensión del cambio.

Es importante que se establezcan medios formales de comunicación de uso regular que permita un diálogo continuo y que la información llegue de forma transparente.

- Recursos y asociados, considera como gestiona la organización todos los recursos internos y externos en relación con la política y estrategia adoptadas.

Entre los recursos internos están los financieros (como se apoya, se obtienen los recursos y se gestiona costos y riesgo), materiales (administración de inventarios, mantenimiento y utilización), información y conocimientos (integridad, oportunidad, acceso adecuado, utilidad para la toma de decisiones, relación costo - beneficio), propiedad intelectual (protección innovación y creación), tecnológicos (identificar nueva tecnología, evaluar su incorporación y capacidad de adaptación).

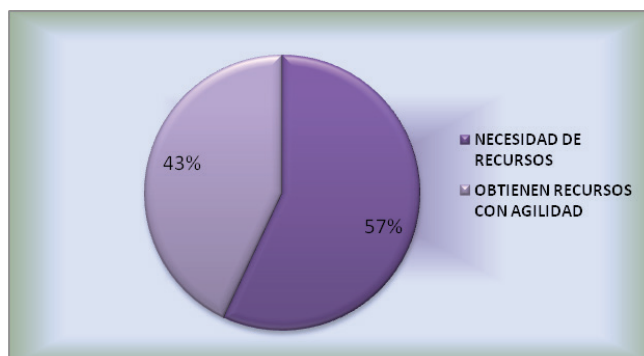
En los recursos externos encontramos asociaciones con proveedores (disminución de costos, calidad y oportunidad), distribuidores, alianzas (identificar asociados clave, crear visión común, sinergia positiva y valor para el cliente) y toda regulación que lo afecte.

La respuesta en cuanto a los recursos financieros es que un 57% tiene necesidades de fondos. En los museos públicos el dinero que se recaude va a rentas generales y no resulta ágil el retorno del mismo al museo. El 71% de los museos cuentan con sociedad de amigos o fundaciones que consiguen fondos para instalar muestras, elaborar catálogos, etc. Otra fuente de financiamiento con que cuenta el 64% de los museos de la muestra son las tiendas y/o cafeterías.

En el caso de incorporación en tecnología es escaso dada su situación financiera tal como se mencionó en el área de política y estrategia.

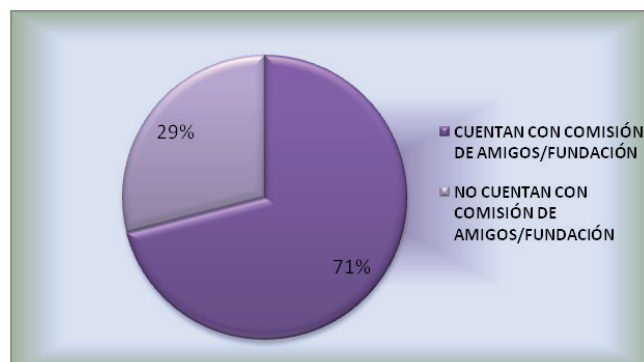
Se representa en los siguientes gráficos nros. 15, 16 y 17:

**Gráfico N° 15**



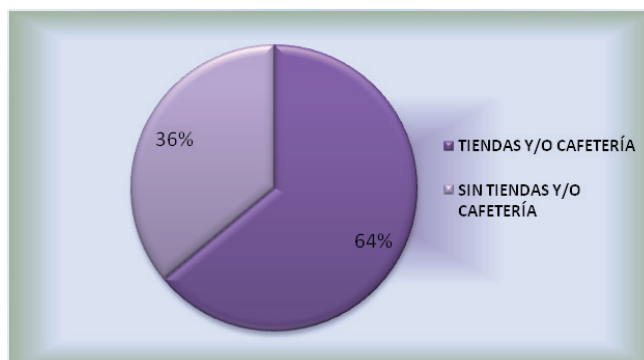
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 16**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 17**



Fuente: Elaboración propia

La falta de recursos económicos perjudica la puesta en práctica de lo planificado y el alcance de las metas. Por otro lado es indispensable que con los recursos disponibles y las colaboraciones externas se realice una gestión eficaz de los mismos enfocada a la estrategia de la institución.

- Clientes, identifica como la institución genera valor para el cliente, qué importante es el cliente y cómo se diseña, elabora y brinda su producto o servicio para satisfacer las necesi-

dades de este. No sólo se considera el cliente actual sino la identificación y las gestiones para captar potenciales clientes a futuro.

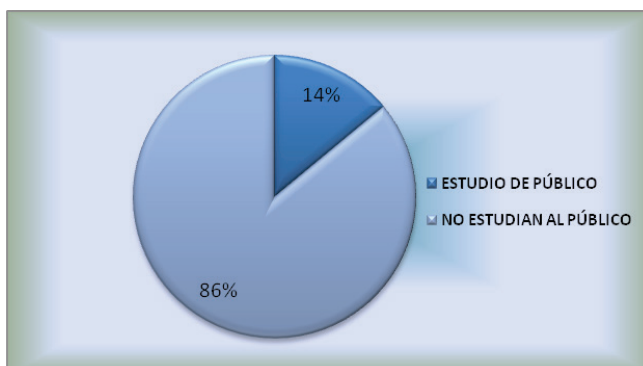
Para la satisfacción de las necesidades de estos se evalúa si se realizaron estudios de mercado, encuestas a clientes y a posibles clientes; que segmento la organización atiende y la forma en que satisfacen las expectativas del mismo, el análisis de los cambios y tendencias que experimentan, aprender de la comunicación con los clientes y minimizar las quejas.

Se observa que si bien todos sostuvieron que hubo algún tipo de control del público que ingresa (a la entrada o mediante coordinación de visitas), sólo el 14% sistematiza la información de los visitantes. Se muestra en gráfico N° 18.

No existe un único criterio en los datos a recabar para el control de ingreso de público. Esto hace que no sea posible un cruzamiento de datos entre museos.

Para la evaluación del visitante como se mencionó en el proceso de política y estrategia el 79% recurre al buzón de sugerencias, libro de visitas y encuestas.

**Gráfico N° 18**



Fuente: Elaboración propia

Los estudios de público son útiles para conocer quienes visitan el museo, cuál es la frecuencia de sus visitas. El libro de visitas y buzón de sugerencias recoge opiniones sobre la satisfacción y aspectos a mejorar en el museo que algunos pueden ser un aporte positivo para la gestión del museo. La realización de encuestas brinda información más completa del tipo de visitante (edad, sexo, nacionalidad, nivel de formación), por medio de esta se comprende la motivación, las expectativas de los usuarios y si fueron colmadas.

El mejorar las prestaciones del museo y responder mejor a las necesidades y expectativas del público depende del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos y su aprovechamiento.

### **Criterios de Resultados**

- Resultados de clientes, como medida de percepción se valora la realización de encuestas para determinar la satisfacción de los clientes con la calidad de los productos, servicio post venta, trato recibido, recomendación, imagen generada. Como medidas del desempeño frente a estos se encuentra por ejemplo los premios, la cobertura de prensa, la competitividad del producto en el mercado (innovación, calidad, demanda), el número de quejas, la lealtad de los clientes y recomendaciones.

Las instituciones que realizan encuestas museísticas reciben la opinión del visitante y se obtienen a su vez datos personales como edad, lugar donde reside etc. para elaborar un perfil de los visitantes que estuvieron dispuestos a completar la encuesta.

Como expresa un director "...todos sabemos que cuando somos anfitriones tenemos que agradar a los demás, no puede ser que invites a alguien y después salgan desconformes, se decepcionen. El tratamiento del público tiene que ser de excelencia, que pasa por las condiciones de limpieza, de conservación del espacio, y tipo de material que se le ofrece, como se recibe ese visitante que las propuestas contemplen a...los distintos públicos que pasan por el lugar".

En opinión de otro director: "El saber que el todo, lo que se hace o no se hace, trasmite y comunica. Lo que se dice o no y la actitud siempre está comunicando con respecto a los clientes nuestros que son los visitantes".

- Resultado del desarrollo de las personas, para las medidas de percepción que se obtienen fundamentalmente de encuestas, entrevistas, se valora el impulso al desarrollo de las personas: motivación, remuneración, comunicación, delegación, ambiente de trabajo, desarrollo de carrera, capacitación. Como medida de desempeño se incluyen motivación y satisfacción, involucramiento con la organización y las metas, rotación del personal, evaluación de capacitación, fluidez y eficacia en la comunicación.

En las respuestas recibidas existe preocupación por aumentar el personal, capacitarlo, que desarrollen tareas de acuerdo a sus conocimientos y reconocimiento de cargos.

- Resultados de sociedad, las medidas de percepción se obtienen a través de encuestas, informes, artículos de prensa, mediciones de impacto ambiental, reconocimiento público, premios recibidos, certificaciones alcanzadas, implicación en la educación y la formación, participación de la comunidad en actividades propuestas por la institución.

Todos en su misión según la definición de museos por ICOM dan trascendencia al fin de educar y disfrute del público en general, que es percibido en los casos en que se realizan encuestas o cuentan con libro de visitas.

- Resultados globales, se busca medir los resultados percibidos y desempeños logrados para todos aquellos interesados en la organización que no fueron específicamente nombrados en los otros criterios, es decir accionistas, instituciones financieras, asociados, autoridades locales, proveedores, etc.

La percepción se mide por la imagen, compromiso, comunicación, política y estrategia, innovación y cultura.

El desempeño se refleja en los resultados de la empresa, rendimiento del capital, nivel de endeudamiento y plazos, la cuota de mercado que tiene la institución, producto, proceso y las mejoras alcanzadas en estos; manejo de la información; efectividad en relaciones con proveedores y asociados; activo disponible, su administración y mantenimiento.

De acuerdo a su propiedad y gestión, es a quién la administración del museo le debe rendir cuentas (Intendencia, Ministerio, Fundaciones, Sociedad de Amigos, Propietarios).

Con los resultados obtenidos y los proyectos presentados en algunos casos obtienen financiamiento. Otros están limitados por los recursos anuales que les conceden.

Como aporta un director: "la gestión de calidad es un compromiso, uno nunca puede caer en la justificación para no hacer una gestión cuidada. Es muy fácil encontrar excusas para que las cosas no funcionen. Batallar para que todo funcione, es una cultura".

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha expresado en los objetivos y alcance del trabajo se buscó realizar en esta investigación un análisis de la gestión de calidad en las instituciones museísticas y determinar si el *modelo iberoamericano de gestión* es aplicable en éstas.

Sobre la base de la observación, la información recopilada, las entrevistas realizadas y su análisis, es posible arribar a la conclusión que el modelo es aplicable en las instituciones mu-

seísticas montevideanas. El modelo resulta útil para la institución porque permite evaluar y diagnosticar y sirve a su vez de guía para una gestión eficiente orientada a la calidad. Para el modelo se debe considerar que estas organizaciones ofrecen servicios culturales y educativos a la sociedad y que cada uno tiene una propuesta temática diferente.

Recomendaciones de mejoras y énfasis en los criterios del modelo:

### *Liderazgo*

Se considera que es necesaria una gestión flexible adaptable a cada museo. Dadas las características del tipo de institución a dirigir, el conocimiento del acervo y su historia son importantes pero también es imprescindible que quien se encuentre al frente del museo tenga preparación en administración, marketing y gestión cultural.

Los directores deben informarse de los cambios del entorno y administrarlos aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades que se presenten.

Es fundamental que quien lidera la organización esté convencido de los beneficios que produce aplicar la gestión de calidad en el museo que gestiona. Su participación e involucramiento facilitan el desarrollo e implantación del modelo de gestión.

### *Política y estrategia*

En primer lugar, los museos deben definir claramente su misión y visión no solamente sobre la base de la organización internacional de los museos, sino considerar que cada uno es único y especial. Esto implica tomar en cuenta su acervo, su historia y cómo quiere llegar al visitante y su entorno. En función de la misión y visión se deben diseñar políticas y estrategias a alcanzar. Para ello se tiene que evaluar internamente la institución y la influencia del entorno, determinar cuáles son los recursos disponibles, los que necesita y como obtenerlos.

Una vez diseñadas las políticas y estrategias a seguir, es necesario hacer un seguimiento de la implantación y puesta en práctica de las mismas. Es importante establecer estándares propios de cada museo para la evaluación y las correcciones correspondientes en busca de la calidad. Es también necesaria la correcta comunicación de la misma al personal para lograr la mayor adhesión y cumplimiento.

### *Visitantes*

Este punto es fundamental dado que el museo ofrece un servicio cultural y de educación. Para alcanzar la calidad se debe buscar satisfacer a quienes visitan al museo y adecuarse a sus expectativas. Para ello es necesario medir el nivel de calidad a través de encuestas u otros medios que sean confiables. Los datos que se recaben deben ser completos y ser procesados en tiempo y forma para obtener información útil en la toma de decisiones.

Es importante seleccionar indicadores y realizar un seguimiento de los mismos que permita elaborar y revisar planes de acción enfocados a la calidad. Las propuestas que realice el museo tienen que ser atractivas para el público y superar sus expectativas.

La comunicación y la difusión tienen que ser efectivas, llegando al público que se pretende atraer. Cada vez más, con el avance de la tecnología, los museos son visitados virtualmente. Ésta es otra herramienta de difusión que permite que el público tenga mayor contacto con las obras desde cualquier parte del mundo. Esta práctica debería extenderse a todos los museos.

Más allá del acervo, y en línea con la calidad, se deben brindar servicios complementarios que hagan sentir más cómodo al visitante. Algunos ejemplos son cafeterías, bibliotecas, tiendas, teléfonos, primeros auxilios, guías para sordomudos y no videntes, rampas, espacio para descanso, señalización adecuada, aire acondicionado, local en buenas condiciones y limpio

etc. La satisfacción del visitante depende en gran medida del trato que reciba por parte del personal.

### *Personal*

En tanto es un recurso importante, debe buscarse la satisfacción del personal del museo y que el equipo trabaje en un ambiente agradable. Hay que elaborar un plan integral de personal buscando la motivación de los funcionarios. Este plan debe incluir como se llevará a cabo la capacitación buscando potenciar el desarrollo profesional del equipo.

Es fundamental instruir al personal sobre el acervo del museo y su manejo, independientemente de la tarea a desarrollar por cada integrante. Luego de dictados en este sentido los cursos, talleres, charlas, se debe medir la satisfacción de la concurrencia a los mismos y evaluar si mejoraron su desempeño en el puesto.

La preparación permite mayor adaptabilidad a los cambios. Es fundamental que el personal comprenda la importancia de una buena atención al visitante y cómo ésta influye en su satisfacción.

Un buen mecanismo de comunicación facilita un diálogo fluido y facilita la participación de los empleados. Sus aportes pueden ser valiosos para la toma de decisiones porque son quienes están en contacto permanente con el público.

Se recomienda el uso de boletines, carteleras, reuniones sistemáticas, tormentas de ideas, buzón de sugerencias, encuestas, etcétera, ya que colaboran en la comunicación interna.

A su vez, se recuerda que en el camino hacia la calidad es necesaria la continua evaluación del desempeño.

### *Recursos*

Para llevar a cabo aquello planificado se deben ejecutar eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas, así como lo recaudado por otros servicios que brinde la institución.

En cuanto a los inventarios, se debe procurar tener información detallada y accesible sobre las características, estado y ubicación actual de las obras.

Las instalaciones deben contar con mantenimiento, seguridad e higiene adecuados. El lugar tiene que ser confortable para quienes lo visitan, ya que el confort es un elemento más a considerar en la gestión de calidad.

La utilización del *modelo iberoamericano de excelencia en la gestión* adaptado a cada institución es una herramienta que sirve como referente para evaluar la institución y comenzar a recorrer el camino hacia la mejora continua.

La Universidad, desde diferentes áreas, entre ellas las ciencias sociales debe responder a las necesidades de la sociedad. Con esta propuesta se pretende iniciar un proceso en el que los museos tanto públicos como privados comiencen a aplicar una gestión donde la calidad sea la premisa.

Se espera que esta investigación sirva como puntapié inicial para continuar avanzando en un tema que es de interés social, educativo y económico; no sólo en el ámbito académico sino para la sociedad toda.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Ames, Peter (1998), *La evaluación de los méritos de los museos. La Gestión de los museos*, Ediciones Trea.
- Asuaga, Carolina (2005), *El Costo de las Obras de Arte y la Gestión de Museos*, Tesina de Maestría, La Plata, Universidad Nacional de la Plata.
- Asuaga, Carolina (2007), "Gestión de Museos: El costo de las obras de arte", en *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*, Asunción.
- Bravo, Isabel (1995), "La organización y gestión de museos", en *Boletín ANAB*, N° 1, enero-marzo.

- Des Griffin (2003), "Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models?", en *International Journal of Arts Management*.
- Dillon, W.; Madden, Ty y Firtle, N. (1997), *La investigación de mercados en un entorno de marketing*, Madrid, Macro Hill-Irwing.
- Gilhespy, I. (1999), "Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model", en *Internacional Journal of Arts Management*, Vol. 2, N° 1.
- Goode, Browne (1985), "The principles of museum administration", en *Sixth annual general meeting. British Museums Association*, Londres, Dulau & Co.
- Guerra, Diana (2003), "Gestión de museos: Una mirada desde Latinoamérica", en *Boletín Gestión Cultural*, N° 5.
- Jackson, Peter (1998), *Indicadores de comportamiento: Promesas y escollos. La gestión del museo*, Gijón, Ediciones Trea.
- Lord, Barry y Lord, Gil Dexter (1998), *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*, Barcelona, Ediciones Ariel.
- Martín, Helena y Alonso, Julio (2006), *Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad total*. Conferencia Virtual Continuada del Programa de alfabetización digital de la OPS/OMS. Salamanca.
- Nieves Nieto, Carmen de y Ros McDonnell, Lorenzo (2006), *Comparación entre los modelos de Calidad Total*, X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia.
- Parker, L. D. (1979), "Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test", en *Accounting and Business Research*, Vol. 36.
- Rapetti, Sandra y Rockefeller, F. (2000), *Gestión Cultural. Una Investigación sobre el financiamiento, la administración y la problemática de las Instituciones Culturales de Montevideo*, Montevideo, CEIL-FHCE-Udelar.
- Rausell, Pau y Bravo, Antonio (2008), *La paradoja de los museos*, disponible en <www.e-valencia.org>
- Wehle, M (1978), *Museum management tools*, Boston, Management Analysis Center.
- Martín, Alonso (2006), *Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad total*, Conferencia Virtual Continuada del Programa de alfabetización digital de la OPS/OMS, Salamanca.

#### **Sitios web consultados**

- <http://www.aam-us.org>
- <http://www.baldrige.com>
- <http://www.e-valencia.org> (Paradoja de los museos)
- <http://www.efqm.org>. Fundación Europea para la gestión de calidad
- <http://www.fundibeq.org>. Fundación Iberoamericana para la gestión de calidad
- <http://www.icom.museum>
- <http://www.icom-ce.org>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.iso9001.com.es>
- <http://www.mec.gub.uy>

#### **Sitios de museos entrevistados:**

- <http://www.artemercosur.org.uy/museos/uruguay/his.html>
- <http://www.brou.com.uy/espaciocultural>
- <http://www.mec.gub.uy/munhina>
- <http://www.mhn.gub.uy>
- <http://www.mnav.gub.uy>
- <http://www.montevideo.gub.uy/museoblanes>
- <http://www.museogurvich.org>
- <http://www.museoprecolombino.org>
- <http://www.museodelcarnavaldeluruguay.blogspot.com>
- <http://www.torresgarcia.org.uy>





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

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

## OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Esta Monografía se comenzó con el objetivo de diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Sistema de Museos de la Ciudad de Colonia.

El Sistema de Museos está compuesto por 8 museos, todos ellos municipales, con características comunes y agrupados en forma de unidad.

El objetivo inicial, de colaborar con la Intendencia Municipal de Colonia en el diseño del CMI, no pudo cumplirse por que el Sistema de Museos no está lo suficientemente maduro para poder aplicar esta herramienta de Gestión. Aunque ha habido importantes progresos en los últimos tiempos, queda un gran camino aún por recorrer, como la definición de la misión de cada institución, la implementación de lineamientos estratégicos, etc.

Luego de un profundo análisis de la situación, se mudó la idea original del diseño del CMI y se decidió hacer un diagnóstico sobre el estado del Sistema de Museos, de forma tal de facilitar a la IMC herramientas que le sean útiles cuando comiencen a utilizar la planificación estratégica.

El objetivo se centró entonces en el análisis del entorno en el cual se encuentra inmerso el Sistema de Museos y su gestión actual. En base a dicho análisis se define la Matriz FODA de forma de posibilitar un acercamiento del Sistema a la Planificación estratégica.

En cuanto al contenido, el trabajo se divide en dos partes. En la primera parte se realiza una revisión de la literatura. Se comienza con una introducción a la economía de la cultura y luego a los museos; para luego analizar el estado de la cuestión relativa a la gestión de organizaciones y su aplicabilidad a los museos, poniendo énfasis en la misión y visión; planificación estratégica y otras herramientas. La revisión de la literatura culmina con el plan museológico.

En la segunda parte se realiza el estudio de un caso concreto, donde se analiza la situación actual del Sistema de Museos en base a diferentes herramientas de gestión.

A continuación se exponen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

## ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

### **Economía de la cultura**

En su tiempo, Adam Smith comparaba la mano invisible, responsable de la regulación de la economía mediante el juego del mercado, con el martillo del rematador. ¿Habrá que imputarle a esta comparación, fundadora de la economía política clásica, la inclinación de los economistas de la cultura hacia el estudio del funcionamiento del mercado del arte? En todo caso parece evidente que el volumen de los movimientos especulativos, análogos a los que se observan en los mercados financieros, ha contribuido a despertar la curiosidad de los investigadores (Benhamou, 1996).

El nacimiento de la economía de la cultura como disciplina independiente dentro de la ciencia económica moderna se puede fechar con exactitud. Comenzó con el libro de Baumol y Bowen publicado en 1966 titulado *Performing Arts – The Economic Dilemma*, “El dilema económico de las artes escénicas” que permitió una evolución en la temática en países como Inglaterra, Francia, Suiza e Italia. Baumol y Bowen fijaron los cimientos para lo que se denominará Economía de la Cultura.

El análisis económico de la cultura no presenta mayores problemas de definición que el análisis de los bienes y servicios de otras economías. Cuando se puede observar preferencias en los individuos (deseo de pagar una entrada, pintar un cuadro para la venta), al economista le es posible analizar el comportamiento de quien oferta y demanda arte y cultura (Frey, 2000).

Los economistas han buscado desmenuzar las características que hacen del arte y la actividad artística un “bien público”; es decir, se trata de unos bienes y servicios que producen “efectos externos positivos”, cuyos beneficios no se agotan en las personas que los demandan y ofrecen como bien privado a través del libre mercado.

### **Definición de museo**

Las primeras definiciones de museo surgen en el siglo XX y proceden del Comité Internacional de Museos (ICOM). Es una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo. Creado en 1946, como una organización no gubernamental, tiene estatutos de órgano consultivo de UNESCO. Cuenta actualmente con cerca de 20.000 miembros en más de 148 países.

Este Comité Internacional define museo como “una institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente.

Según Benhamou (1997) “El museo tiene la función de transmitir una herencia, de generación en generación, a través de la conservación de las obras.

El museo como institución surge con el doble objetivo de abrirse al público y desarrollar el carácter enciclopédico de las colecciones, conservadas fuera de su contexto original”.

En 1970 la Asociación Americana de Museos (AAM) estableció una nueva definición de la institución refiriéndose a ella como una entidad organizada, con propósitos educativos o estéticos gracias a un equipo de apoyo de profesionales encargados de cuidar las colecciones y organizar las exposiciones. Para llegar a esta redefinición hicieron falta muchos años de transformación en los museos que iban de la mano con los cambios sociales y culturales.

### **Museos en el mundo: evolución de la gestión.**

El año 1683 será recordado por la disciplina como el año de creación del primer museo público: El Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford. Este museo, netamente pedagógico contendrá la colección privada de la familia Tradescant y la de Elías Ashmole, cedidas en 1677 bajo la condición de que la universidad construyese un edificio apropiado para albergarlas. Esta institución contenía básicamente piedras, objetos científicos y arqueológicos y no tuvo mayor afluencia de visitantes. En 1714 se redacta en latín, el reglamento de su funcionamiento que provee la administración del museo, la formación de catálogos, la vigilancia, las horas de admisión y el derecho de entrada. (Asuaga, 2005).

Es también en Inglaterra, donde aparece la primera institución que recurre al cobro de entrada para financiar los gastos operativos: Sir Ashton Lever, reunió una amplia colección de conchas, fósiles, pájaros vivos y disecados, ropas de tribus nativas, monedas, armas y todo tipo de objetos exóticos.

El siglo XVII se caracteriza por la suntuosidad de las colecciones privadas y el siglo XVIII por la expansión de los museos públicos y la aparición de las Academias de Arte. Será la Revolución Francesa y la consecuente nacionalización de las colecciones de la Iglesia, la corona y la nobleza, la que llevará en 1793 a la creación del Museo del Louvre (antiguamente llamado Museum de la República). En el siglo XIX se comienza a incursionar, en términos de gestión, en una visión enfocada al cliente.

En el siglo XX se inaugura en Nueva York, el Museum of Modern Arts, con una nueva concepción del museo de arte moderno. No teniendo como único fin la adquisición de obras de artistas consagrados del siglo XX, sino provocar por todos los medios (documentación, exposiciones, ediciones, conferencias, simposios) la producción de movimientos artísticos.

Los museos americanos comienzan a ser gestionados aplicando principios de gestión, dirección de empresas y marketing (Asuaga, 2005).

Los museos en el siglo XXI son instituciones que tiene como desafío el convertirse en centros al servicio de la sociedad y su desarrollo, afianzando la relación de las comunidades con su patrimonio natural y cultural.

Los principales museos modernos del mundo se caracterizan por tener los siguientes rasgos (Frey, 2000):

- Son “obligatorios” para los turistas. Estos museos aparecen de forma destacada en todas las guías turísticas y se les aconsejan a los lectores que no dejen de visitarlos.
- Los museos más destacados son frecuentados por un *gran número de visitantes*. Un gran porcentaje de los visitantes son extranjeros.
- Tiene cuadros *mundialmente famosos de pintores mundialmente reconocidos*. Esta necesidad de concentrarse en artistas de primera línea obliga a la mayoría de los museos modernos a dedicarse a uno solo de estos artistas de primera categoría.

Tenemos ejemplos como el museo Picasso de París, el Museo de Van Gogh en Ámsterdam y el de Miró en Barcelona. Los museos que no posean cuadros de esta importancia se encontrarán con bastantes dificultades.

- Tienen un tipo determinado de “*arquitectura innovadora*” que hace del propio edificio un elemento artístico famoso en todo el mundo.

- Los museos pueden *comercializarse interna o externamente* de dos maneras. Una gran parte de su renta interna proviene de los ingresos obtenidos en las librerías y restaurantes. Y otra parte de los bienes y servicios no relacionados con el museo, ejemplo hoteles.

Hay miles de museos de muy distintas clases en todos los países del mundo. Aquellas instituciones que gozan de una situación especial que los coloca aparte de todos los demás se les denomina museos estrella.

Los museos estrellas participan de forma distinta de estas cinco características. El museo del Louvre es un buen ejemplo ya que muestra todas las características.

Otros museos de esta categoría cumplen más ampliamente algunos de los rasgos y en menor medida otros.

Según la tipología que establece la ICOM podemos distinguir cuatro grandes bloques de museos:

**a) de arte:** son los más tradicionales. Reúnen objetos por su valor estético. Su meta es la obra maestra igual a aquel objeto al que se confiere una categoría artística reconocida por la crítica y la historia del arte. La tradición de la historia del arte de dividir en periodos ha influido en los museos.

El arte antiguo suele estar en los museos arqueológicos. El contemporáneo, esencialmente en Centros de Arte o museos contemporáneos. La mayor parte se ocupan sólo de pintura.

**b) históricos:** los museos históricos pueden contener esencialmente obras de arte, pero su objeto es narrar de forma cronológica un período determinado.

**c) etnográficos:** en estos museos la estética del objeto prácticamente desaparece.

También se pierde de vista la cronología como elemento esencial. Su meta, de acuerdo con los principios de la Antropología, es luchar contra el etnocentrismo, mostrar la diversidad de las culturas y propiciar el respeto a las mismas.

**d) de ciencias:** su campo de acción es complejo e inmenso: ciencias naturales y el desarrollo técnico de la humanidad a lo largo de la Historia. En ellos, la investigación ha tenido un papel prioritario.

## LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS

Según la Real Academia el concepto de gestión viene del latín *gestio*: acción de administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la acción, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración.

Koontz-Weihrich (Koontz-Weihrich, 1998) definen la “gestión” como “una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo inter no de la organización con sus objetivos globales, y las características del entorno en que se desempeña”.

A su vez Amat (Amat, 1996) define la “gestión” como un proceso que involucra permanente desarrollo y transformación a partir de la planificación, ejecución, evaluación de las actividades que un equipo humano pone en marcha, en un espacio adecuado para llevarlas a cabo.

### Gestión en Organizaciones no lucrativas

La diferencia de las organizaciones no lucrativas con las que tiene fines de lucro es el beneficio económico. Los dos casos de organizaciones no lucrativas son las organizaciones privadas sin fines de lucro y los organismos públicos.

### Organismos Públicos

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal caracterizada por una importante pérdida de crédito público y por la incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitieran financiar políticas públicas (Bresser, 1997). Al mismo tiempo, los gobiernos se enfrentan al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación

democrática, exigente, participativa y ávida de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales, una mayor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades. Resulta cada vez más patente la necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, dando lugar a lo que se conoce como New Public Management (Moras y Vivas, 2001).

De este modo, herramientas de administración del desempeño están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos, así como por otros organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos (López, 2004).

Los objetivos del sector público son múltiples, es una de las diferencias con el sector privado en el que el principal fin es la obtención de beneficios, y pues que la actividad pública debe ser medida con múltiples parámetros que se concentren en la eficiencia y la eficacia, de tal manera que se pueden integrar en los informes contables.

El documento número 15 de la Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1997) titulado “La Contabilidad de Gestión en Entidades Públicas”, presenta un modelo de contabilidad de gestión que busca contribuir a disminuir la escasez de información que tiene el administrador público para permitirle la mejor toma de decisiones.

En su cuadro de motivos, el documento trae algunas justificativas a la elaboración del mismo, entre las cuales se destacan las siguientes:

- El sector público tiene que dar satisfacción a un abanico de necesidades sociales en continua expansión que exige una gestión rigurosa de los recursos públicos.
- Los recursos públicos son limitados para hacer frente a las prestaciones sociales y el desarrollo de espacios socioeconómicos y políticos internacionales.
- El gestor público necesita información objetiva y tempestiva que le permita adoptar decisiones de la forma más adecuada.
- La información relativa a costos, junto a la ofrecida por los diversos indicadores de gestión, proporcionan una información más detallada y adaptada a las características de la entidad pública, y que facilita la adopción de decisiones en el marco de una gestión moderna y eficiente.
- Los usuarios de la información pública de gestión pueden abarcar los distintos niveles de dirección del ente, responsables de entes superiores en el organigrama del sector público, al ciudadano.

### **Organizaciones Privadas no lucrativas**

El sector no lucrativo engloba las organizaciones no lucrativas y, en general, se les identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. Es uno de los tres sectores de la economía, junto con el sector lucrativo y sector público (Soldevilla, 2000).

Las organizaciones que lo configuran son las organizaciones sin ánimo de lucro, que tienen como principal objetivo ofrecer servicios sociales muy diversos que satisfagan a los ciudadanos o a sus asociados. No tiene como finalidad principal maximizar un beneficio y una rentabilidad económica a repartir entre sus asociados, y en el caso que obtengan beneficio no lo pueden repartir sino que lo tienen que reinvertir en la propia organización, o bien deben mejorar los servicios sociales que ofrezcan.

En dichas organizaciones no hay accionistas, muchas veces sus gestores no reciben remuneraciones económicas por el trabajo que desempeñan y están motivados por otras razones más de tipo profesional o personal que de índole económica.

Naturaleza de las transacciones: en general, los fundadores ofrecen recursos económicos a la organización sin pedir ninguna contraprestación a cambio, y la organización ofrece productos y servicios, y no recursos monetarios, a los usuarios finales de los servicios (Soldevilla, 2000).

Las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, poseen ciertas características diferenciales que condicionan el diseño de su sistema de control así como los instrumentos de la Contabilidad de Gestión posibles de utilizar. Entre las características que distinguen a este tipo de organizaciones, se destacan como las más relevantes:

- La razón de ser, y por tanto, los objetivos de las organizaciones no lucrativas, se refieren a la consecución de fines sociales.
- Las decisiones que la dirección toma en una organización no lucrativa no van dirigidas a obtener el máximo beneficio económico sino que lo están a proporcionar el mejor servicio con los recursos disponibles; el éxito de las decisiones se mide por la cantidad de servicios que se hacen, por la buena interpretación de los mismos por parte de sus miembros y también, por cómo contribuyen al bienestar público (Anthony y Young, 1988).

**Figura 1**

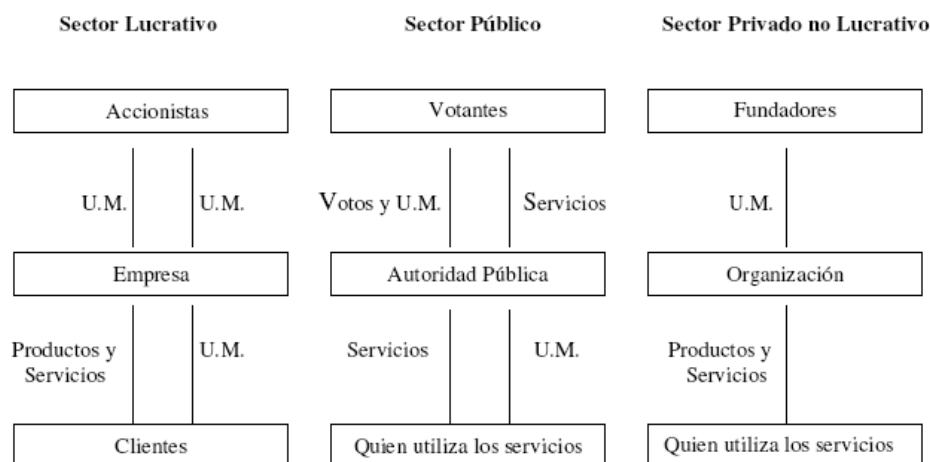


Figura: La naturaleza de las transacciones en los diferentes sectores. Adaptación de Soldevilla, 2000.

Existen diferentes tipologías de organizaciones no lucrativas que varios autores han propuesto, específicamente (Soldevilla, 2000):

En función de los servicios que ofrecen, valorando cuatro puntos de vista diferentes:

- A quién se está ofreciendo los servicios.
- A quién se orientan los servicios de las organizaciones no lucrativas.
- Los tipos de servicios y actividades que ofrecen.
- En función de si la actividad es o no lucrativa.

En función de los objetivos que desarrollan, poniendo énfasis en las distintas particularidades de estos objetivos:

- Sólo se tiene en cuenta el objetivo principal de la organización.
- Sólo se tienen presentes las finalidades centrales y únicas de las organizaciones.
- Se considera que el objetivo principal de las organizaciones no lucrativas es maximizar los intereses de sus miembros o de sus usuarios.

En función del fondo de financiación que pueden utilizar:

- Sólo se tiene en cuenta la forma de financiación.
- Se valora una combinación de criterios en función de la procedencia de los recursos de financiación, y, de quien tiene el control final de la organización.
- En función de la composición de sus miembros.
- En función de la forma jurídica que pueden adoptar las organizaciones no lucrativas.

### **Gestión en los museos**

El propósito de la Gestión Cultural es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las organizaciones culturales y la ejecución de sus objetivos.

Al considerar la misión y objetivos de las organizaciones culturales es importante analizar las funciones a desarrollar por las mismas pues estas funciones permiten lograr los objetivos fijados en la institución.

De acuerdo al papel que cumplen en las organizaciones culturales las funciones se pueden clasificar en (Rapetti, 2002):

*Funciones Fundamentales:* existen funciones que son propias del área de acción de cada institución, estas pueden ser por ejemplo la investigación, conservación, restauración y la producción de exposiciones.

*Funciones administrativas:* son funciones realizadas por todas las organizaciones en mayor o menor grado independientemente de su rama de actividad.

*Funciones de apoyo:* tienen por objeto facilitar el cumplimiento de las restantes funciones: contabilidad, seguridad, mantenimiento, comunicación, marketing y desarrollo de fondos.

### **La misión del museo**

Según Tellez Cabrejos, (2005) la definición de la misión constituye el fundamento y punto de partida de la acción del museo y de la relación con su entorno externo e interno. Dicha misión describe los valores y prioridades del museo. Permite enfocar los esfuerzos que se deben realizar dentro del museo para conseguir los propósitos fundamentales. Para el buen funcionamiento del museo es imprescindible, identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de los que nos valemos para lograr su materialización.

Las instituciones museísticas actuales han dejado de estar inmersas en una realidad estética e inamovible para convertirse en algo dinámico y creativo, que tiende a insertarse dentro de un contexto social que demanda y exige un nuevo tipo de museo acorde con las ideas de los nuevos tiempos (Hernández, 2001). A la hora de gestionar museos habrá que comenzar por definir la misión de la institución, a efectos de diseñar la estrategia necesaria para alcanzarla, así como un seguimiento y evaluación del desempeño, identificando posibles desvíos y, de corresponder, implementando medidas correctivas. La misión y la visión son entonces conceptos claves al momento de gestionar una institución. Sin embargo, y tal como sostienen Asuaga y Rausell (Asuaga y Rausell, 2006), el concepto de misión en una institución museística tiene algunas particularidades que la distinguen no ya de otras organizaciones no lucrativas, sino de otras organizaciones culturales.

La definición de la misión y la visión es el paso previo a la definición de cualquier estrategia, pero, paradójicamente y según estos autores, el siglo XX ha mostrado un considerable retroceso en lo concerniente a la definición de la misión de una institución museística. En los siglos pasados se tenía una mayor certeza del objetivo de una colección. En el medioevo ofició de reserva monetaria, mientras que en el renacimiento implicaba prestigio y poder. En cuanto a los inicios de los museos públicos, la museología francesa se inspiró en la pedagogía artística y en esa línea apuntaba su misión, mientras que la concepción inglesa se inclinaba a la ciencia y esta tradición de la enseñanza a través de los museos ha pasado a Estados Unidos.



Los intentos internacionales por unificar criterios de por sí dispares, han ayudado a esa confusión generalizada en cuanto a la definición de misión: el Comité Internacional de Museos (en adelante ICOM por sus siglas en inglés) es creado en 1946, está vinculada a la UNESCO y en la actualidad consta de más de 20.000 museos miembros. El ICOM define museo como una institución sin fines de lucro y permanente, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, y que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone, con fines de estudio, educación y disfrute, evidencia material del hombre y su entorno. Nótese que en esta definición la adquisición y conservación ocupan una posición anterior a la difusión, y que la exposición queda relegada a la última posición. De la misma forma, los fines de estudio y educación se anteceden a un fin lúdico y de ocio.

Sin embargo, la visita a un museo como una actividad puramente recreativa ha crecido considerablemente. Rico (citado por Asuaga, 2008) señala cómo han variado en el transcurso de los últimos 30 años los programas de las agencias de viajes que venden tours por Europa. Mientras que en la década del 70 se incluían recorridos por sitios monumentales y las visitas a los museos eran consideradas opcionales, en la actualidad, las mismas agencias, han modificado el producto a vender y hoy en día son los museos los que integran el circuito básico y muchos sitios monumentales son propuestos como alternativos.

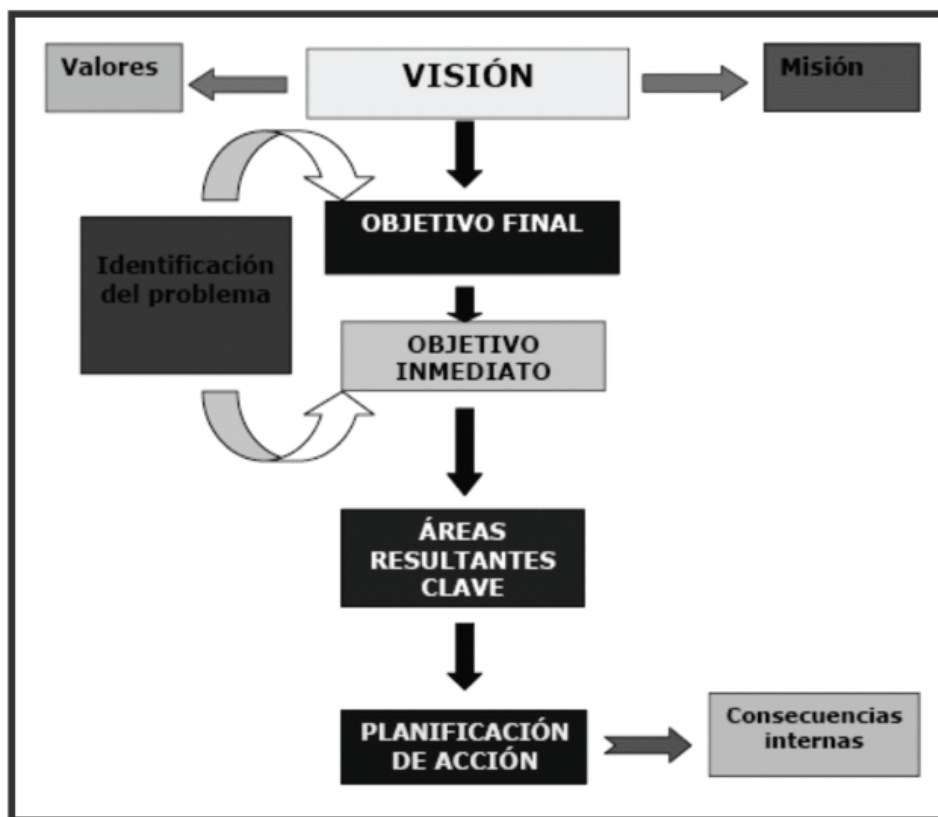
La tendencia es que las instituciones museísticas comiencen a aplicar los conceptos de misión y visión, y aunque las actividades relacionadas a todos los museos giren en torno a colecciones, su conservación y su exposición, deberá tenerse siempre presente que al momento de definir la misión de cada institución, ésta deberá ser singular y única. *“No pueden caer (los museos) en las definiciones comúnmente aceptadas sobre los museos y sus funciones, por ejemplo “una institución que recopila, documenta, conserva, exhibe e interpreta restos materiales e información relacionada con ellos para el bien público”, puesto que son demasiado amplias y cortas de mira”*, sostiene Moore (1998). Las diferentes misiones pueden hacer que un museo se centre preferentemente en la investigación y ofrezca unos servicios públicos limitados, o, de forma alternativa, la misión puede ser de alcance más amplio, e inducir a un museo a presentar ofertas tanto lúdicas como educativas y a proporcionar una gama más extensa de servicios (Kotler y Kotler, 2001).

### **La visión del museo**

Fomentar las intervenciones que se realizaran a futuro, con miras a lograrlos objetivos, es lo que establece la visión del museo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de nuestra organización, su competencia y lo que queremos ser frente al público; pero sobretodo discernir entre lo que el museo es hoy y lo que desea ser en el futuro (Tellez Cabrejos, 2005).

Figura 2



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

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (Sachse, 1990).

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (citado por Sachse, 1990).

La mayoría de las organizaciones diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto reflejaba anteriormente el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

Según Evoli (1997), es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la organización, la misión es fundamental, ya que ésta

representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### **Elementos claves para definir la estrategia en organizaciones culturales**

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como: conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa, o también como un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios. Según Ansoff (1976) la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Y en la misma línea Ronda Pupo (2002), la define como la mejor forma de insertar la organización a su entorno.

En base a estos aspectos se considera fundamental en el análisis de la gestión de una organización cultural poder definir e identificar los aspectos claves para diseñar la estrategia. En el caso particular de un teatro público es necesario identificar tanto las políticas culturales que definen las líneas de acción que va a seguir la dirección de la institución como así también las particularidades de la demanda cultural y la forma en que la organización va a financiarse para desarrollar sus actividades.

Surge por lo tanto el interés por desarrollar un marco teórico de estos tres elementos claves, los cuales se tomarán en cuenta a la hora de elaborar la estrategia, así como también para analizar la gestión de las organizaciones públicas.

### **Políticas Culturales**

El ideal del desarrollo de las políticas culturales es, más allá de planificar la Cultura, asegurar que los componentes y recursos culturales estén presentes en todos los espacios de la planificación y procesos de desarrollo de las políticas públicas (Miralles, 2005).

La puesta en marcha de políticas culturales enfrenta un gran número de retos para su adecuada y próspera ejecución. Por ello, es menester la elaboración de políticas públicas consistentes que establezcan parámetros y lineamientos a largo plazo. En buena parte de los casos, ello implica asumir decisiones de complejidad y avanzar asumiendo obstáculos, imprevisiones e imprecisiones constantes.

Los principios fundamentales en los que se basan las políticas culturales, son (Miralles, 2005):

- la promoción de la identidad cultural
- la protección de la diversidad cultural
- el fomento de la creatividad, y
- la consolidación de la participación ciudadana.

La ejecución de estas políticas implica institucionalizar las organizaciones que han de asumir los encargos; diseñar los canales de negociación e interlocución con los diferentes actores culturales y definir las acciones previstas en las organizaciones estatales, sector privado, y sociedad civil.

Por otra parte, se requiere precisar las acciones a llevar a cabo para facilitar los procesos de gestión; prever las problemáticas que se deriven de la aplicación de la política y disponer de suficiente capacidad de flexibilidad para atender a los cambios y controlar los medios para dotar de soluciones y medios adecuados a los agentes involucrados (Miralles, 2005).

### **Demanda Cultural**

En contraposición al consumo de la mayoría de bienes y servicios, donde a mayor disponibilidad de un producto menor es la demanda y el aprecio hacia el mismo, la propensión a consumir cultura aumenta entre aquellos aficionados con un mayor nivel de consumo anterior. Los mayores compradores de libros, videos o discos son los que ya poseen grandes colecciones en casa. Tal como sostiene Bonet (2001), ante este comportamiento particular, es necesario preguntarse por las razones que llevan a apreciar, practicar o consumir de forma creciente un determinado producto cultural. En general, en estos casos, emergen factores que van más allá de las variables de carácter socioeconómico para adentrarse en los aspectos que conforman la formación y acumulación del capital humano de los individuos, experiencia que dirige las preferencias del consumidor hacia los bienes que mejor conoce y que le generan adicción.

El sector cultural tiene una particularidad propia y es la existencia de una demanda social, ya que beneficia no sólo a los que ven o pagan por las producciones artísticas, sino que benefician también al resto de los consumidores, que no necesariamente desean contribuir a su producción (artes escénicas) o a su preservación (museos), dándole a la cultura el carácter de bien público (Ginsburgh, 2000).

### **Análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución**

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos de las organizaciones, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores (Gibson, 1997).

### **Matriz FODA**

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas (Gibson, 1997).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas (Glagovsky, 2006).

### Formulación de estrategias

#### *Análisis del entorno.*

En el desarrollo de un sistema de planificación estratégica el primer elemento del proceso es el análisis de los entornos.

La Matriz FODA, indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. El enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables (Etcheverry, 2004).

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) (Etcheverry, 2004).

**Figura 3**

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
OPORTUNIDADES	Estrategia SO Maxi - Maxi	Estrategia WO Mini - Maxi
AMENAZAS	Estrategia ST Maxi - Mini	Estrategia WT Mini - Mini

La estrategia WT persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.

La estrategia WO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una organización con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

La estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las Segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

La estrategia SO es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

Ciertamente, las organizaciones deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

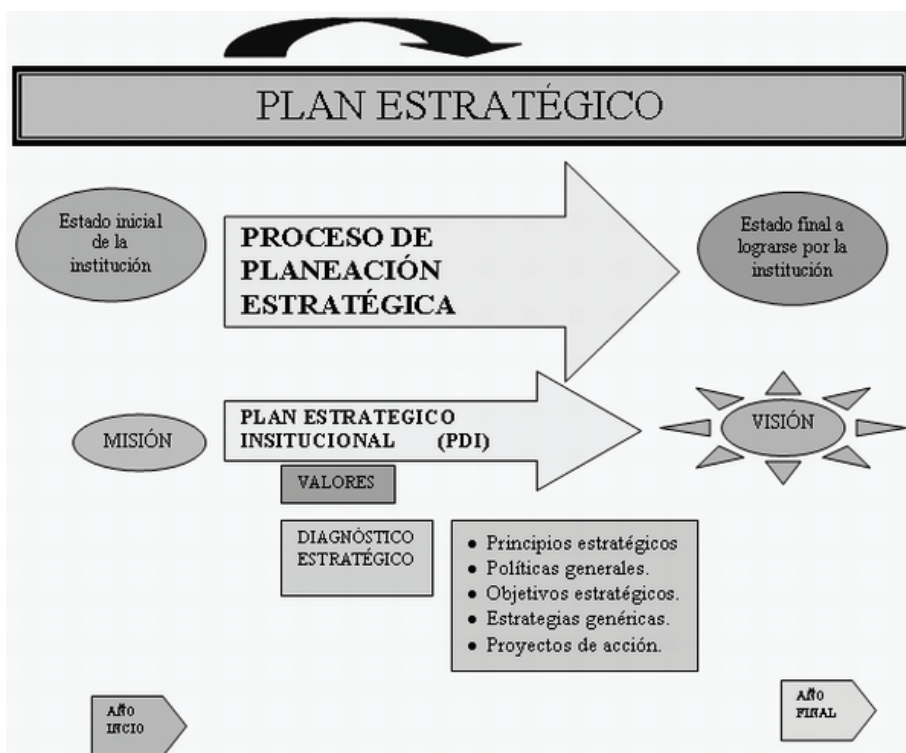
**Planificación estratégica y las diferentes herramientas**

El modelo estratégico para la eficientización de los procesos internos de la institución, está sustentada en el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), quien plantea estrategias operativas, que permiten alcanzar altos niveles de eficiencia institucional.

Toda institución necesita enfocar sus esfuerzos a la promoción de nuevos paradigmas que permitan conciliar sus esfuerzos hacia el desarrollo de las ciencias y la tecnología. Requieren de innovaciones en todos los ámbitos de la gestión, permitiendo la mejora continua en eficacia, eficiencia y economía (Arnold Hax, 1999).

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

*Figura 4*



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

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

**CARACTERIZACIÓN DE LOS MUSEOS**

El Sistema de Museos Municipales de Colonia del Sacramento está compuesto por 8 museos, 7 de ellos se sitúan en el casco antiguo de la ciudad.

Depende orgánicamente de la Dirección Departamental de Cultura de la Intendencia de Colonia.

El sistema descrito pertenece a la órbita Municipal y lleva adelante la gestión integral (mantención, abastecimiento de insumos, designación de personal, etc.).

El Sistema de Museos fue creado por entenderse que los museos municipales forman en su conjunto una unidad, y no puede concebirse como una simple sumatoria de edificios.

Los museos que lo componen son los siguientes:

- Municipal Dr. Bautista Rebuffo, inaugurado en 1951
- Archivo Regional, inaugurado en 1971
- Del Período Histórico Español, inaugurado en 1975
- Paleontológico Armando Calcaterra, inaugurado en 1976
- Periodo Histórico Portugués, inaugurado en 1977
- Azulejo, inaugurado en 1988
- Indígena Roberto Banhero, inaugurado en 1988
- Casa de Nacarello, inaugurado en 1994

## LOS RASGOS BÁSICOS DE LOS MUSEOS

### Base Jurídica

Museos se rigen según el estatuto del funcionario de la Intendencia de Colonia y los manuales de procedimientos del Sistema de Museos.

El Sistema de Museos se apoya en cartas internacionales y códigos éticos como:

- ICOM, Código de deontología para los museos.
- ICOMOS. Carta: Principios para el análisis, conservación y restauración de las estructuras del patrimonio arquitectónico.
- OMT (Carta del Turismo Sostenible)
- UNESCO: a) Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial; b) Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático; c) Estatutos del Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM); d) Convención sobre las Medidas que Deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la transferencia de propiedad Ilícitas de Bienes Culturales.

### Autonomía

Según la Real Academia Española, la autonomía es “la potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias regiones u otras entidades (naciones) para regirse mediante normas y órganos de gobierno propio y 2do.-condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie”.

El Sistema de Museos no tiene autonomía jurídica ya que, según se puede ver en el organigrama de la Intendencia, depende de la Dirección de Cultura que a su vez depende de la Secretaría General. Tampoco tiene autonomía Administrativa.

Un ejemplo de la falta de autonomía que tienen los museos es cuando para enviar una invitación o algún tipo de comunicado publicitándolos, todo tiene que canalizarse por el departamento de Dirección de Relaciones Públicas y Prensa. Lo mismo sucede con la parte de mantenimiento edilicio que depende de la Dirección de Arquitectura y Paseos Públicos.

Es una organización jurídica y administrativa que no permite la agilidad necesaria para el desenvolvimiento cotidiano de la actividad.

Se busca la participación de otras organizaciones, públicas y privadas, que demuestren tener un compromiso claro con la misión y objetivos del Sistema de Museos; como por ejemplo la Asociación de Amigos del Museo.

Genera ingresos propios, por medio del cobro de las entradas, pero no tienen la autonomía para poder disponer de ellos libremente.

### Funciones Básicas

Las principales funciones del Sistema de Museo son las siguientes:

- 1- Como servicio público debe facilitar el acceso del conjunto de la ciudadanía.
- 2- La conservación, catalogación y exhibición del acervo cultural.
- 3- La investigación dentro de su especialidad y en torno a su patrimonio.
- 4- La organización periódica de exposiciones y/o actividades relacionadas con sus especialidades.
- 5- La elaboración y publicación de trabajos que permitan a la sociedad aprehender su acervo cultural, catálogos, boletines, monografías y temas con ellos relacionados en formato papel y electrónico.
- 6- El desarrollo de actividades de comunicación y difusión respecto a sus contenidos y temática, como disparador para el abordaje de temas, sociales, económicos, ambientales y culturales.
- 7- La cooperación con otros museos e instituciones de su mismo ámbito temático, tanto a nivel nacional como internacional.
- 8- Educar a través del mensaje en sí, utilizando al Museo como herramienta para la educación formal, como: clases didácticas, visitas guiadas.
- 9- Procurar ser un centro de referencia para la documentación, investigación y comunicación de las exposiciones.
- 10- Preservará el Patrimonio, cuidará el edificio y sus valores con la debida dedicación y profesionalismo.

## ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

### Misión y Visión

La definición de la misión y la visión es el paso previo a la definición de cualquier estrategia, la misión define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella. En el caso de los museos de Colonia la misión es la siguiente:

#### Misión

Se encuentra alineada con la definición de ICOM *“institución permanente que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”*.

Es conservar el museo y su acervo, garantizando la sustentabilidad económica, ambiental y social, a través de la interacción con los distintos públicos y las exposiciones permanentes y temporales, con el fin de propiciar la comunicación.

Promover mediante la mirada al pasado, la reflexión sobre el presente y futuro de la comunidad.

Facilitar a la comunidad nacional, científica y de visitantes, el acceso al conocimiento y recreación de la historia, conservación, investigación y difusión del patrimonio tangible e intangible que constituye la memoria histórica de Colonia y de la región.

La crítica que se le hace al Sistema de Museos es que dicha misión es la definición de museo que da el Comité Internacional de Museos, no es una misión específica para todo el Sistema de Museos. Además no tienen una misión para cada uno de los museos, ya que todos persiguen algún objetivo específico aparte de ser un sistema integrado por los ocho.



Como se ha visto en los capítulos anteriores la definición de misión describe los valores y prioridades de cada uno de ellos. Por eso es imprescindible que cada uno tenga su definición con las prioridades que tienen, dado que se concentran en distintas colecciones.

### **Visión**

*Ser una institución sustentable, que comunique y refleje la realidad histórica, a través de un diálogo plural con las comunidades, dinámica y abierta al cambio, avocada a la difusión de los valores patrimoniales y culturales.*

Una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la institución a seguir un camino predeterminado. Para tener éxito la organización debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque se tendrá la flexibilidad y el dinamismo necesario para la continua adaptación a los cambios del entorno.

Al ser los museos organizaciones no lucrativas, comparten con otras organizaciones sin fines de lucro, la característica que el éxito y la buena gestión de las mismas estará ligado, tanto cuantitativa como cualitativamente, a los servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles siendo la satisfacción de las necesidades de dicha comunidad el objetivo primordial (Kaplan y Norton, 2001)

### **Análisis de la Gestión**

El Sistema de Museos necesitará introducir una nueva lógica empresarial y nuevas prácticas de gestión, que permitan potenciar el uso de los recursos disponibles y hacer rentable a los museos -dentro de las restricciones que afectan en general a la industria museística-. La eficacia (para cumplir con los objetivos culturales), la eficiencia (para hacerlo con el menor gasto de recursos) y la rentabilidad (como medida de la sustentabilidad cultural y económica), como principios generales, no pueden ser ajenas al funcionamiento de los Museos. Para que ello sea posible se requiere de:

a) nuevas prácticas de gestión, que no son habituales en el Sector Público ni entre agentes culturales de Uruguay, como el planeamiento estratégico, el marketing y la publicidad, búsqueda de fondos extra presupuestales, aplicación de nuevas herramientas de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral o Indicadores de gestión, y;

b) una estructura gerencial y una plantilla de personal adecuada a esta filosofía operativa.

La cultura del trabajo hoy existente en el organismo -típica de buena parte del sector público-, apoyada en la inamovilidad de buena parte del personal sin compromisos de contrapartida, es incompatible con la necesaria generación de una dinámica de organización cultural. Las reglas presupuestales típicas del sector público, aplicadas a un negocio que es deficitario internacionalmente, también obstaculizan la generación de la dinámica requerida.

El sistema de museos tiene un acervo muy amplio y está en su totalidad expuesto en cada uno de los museos, no cuenta con un depósito acondicionado para poder guardar correctamente algunas de las obras. Muchas salas de algunos museos del Sistema, parecen como los gabinetes de curiosidades.

Según las definiciones de la época, un gabinete era una cámara o varias cámaras donde los privilegiados coleccionistas solían retirarse a contemplar y analizar los preciados objetos de su propiedad (Gilles Thibault, 2001).

El Museo Municipal es típico ejemplo, aunque se han sacado algunos objetos y se ha reordenado. Hoy por ejemplo, la colección de peinetones, mates y abanicos están más o menos ordenados, antes estaba todo mezclado y sin estar ordenado cronológicamente. Todas las do-

naciones que reciben son aceptadas y expuestas en cada uno de los museos. Las maquinas de cocer que se encuentran en la cocina, antes estaban en una sala juntos con los objetos paleontológicos.

## **Análisis estratégico**

### **Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter**

El sector museístico en nuestro país es un sector relativamente estable y más aún en ciudades del interior como lo es en este caso. Además Colonia cuenta con un Sistema de Museos, abarcando diferentes etapas y variedades de nuestra historia lo que lo hace más difícil de poder ingresar a dicho mercado.

Por lo dicho anteriormente es muy difícil que aparezca un nuevo competidor en el mercado que pueda disminuir la demanda. Es impensado que en un mercado cultural tan pequeño como el uruguayo pueda aparecer un competidor del calibre del Sistema de Museos, fundamentalmente por la inversión que se debería realizar y por la clientela de los propios museos.

El grado de dificultad que tendrán los nuevos museos si desean entrar al sector es importante, dado que se necesita una suma importante de capital inicial y bienes culturales para armar las exposiciones; el apoyo del gobierno para financiar el déficit económico de los museos que cualquier emprendimiento privado no tendría dicho apoyo gubernamental.

#### *Amenazas de sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es una de las amenazas más reales que puede tener el Sistema de Museos. Las exposiciones presentadas por los museos compiten con otras expresiones artísticas emitidas por otras vías de comunicación.

Entre los sustitos que podemos encontrar en Colonia tenemos la Estancia Anchorena, exposiciones culturales callejeras, galerías de arte, espectáculos al aire libre donde se está en contacto con distintos artistas, museo privado Naufragios y Tesoros.

La sustitución de un bien cultural por otro puede explicarse simplemente por la diferencia de precios. El museo del Louvre ha implementado un sistema de tarifas diferenciales con la finalidad de incitar a los visitantes a concurrir al museo en las horas de menor afluencia. La hipótesis se basa implícitamente en el hecho de que el público consumidor, o por lo menos un cierto sector, es sensible al precio ofrecido.

#### *Poder de negociación de los clientes*

La tercer fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. En el ámbito cultural se da la particularidad de que la demanda de bienes culturales es elástica al precio de la entrada.

Los bienes poseen determinadas características, objetivas y evaluables. Un individuo elige el bien que presenta la mejor combinación de características. Las características de un grupo permiten identificar conjuntos de productos entre los cuales se operará la selección.

Otro de los elementos con los que cuenta el cliente para negociar es el acceso a una buena información. La particularidad que se da en el sector cultural es que el público pertenece a un sector de educación y rentas por encima de la media. Eso le da la posibilidad al consumidor de tener un panorama informativo bastante amplio como para poder decidir correctamente en base a sus preferencias. Por ello es que resulta imprescindible una buena política de marketing y publicidad. En este sentido el Sistema de Museos ha hecho un avance positivo al incorporar un blog con en la cual ofrece información sobre los museos, horarios de apertura, costos, historia de los mismos y el relacionamiento con el entorno siendo útil para el usuario.

### *Poder de negociación de los proveedores*

La cuarta fuerza competitiva es aquella que determina el poder que tienen los proveedores sobre la organización.

Los proveedores de bienes a los cuales el Sistema de Museos le compra los distintos insumos para su funcionamiento cotidiano acceden al mismo a través de compra directa mediante cotizaciones que abre la IMC. Se piden tres cotizaciones y se elige la mejor. No existe en los museos un sistema de cajas chica lo cual dificulta y enlentecen las compras de uso cotidiano.

Por lo tanto la negociación se desarrolla en la etapa cuando se evalúan las cotizaciones de los insumos necesarios. Una vez asignada la licitación o la compra directa al proveedor seleccionado, el precio queda fijado según lo que ofertase el mismo.

### *Presencia de rivalidades*

La quinta y última fuerza competitiva es la de los rivales existentes en el sector. Aquí habría que distinguir entre los rivales locales con los que compete y los rivales a nivel regional con los que puede llegar a competir.

Está claro que los rivales existentes en el mercado local son museos que poseen una infraestructura similar o inferior a la que cuentan los museos del Sistema, eso le da la posibilidad a los mismos de poder diferenciarse en el tipo de exposiciones que brindan.

A nivel regional los museos de similares características o son considerados rivales o son posibles oportunidades de lograr alianzas con los mismos para conseguir mejores y mayores exposiciones, así como también intercambios de bienes culturales a exponer.

### Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivos turísticos y naturales. Los Museos están ubicados dentro del recorrido histórica con buenas vías de comunicación hacia la ciudad.</li> <li>• Personal especializado, bilingüe y capacitado en las distintas temáticas de cada museo.</li> <li>• El Sistema de Museos es patrimonio histórico de nuestra sociedad fortaleciendo de esta manera el vínculo entre la sociedad, la cultura y los propios museos.</li> <li>• Cuenta con un folleto específico que contiene los ocho museos, su ubicación y un detalle de ellos en tres Idiomas.</li> <li>• Posee fotografía de cada uno de los bienes culturales teniendo en proceso la realización del inventario.</li> <li>• Todos los funcionarios del sistema de Museos tienen uniformes (solamente para verano).</li> <li>• Algunos museos cuentan con “libro de visitas” para que los usuarios dejen su opinión.</li> <li>• El Sistema de Museos cuenta con una imagen y prestigio reconocido.</li> <li>• Al ser un sistema de museos integrados se puede promover fácilmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiente coordinación entre los distintos museos y problemas internos entre los funcionarios.</li> <li>• No hay un plan de manejo integrado entre los ocho museos que componen el Sistema de Museos.</li> <li>• El sistema cuenta con ingresos presupuestales insuficientes para su organización.</li> <li>• Insuficientes herramientas de control de gestión que permitan evaluar con eficacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos e inexistencia de un sistema de indicadores eficiente.</li> <li>• La cartelera es heterogénea en todos los museos (carteles a mano y a máquina de escribir). Tampoco hay catalogación de los bienes culturales ni de la historia de la edificación.</li> <li>• No hay apoyo de profesionales relacionados a los museos, ni curadores que organicen las muestras a exponer.</li> <li>• No se cuenta con la seguridad mínima necesaria.</li> <li>• Falta de reserva o depósito en condiciones para poder almacenar las obras.</li> <li>• Los museos no tienen una misión específica ni objetivos para cada uno ni global.</li> <li>• Los museos no cuentan con recursos tecnológicos mínimos ni de última generación.</li> <li>• Malos canales de llegada al público, no tienen buen vínculo, se podría decir que hay un divorcio entre el Sistema de Museos y la Dirección de Turismo.</li> <li>• El Sistema de Museos no puede disponer libremente de los ingresos de las entradas y otras fuentes adicionales de ingresos debido a obstáculos legales.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de turismo cultural creciente.</li> <li>• La Embajada de Portugal quiere nombrar a Colonia como maravilla de Portugal, lo cual significaría mayor publicidad.</li> <li>• La población cada vez es más culta que se interesa cada vez más por los asuntos culturales.</li> <li>• Hay una comunicación en diferentes canales de televisión (nacionales y regionales) que están promocionando Colonia del Sacramento como lugar turístico.</li> <li>• Los cortes de puentes que posibilitan a los turistas pasar por Colonia y conocer los distintos puntos de interés.</li> <li>• Colonia del Sacramento declarado patrimonio histórico de la humanidad por la UNESCO.</li> <li>• En Colonia nació Hipólito J. Da Costa, fundador del correio brasileño, que fue la primera publicación de Brasil. Para promocionar y fomentar el turismo en los museos, se declara una sala en su nombre. Una situación similar se da con el almirante Brown. Posibilidad de crear una alianza estratégica por medio de intercambio de colección con otros museos de la región que posibilitaría mejores exposiciones en los museos del sistema.</li> <li>• Aprovechar las políticas de turismo implementadas por el Ministerio junto a planes de comunicación y estrategia para captar público regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia de las variaciones en las condiciones económicas del país para un desincentivo de la concurrencia a los museos. La existencia de un museo privado en la ciudad.</li> <li>• Naufragios y Tesoros. La población de Colonia del Sacramento solamente se identifica con el Museo Municipal.</li> <li>• La crisis mundial puede traer aparejado menor afluencia de turistas a la región.</li> <li>• El cambio de gobierno y sus posibles consecuencias En los cambios en las políticas culturales que están implementadas hasta el momento.</li> <li>• Las oscilaciones del dólar pueden hacer que los turistas prefieran otros destinos mas económicos para conocer.</li> <li>• Disminución de público si se eliminan los cortes de puentes y rutas, ya que los turistas no tendrán que pasar por Colonia para Ir a los distintos puntos del país.</li> <li>• Rotación del Director de Cultura, del personal que maneja y decide sobre la gestión y administración de los distintos museos.</li> </ul>

## Estrategias

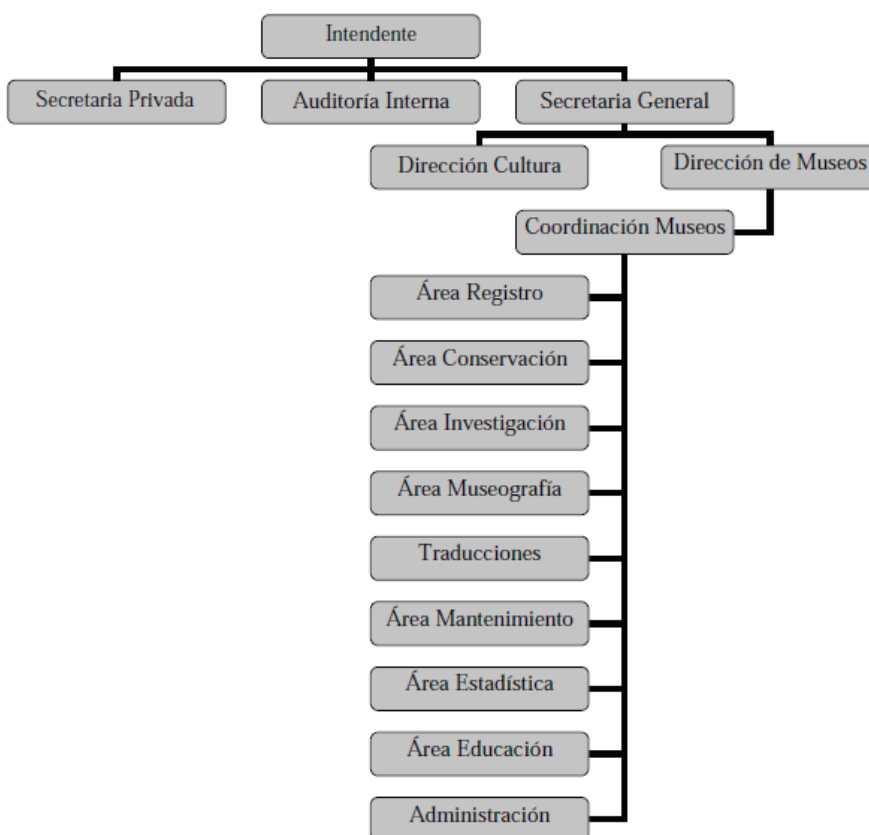
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de turismo cultural creciente.</li> <li>2. Posibilidad de crear alianzas estratégicas por medio de intercambio de colección con otros museos.</li> <li>3. La embajada de Portugal quiere nombrar a Colonia como maravilla de Portugal.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

<b>Amenazas:</b>	<b>Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar Amenazas:</b>	<b>Estrategia para minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas:</b>
<p>A1. La crisis mundial puede traer aparejado menor afluencia de turistas</p> <p>A2. Incidencia de las variaciones en las condiciones económicas del país para un desincentivo de la concurrencia a los museos.</p> <p>A3. Disminución de público si se eliminan los cortes de puentes.</p> <p>A4. La existencia de un museo privado en la ciudad: Naufragios y Tesoros.</p> <p>A5. Las oscilaciones del dólar pueden hacer que los turistas prefieran otros destinos.</p> <p>A6. Rotación del director de Cultura, del personal que maneja y decide.</p> <p>A7. El único museo con que la comunidad se identifica es el Municipal,</p> <p>A8. Cambio de gobierno y sus posibles consecuencias en las políticas culturales.</p>	<p>1. (a4 + f15): Buscar alianzas para ofrecer una mejor exposición.</p> <p>2. (a2 + a3 + f9): Apuntar a tener un público fiel a los museos.</p> <p>3. (a4 + fD + fl): Afrontar la competencia con exposiciones de alta calidad y con valores patrimoniales del Sistema de Museos.</p>	<p>1. (a4 + d1 + d2): Buscar un equilibrio entre la utilización del Sistema de Museos y la presentación de exposiciones de cada uno de ellos,</p> <p>2. (a1 + a2 + a4 + d4): Crear herramientas de control de gestión para evaluar las variables económicas que afectan a los museos.</p>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones y recomendaciones

Para el caso de los Museos de Colonia del Sacramento se propone un organigrama que se detalla a continuación:



Se considera que es necesaria una gestión adaptable a cada uno de los museos del sistema. Dada las características del tipo de institución a dirigir (y que es un sistema integrado de ocho museos), el conocimiento del acervo y su historia es importante pero también es imprescindible que quien se encuentre al frente del museo tenga preparación en administración, marketing y gestión cultural para poder dirigir con más eficiencia dichas instituciones.

Los directores deben informarse de los cambios del entorno y administrarlos aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades que se presenten.

Es imprescindible, aparte de tener una misión y visión genérica del Sistema de Museos, que cada uno de los museos defina claramente su misión y visión, no solamente en base a la organización internacional de los museos sino considerar que cada uno es único y especial, aunque estén integrados al Sistema de Museos. Cada museo debe tener su propia misión y su propia estrategia que se enmarquen en una misión global del Sistema. Esto implica tomar en cuenta su acervo, su historia y cómo llegar al visitante y su entorno.

También es necesario que definir claramente el objetivo, su razón de ser, de cada museo.

En función de la misión y visión se deben diseñar políticas y estrategias a alcanzar. Para ello se tiene que evaluar internamente la institución y la influencia del entorno, determinar cuáles son los recursos disponibles, los que necesita y como obtenerlos.

Se deben ejecutar de forma eficaz los recursos disponibles y las colaboraciones externas que tienen los museos como las donaciones y la tienda de souvenir que brinda el Sistema.



En cuanto a los inventarios (acervo) se debe tener información detallada y accesible sobre las características, estado y ubicación actual de las colecciones que tiene cada uno de los museos. Si bien está en proceso es necesario e imprescindible finalizarlo.

Para la parte edilicia se debe procurar mantenimiento, seguridad e higiene adecuados, para que no se siga desgastando dado que es un patrimonio histórico muy importante para la comunidad. No cuenta con un adecuado canal de comunicación con el Departamento de Arquitectura y Paseos Públicos generando problemas en la estructura y bienes culturales.

En cuanto a las políticas culturales en el Uruguay, tal como están expresadas las mismas por parte de la IMC, no están lo suficientemente desarrolladas como lo requiere la actividad cultural en los tiempos actuales. Y en consecuencia no ha y en la actualidad un sistema que permita evaluar con eficacia el cumplimiento de dichas políticas. Este es un aspecto en el que debe trabajar el gobierno en sí mismo ya que es fundamental para el Sistema de Museos así como también para el resto de las organizaciones culturales gubernamentales la declaración de políticas culturales claras y específicas para cada sector que dirijan a las organizaciones en sus líneas de acción y definiendo a que debe apuntar cada una de ellas.

En base al análisis de la matriz FODA y datos recabados en el relevamiento hecho en los museos y las entrevistas, se pueden extraer las siguientes recomendaciones:

- El Sistema de Museos tendría que crear alianzas estratégicas por medio de intercambio de colecciones con otros museos de la región así posibilitaría mejores y mayores exposiciones temporales en los museos del sistema, y que el público reincida en sus visitas. Esto también ayudaría que la población de Colonia del Sacramento no solo se identifique con el Museo Municipal, sino con el Sistema.

- Se entiende que es difícil uniformizar la cartelería para todos los museos, porque se tiene piezas de distinto tamaños, diferentes espacios. Sin embargo tendría que tener una coherencia en el formato, la forma de exposición y ser todas bilingües para cada uno de los museos. No cuentan con el personal adecuado para poder elaborar una señalización uniforme.

Además carecen de catalogación de los bienes culturales y de la historia de la edificación que también forman parte del patrimonio que se expone.

- Los museos del sistema no han evolucionado en la forma de exponer sus bienes culturales. Se expone todo lo que se tiene, porque no cuentan con reserva o depósito en condiciones ni personal capacitado (curadores, museólogos) que organicen y seleccionen las mejores y más representativas piezas a exponer.

- Los museos deberían tener mínimos recursos tecnológicos para poder captar al público. Dichos recursos pueden ser tener su propia página web actualizada y mencionada en páginas webs turísticas del país; contar con material audiovisual para futuras salas de eventos y conferencias; reemplazar las hojas de salas de cada museo por audio guías en varios idiomas.

- En base a los libros de visitas surge la recomendación del público de extender el horario de funcionamiento, dado que es muy reducido y dificulta la visita a los ocho museos a aquellos turistas que se quedan en Colonia por una corta estadía.

La utilización de las herramientas de gestión adaptadas a cada institución sirven como referente para evaluar la institución y comenzar a recorrer el camino hacia la mejora continua.

Con esta propuesta se pretende iniciar un proceso en el cual el Sistema de Museos comience a aplicar los conceptos de gestión. Una vez definida su misión, visión y establecidos claramente los objetivos podrá definir sus estrategias para lograr disminuir sus debilidades y maximizar sus fortalezas sin dejar de lado su entorno exterior al cual se encuentra expuesto.

Se espera que esta investigación sea el inicio para seguir avanzando en un tema que es de interés social, económico y cultural; no solo en el ámbito académico sino para la sociedad en su conjunto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, Francisco (2000): *Como se hace un plan estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.
- AECA (1997): La Contabilidad de Gestión en entidades públicas. *Principios de Contabilidad de Gestión*. Documento 15.
- AECA, (1997): Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Principios de Contabilidad de Gestión*. Documento 16.
- Amat, Joan (1996): *El Control de Gestión*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ames, James (1998): *La evaluación de los méritos de los museos, en la gestión del museo*. Coord: Kevin Moore. Ediciones Trea, Gijón.
- Anthony, R.N. y Young, D.W. (1988): *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Arbonés, Ángel (2004): *El conocimiento no se puede gestionar*. Ediciones Días de Santos.
- Asuaga C, Lecueder M, Vigo S. (2005): Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo. *IX Congreso Internacional de Costos*. Florianópolis, SC, Brasil.
- Asuaga, Carolina (2008): La gestión museística: una perspectiva histórica, *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*.
- Asuaga, Carolina (2007): Gestión de Museos: El costo de las obras de arte. *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*. Asunción.
- Asuaga y Rausell (2006): Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* Vol. 4 N° 8.
- Asuaga, Carolina (2006): Los Museos: Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo. *Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*.
- Asuaga, Carolina (2005): El Costo de las Obras de Arte y la Gestión de Museos. *Tesis de Master*. Universidad Nacional de la Plata.
- Bastidas y Ripoll, (2003): *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Compendium.
- Batista y Rodríguez, (2001): Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. ISSN 1696-294X, N° 4, 2004.
- Benhamou, Françoise, (1997): *La economía de la cultura*. Ediciones Trilce, Montevideo.
- Blanco Dopico, I. (1996): Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión. En Soldevila, Pilar (2000): El control de gestión en las ONL: el caso de los colegios de contadores de España. *Tesis Doctoral*.
- Bohner, (1979): Indicators of Cultural development within the European Context. En Salvador Carrasco (1999): *Indicadores culturales: una reflexión*. *Encocult*. Valencia.
- Bonet, Lluís (2001): Economía y Cultura: Una reflexión en clave latinoamericana. *Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo*. Barcelona.
- Bonet, Lluís (2004): Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales. [En línea] [www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf)
- Bossi, (2001): Control de gestión aplicado a las entidades públicas. [En línea] *Contabilidad Internacional*. <http://www.5campus.com/leccion/congepub>
- Carbonell, Eduard (2002): Reflexiones en torno a los museos hoy. *Museo Nacional de Arte de Cataluña*. Barcelona.
- Carrasco, Salvador (1999): Indicadores culturales: una reflexión. *Econcult*. Valencia.
- Carta de servicios del Sistema de Museos de colonia del Sacramento.
- Contreras, Ismaira (1995): Un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro. *Centro de Investigación*.
- Donnelly Gibson Ivancevich (1997): Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. *Octava Edición*.
- El-Abbadi, Mustafá (1984): La Antigua Biblioteca de Alejandría: vida y destino. *Asociación de Amigos de la Biblioteca de Alejandría*, 1ª edición.
- Etcheverry, Sergio (2004): *Análisis FODA* [En línea] [http://www.unap.cl/setcheve/cdeg/CdeG.120\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/setcheve/cdeg/CdeG.120(2)-115.htm)
- Evoli, Jefftee (1997): *Plantación Estratégica*. Lucas Morea/Sinexi S.A.
- Frey, Bruno (2000): La Economía del Arte. *La Caixa. Colección de estudios económicos* N° 18.
- Frey, Bruno (2003): The Economics of Museums. *Working Paper Series* N° 149.
- Gapinski, James H (1984): The Economics of Performing Shakespeare. *American Economic Review*, Vol. 74. En Asuaga C, Lecueder M, Vigo S. (2005): Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo. *IX Congreso Internacional de Costos*. Florianópolis, SC, Brasil.

- García Canclini, Néstor (1987): Políticas culturales en América Latina. *Grijalo*. México. En Rodríguez, Víctor Manuel (2002): Políticas culturales y textualidad de la cultura: retos y límites de sus temas recurrentes. [En línea] <http://www.oei.es/cultura2/vmrodriguez.htm>
- García Villarreal, Juan (2006): *Modelo estratégico para el desarrollo de Instituciones Universitarias*.
- Gibson, Donnelly (1997): *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición.
- Guinsburg, Victor (2000): The economics of Art and Culture. *Smelser & Baltes eds. Internacional Encyclopedia of the Social and Behavioural Sciences*. Amsterdam.
- Hax, Arnold (2004): *"Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados"* Ediciones Granica SA
- Henke, E. (1992): *Introduction to nonprofit organization accounting*. Wadsworth Pub. Belmont.
- Herrero Prieto, Luis Cesar (1998): El Patrimonio Histórico como factor de desarrollo económico. En La conservación como factor de desarrollo en el siglo XXI. *Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León*. Valladolid.
- Jackson, (1994): Performance indicators: promises and pitfalls. En Pignataro, Giacomo (2003): *Performance Indicators*. Towse, Ruth (2003): *Handbook of cultural economics*. Edward Elgar, Northampton
- Kaplan y Norton, (2001): *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000, Barcelona
- Kotler, Neil y Kotler, Philip (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ariel. Barcelona
- López, Antonio (2004): Diseño y normalización de indicadores de gestión para los servicios públicos locales. Análisis de los resultados del proyecto SINIGAL II. *Institute for International Research*. Madrid.
- Lord, Barry. Lord, Gil Dexter. (1998): *De qué sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos*. Barcelona: Ediciones Ariel
- McCarthy, Kevin (2002): Las artes escénicas en una nueva era. *Working paper*.
- Ministerio de cultura et al (2007): Documento de buenas prácticas en Museos y Centros de Arte.
- Mintzberg, Brian Quinn, Voyer (1997): *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación
- Miralles, Eduard (2005): Las administraciones territoriales intermedias y las políticas públicas. *Conferencia internacional sobre Políticas culturales*. Bilbao.
- Moore, Kevin (1998): *La gestión del museo*. Ediciones Trea SRL.
- Mora y Vivas, (2001): *Nuevas herramientas de gestión pública: El cuadro de mando integral*.
- Olve y Roy (2000): *Gestionando e implantando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
- OTC (2006), (Observatorio Turístico de Colonia). *Boletín Estadístico Anual*.
- OTC (2007), (Observatorio Turístico de Colonia). *Boletín Estadístico Anual*.
- Pacheco Muñoz, Miguel Fernando (2003): Gabinetes de curiosidades: base de los museos.
- Peacock, Alan (1993): Payng the Paper. Culture, music and Money. *Smelser & Baltes eds. Internacional Encyclopedia of the Social and Behavioural Sciences*. Amsterdam.
- Pfenninger, Mariana (2004): Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso. *Boletín Gestión Cultural N° 7: Indicadores y Estadísticas Culturales*.
- Pignataro, Giacomo (2003): Performance Indicators. Towse, Ruth (2003) *Handbook of Cultural Economics*. Edward Elgar. Northampton
- Rapetti, Sandra (2001): *Pasión por la Cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo*. Ediciones Trilce. Montevideo.
- Rapetti, Sandra (2002): Buscando caminos: Gestión, financiamiento y problemática de las organizaciones culturales del interior del Uruguay, investigación realizada en Salto, Colonia y Maldonado. *Comisión Sectorial de investigación científica Universidad de la República*.
- Rapetti, Sandra (2006): *Economía de la Comunicación y la Cultura*. [En línea] [http://www.liccom.edu.uy/bedelia/cursos/economia/archivos/Clase\\_6\\_2006.pdf](http://www.liccom.edu.uy/bedelia/cursos/economia/archivos/Clase_6_2006.pdf)
- Rapetti, Sandra (2006): *El Problema del Financiamiento de la Cultura*. *Anuario Inc*. Vol.17, No.2,
- Rodríguez, Víctor Manuel (2002): *Políticas culturales y textualidad de la cultura: retos y límites de sus temas recurrentes*. [En línea] <http://www.oei.es/cultura2/vmrodriguez.htm>
- Pupo, Guillermo (2002): De la estrategia a la Dirección estratégica, [En línea] <http://www.5campus.com/leccion/ede>.
- Sachse, Mathias (1989): *Técnicas de planificación estratégica*. CLAD.
- Sánchez Albavera, Fernando (2003): Planificación Estratégica y gestión pública por objetivos. *CEPAL ECLAC*
- Serkovic González, Natalia (2006): Gestión cultural. *Boletín virtual del sistema Nacional de museos del Estado*. España.
- Soldevila, Pilar (2000): El control de gestión en las ONL: el caso de los colegios de contadores de España. *Tesis Doctoral*
- Stolovich, Luis (1997), Prólogo al libro *La Economía de la Cultura*. Autor Benhamou, Françoise (1997). Ediciones Trilce. Montevideo
- Tellez Cabrejos, Sandra (2006): Los museos y la planificación estratégica. *Boletín virtual del Sistema Nacional de museos del Estado*. España
- Thibault, Gilles (2001): Cabinets de curiosités XVI et XVII siècles. [En línea] <http://www.pages.infinet.net/cabinets>.
- Throsby y Whithers (1979): *The Economics of the Performing Arts*. Arnold. Londres
- Torres (2001): Indicadores de gestión para las entidades públicas, En Bossi, (2001): Control de gestión aplicado a las entidades públicas. [En línea] [www.5campus.com](http://www.5campus.com). Contabilidad Internacional
- Yetano, (2005): El Cuadro de Mando Integral en la administración local. *Auditoría y Gestión de Fondos Públicos*. Universidad de Zaragoza

# BALANCE SOCIAL MUSEO DEL CARNAVAL

Autores: Yamila Hernández, Sebastián Maidán, Ana Laura Mascheroni  
Tutores: Carolina Asuaga y Walter Rossi

## INTRODUCCIÓN

A la hora de gestionar museos, habrá que comenzar por definir la misión de la institución, a efectos de diseñar la estrategia necesaria para alcanzarla, así como un seguimiento y evaluación del desempeño, identificando posibles desvíos y, de corresponder, implementando medidas correctivas.

El diseño e implementación de instrumentos para el control de gestión, acorde a cada institución, consolidando las distintas perspectivas de todos los agentes involucrados, aportará a la institución que lo cree, una herramienta fundamental para el monitoreo de su gestión y la consecución de sus objetivos (Asuaga y Rausell, 2006).

En este contexto se destaca el balance social como un instrumento moderno de gestión y una valiosa herramienta para estructurar, medir y divulgar el ejercicio de la responsabilidad social en sus diversos escenarios ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)).

### Problema a investigar

Analizar la posible implementación del balance social como información a las partes interesadas en búsqueda de transparencia en la gestión procurando responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué aspectos se deben considerar a la hora de implementar un balance social en una institución museística en general y en el caso de estudio en particular?

### Objetivo

El trabajo monográfico tiene como objetivo general elaborar una primera aproximación al balance social de un museo, aportando elementos y pautas que sean útiles para la confección del mismo.

Adicionalmente se han planteado los siguientes objetivos específicos: Analizar los beneficios que aporta la realización de un balance social para la Institución. Analizar la viabilidad de

la elaboración de un balance social por parte de un museo uruguayo. Analizar la cultura como vehículo de inclusión social.

### **Metodología**

El trabajo plantea una investigación basada en el estudio de casos ilustrativos.

Para la elección del caso, se consideró que el Museo del Carnaval se mostraba como una organización óptima, a raíz de que es una institución cultural que no solo conserva y exhibe parte del patrimonio material del país (muestras de colecciones carnavalescas), sino que además difunde el carnaval que constituye patrimonio inmaterial de los uruguayos, utilizándolo como herramienta de inclusión social mediante el desarrollo de diferentes programas.

A su vez la elección fue impulsada por la obtención del premio internacional Reina Sofía a la Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural en el año 2009.

A efectos de obtener los datos necesarios para la formulación de las pautas para la elaboración del balance social, se recurrió a una investigación cualitativa, basada en entrevistas abiertas a diferentes miembros de la institución.

### **Limitación al alcance**

Este trabajo no reviste ninguna objeción al alcance, entendiéndose que puede utilizarse como consulta y/o guía a la hora de comenzar un proceso de elaboración de un balance social, adecuando lo expuesto en estas páginas a la realidad particular de cada museo.

El análisis efectuado al Museo del Carnaval refiere exclusivamente al caso de estudio planteado, por lo que las conclusiones y recomendaciones no son extrapolables a otros museos, sin embargo según lo expuesto anteriormente puede utilizarse como guía.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **1. PATRIMONIO**

#### **1.1. Definición de Patrimonio Cultural**

Rausell (2003) define Patrimonio como el conjunto de formas de cultura tradicional y popular o folklórica, es decir, las obras colectivas que emanan de una cultura y se basan en la tradición. Estas tradiciones se transmiten oralmente o mediante gestos y se modifican a través del tiempo mediante un proceso de recreación colectiva. Se incluyen en ellas las tradiciones orales, las costumbres, las lenguas, la música, los bailes, los rituales, las fiestas, la medicina tradicional, las artes culinarias y todas las habilidades especialmente relacionadas con los aspectos materiales de la cultura, tales como las herramientas y el hábitat.

Para Benhamou (2005) “Los bienes del Patrimonio comparten ciertas características con otros bienes culturales, especialmente su carácter único y su definición como bienes de mérito. Pero también se diferencian por su durabilidad y su carácter irreversible: si un bien de Patrimonio se transforma o se destruye no puede ser reconstruido o restaurado exactamente en su forma original”.

El Patrimonio se clasifica en material e inmaterial. Patrimonio material o físico, que refiere a edificios, lugares y objetos, y el Patrimonio inmaterial, que alude a valores, creencias, símbolos y representaciones (Torre, Molteni y Pereyra 2009).

#### **1.2. Patrimonio Inmaterial**

Según el artículo 2 de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO del año 2003 ([www.unesco.org](http://www.unesco.org)), “Se entiende por Patrimonio cultural inmaterial, los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los

instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su Patrimonio cultural. Este Patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana”.

Para Arévalo (2004) el Patrimonio inmaterial comprende las costumbres y tradiciones, las prácticas y hábitos sociales, las prácticas relativas a la naturaleza, la medicina tradicional, los rituales y las fiestas, los saberes, los conocimientos, las lenguas y las expresiones verbales, todos los géneros de la tradición oral, la música, el baile y la danza, las artes narrativas y del espectáculo, las cosmologías y los sistemas de conocimiento, las creencias, los valores, etc., que constituyen la expresión de la identidad de un pueblo o grupo étnico o social. Por lo que el Patrimonio invisible representa una importante fuente de creatividad e identidad.

Dentro del concepto de Patrimonio cultural inmaterial se encuentran los actos festivos, que tal como lo dice Arévalo (2009), son creaciones culturales que reflejan formas de vida y valores, expresan toda una cosmovisión de creencias y proyectan la identidad social de cada pueblo o grupo social, son tradiciones culturales vivas. Las fiestas suponen formas de expresión y de identificación de la comunidad que las celebra y protagoniza. Crean en los individuos conciencia de pertenencia; su dimensión temporal las dota de valores testimoniales, pues representan parte esencial de la memoria colectiva de los pueblos.

## 2.1. El carnaval

El carnaval se enmarca dentro del concepto de Patrimonio cultural inmaterial y más específicamente en el área de las festividades.

Para el profesor de antropología social, Antonio Flores Martos (2001), la palabra carnaval proviene de la expresión latina carnelevare, luego modificada a carne vale, que quiere decir “sin carne”, en referencia al periodo ritual de abstinencia y rigores para el cuerpo que suponía la Cuaresma que comenzaba al siguiente día de la finalización del carnaval, el miércoles de ceniza.

Por otra parte, Gustavo Diverso (1989), murguista y periodista uruguayo, en su libro “Murgas, la representación del Carnaval” es durante la Edad Media donde el carnaval comienza adoptar en forma plena su particularidad más sobresaliente, evolucionando hacia una fiesta pagana durante la cual las clases dominadas se permitían satirizar a las autoridades religiosas y se cuestionaba la jerarquía social existente.

Expresa además que el carnaval salta a las colonias americanas a partir del siglo XVI: los indios, negros, mulatos y otros sectores populares durante el carnaval invadían y controlaban la traza urbana, espacio que en teoría era habitado y dominado exclusivamente por los españoles y criollos; las pautas de conducta moral eran trastocadas; los roles sexuales se volvían intercambiables; y el uso de las máscaras, al ocultar la personalidad social de los participantes, acentuaba su “individualidad” en una época en que los seres humanos se definían no tanto por sus características psicológicas y morales, sino por su ubicación dentro de la jerarquía social, del mundo de trabajo, del linaje familiar y de la red de intercambios recíprocos o desiguales.

Arévalo (2009) determina que los carnavales frente a otros tipos y modalidades patrimoniales de carácter material o monumental, son elementos vivos, dinámicos, y por ello en permanente proceso de cambio y transformación. Durante los carnavales se desestructura coyunturalmente el orden social. De tal manera el carnaval sirve, y a veces inconscientemente, para reforzar, en unos casos, y poner en tela de juicio en otros, el sistema de valores de la comunidad; pero

también para afirmar, en términos simbólicos, la identidad social y la propia existencia diferenciada del grupo.

### 1.2.1.1. Carnavales en el Mundo

Como bien se conoce, las carnestolendas (carnaval) son manifestaciones culturales de diversos países del mundo. Son famosas la de Venecia, la de Río de Janeiro, como fiestas del antifaz y del burlesco. Podría realizarse un estudio de una cultura del carnaval que sorprendería al mundo porque la manera como lo preparan es casi una lección del comportamiento humano extraordinario (Espinosa, 2010).

Por otra parte dentro de la Lista de Patrimonio Inmaterial realizada por la UNESCO ([www.unesco.org](http://www.unesco.org)), se encuentran entre los más destacados los siguientes carnavales:

- Carnaval de Binche en Bélgica, inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2003).
- Carnaval de Oruro en Bolivia, inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2001).
- Carnaval de Negros y Blancos en Colombia, inscrito en 2009 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.
- El Carnaval de Barranquilla en Colombia, inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2003).

### 1.2.1.2. El Carnaval Uruguayo

El Carnaval es la fiesta popular por excelencia en Uruguay, considerándose el más largo del mundo, con cuarenta días de duración.

Los primeros indicios de carnaval en Uruguay, se remontan a una salida de esclavos en 1750 por las calles de Montevideo, desfilando con sus tambores, con motivos de Corpus Cristi. (Garbivker, 2007).

El 6 de enero, fecha conocida en América Latina como Día de Reyes, se celebra la llegada a Belén de los tres reyes magos, uno de los cuales, Baltasar, era africano. Según lo expuesto por Reid (2006) para resaltar este hecho tan especial en el calendario católico, los africanos se vestían con sus mejores galas para asistir a la misa en la catedral. Al terminar este servicio, desfilaban por el centro de la ciudad para dirigirse a saludar y presentar sus respetos al presidente de la República, al alcalde y al comandante de policía, entre otros altos funcionarios. En la tarde daban inicio a los candombes, sesiones de canto, danza y percusión africana, que se extendían desde la tarde hasta entrada la noche.

Garbivker (2007) opina que esta fiesta se fue diluyendo, junto a su real significado, sumándose a los festejos del carnaval occidental, pero en ella reside el origen del actual Desfile de Llamadas. Ancestralmente las llamadas fueron espontáneas manifestaciones populares que alrededor del tambor convocaban al encuentro, a una recorrida por las calles al ritmo del candombe y de su danza.

Dentro de la fiesta carnavalesca, se encuentran también las murgas que surgen en torno al 1900 y engloba la diversidad de los pequeños relatos de vivencias cotidianas y cercanas, con los grandes planteamientos sociales, políticos e ideológicos.

Conforman también el carnaval, los humoristas, que se dedican a hacer humor a través de situaciones inventadas; parodistas, cuyo argumento debe estar basado en una obra previa y la revista, que constituyen un remedo de las revistas internacionales en especial las porteñas, pero con contenido social ([www.montevideo.gub.uy](http://www.montevideo.gub.uy))

## 2. LOS MUSEOS

### 2.1. Definición

Según el Comité Internacional de Museos (icom.museum), “es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el Patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo”.

La Asociación Americana de Museos (www.aamus.org) señala que su denominador común es hacer una contribución única a la opinión pública mediante la recolección, preservación e interpretación de las cosas de este mundo.

Por otra parte Benhamou (1997) indica que “el museo tiene la función de transmitir una herencia, de generación en generación, a través de la conservación de las obras.

El museo como institución surge con el doble objetivo de abrirse al público y desarrollar el carácter enciclopédico de las colecciones, conservadas fuera de su contexto original”.

### 2.2. Clasificaciones

En base a las diferentes formas de gobierno que puede tener un museo, Lord y Lord (citado por Asuaga y Rausell, 2006) identifican:

- Dependencia orgánica.
- Dependencia con autonomía de gestión.
- Organización sin fines de lucro.
- Entidad privada.

En cuanto a la forma jurídica Blanco y Rodríguez (2004) distinguen entre museos públicos y privados. Los museos públicos se financian con cargo a subvenciones. El gerente del museo tendrá un interés muy limitado en poner en marcha cualquier política que reduzca sus costes o aumente sus ingresos y tampoco estará especialmente motivado por el público: ¿por qué atraer más visitantes o mejorar la satisfacción de quienes ya acuden, si el museo no se apropia de los ingresos adicionales?

Un museo privado obtendrá sus ingresos de la venta de entradas y de otras fuentes de ingresos adicionales como la “tienda del museo”, el restaurante, el merchandising, etc.

En estas condiciones las decisiones estarán rígidas exclusivamente por razones de mercado. Simultáneamente, su necesidad de sobrevivir le llevará a preocuparse por atraer más visitantes, por mejorar la oferta de productos que hace llegar a su público, aunque con esa conducta pueden aumentar los riesgos sobre la calidad ofrecida por el museo o una menor atención a otras funciones menos ligadas con el consumo directo.

Señalan también, que la distinción tan tajante entre museos públicos y privados es cada vez más difusa basándose en la opinión de Schuster, quien sostiene que los museos “desean la flexibilidad que la privatización promete y, al mismo tiempo les gusta la protección institucional y financiera que pertenecer al sector público les aporta”. Se abre entonces un nuevo canal de relaciones entre la autoridad pública, de quien en último término depende el museo, y su gestor en un entorno de incertidumbre e información asimétrica.

ILAM (www.ilam.org) clasifica a los museos teniendo en cuenta disciplinas específicas o temáticas generales dentro del Patrimonio cultural:

- Museos de Arte
- Museos de Antropología
- Museos de Historia
- Museos de Ciencia y Tecnología
- Monumentos / Centros Históricos



### 2.3. Funciones

Un museo surge en torno a una colección de objetos que forman su Patrimonio artístico y, por tanto, las tareas más inmediatas son conservar y acrecentar dicho Patrimonio (Blanco y Rodríguez, 2004).

El museo conserva los bienes culturales con el objetivo de garantizar su transmisión a las generaciones futuras. Esta función es una finalidad imprescindible y justifica en sí misma la existencia del museo.

La conservación se realiza en dos vertientes: la conservación preventiva y la restauración. ([www.mcu.es](http://www.mcu.es))

Tan importante como las anteriores es la labor de exhibición. Este hecho delimita sustancialmente el carácter de museo y lo diferencia de un archivo o un simple almacén. Con la exhibición el museo contribuye a la difusión del arte, la cultura, la ciencia y también a la educación de la sociedad (Blanco y Rodríguez, 2004).

Pero, hoy en día, sus tareas educativas van mucho más allá y son múltiples los museos que incorporan programas educativos. La actividad que se desarrolla en el área de difusión de los museos estatales se orienta hacia el objetivo último de acercar el museo a la sociedad. ([www.mcu.es](http://www.mcu.es))

Simultáneamente los museos también realizan tareas de investigación ligadas, por ejemplo, a determinación de la autoría, época u otras características propias de los objetos de su colección. Para desarrollar esta función los museos disponen de herramientas como biblioteca, archivo, laboratorio y talleres.

Por último, a medida que la concepción de los museos se ha ido reorientando hacia sus visitantes y al público en general, ha crecido la prestación de otros servicios adicionales como aquéllos ligados con la hostelería o la venta de productos comerciales. Poco a poco, las funciones más proverbiales de un museo van abandonando el primer plano de su actividad y va ganando importancia la figura del museo como un centro de prestación de servicios (Blanco y Rodríguez 2004).

## 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 3.1. Concepto

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2001), “es la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse. Esto significa que la Responsabilidad Social de la empresa es al mismo tiempo interna y externa.

El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina ([www.ideared.org](http://www.ideared.org)) en su publicación “El Balance Social, un enfoque Integral” determina que: “es la adopción por parte de la empresa de una posición consistente en el activo compromiso de participar como ciudadana, contribuyendo a resolver los problemas de desarrollo de la sociedad y construirla como comunidad democrática, sustentable y solidaria. El cuidado del medio ambiente y la mejora en la calidad de vida de la comunidad son objetivos de toda la sociedad, y los entes que se insertan en ella no pueden estar ausentes de participación y construcción sin responsabilidad”.

En el ámbito local, DERES ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)), la define como “una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.

## 4. BALANCE SOCIAL

### 4.1. Definición

DERES ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)) expone en el Manual para la Preparación e Implementación del balance social en el Uruguay que el balance social es un complemento al balance financiero publicado anualmente por la empresa, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad en su conjunto.

También IDEA ([www.ideared.org](http://www.ideared.org)) lo define como “una herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona”.

Según la OIT (2001) el balance social “es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa, en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas”.

Para el Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico ([www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)), el balance social es una declaración publicada anualmente por la empresa que reúne una colección de información sobre los proyectos, los beneficios y acciones sociales dirigidas a empleados, inversores, analistas, accionistas y a la comunidad. También es una herramienta estratégica para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social de las empresas.

### 4.2. Triple bottom line

Como primer aspecto se destaca el concepto de Triple Bottom Line (triple línea de base), debido a que es el pilar en que se construyen los diferentes modelos para la preparación de un Balance Social.

El concepto de la Triple Bottom Line ([Johnelkington.com](http://Johnelkington.com)) fue creada por el sociólogo y psicólogo John Elkington en el año 1994. En su libro *Cannibals With Forks* del año 1997 establece que “la idea detrás de la Triple Bottom Line es que los inversores de negocios deben medir sus resultados con un nuevo conjunto de parámetros de captura de valor económico, social y medioambiental, añadidos o destruidos durante los procesos de creación de riqueza”. Es un amplio conjunto de parámetros económicos, ambientales y sociales utilizados principalmente para conducir y medir la creación de valor de una organización como un ciudadano corporativo.

Para Rifat Lelic, Director del Departamento de Economía, Finanzas y Legales del Instituto Tecnológico de Buenos Aires ([www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com)) las utilidades de una compañía se conocen, como el “bottom line”. Y estas ganancias van a parar a manos de los dueños de la empresa, llamados los stockholders (accionistas). Pero para el funcionamiento de la organización también se debe considerar, el capital económico, capital social y el capital natural. Entonces para competir en un mundo dominado por stakeholders es necesario fortalecer las raíces de la empresa con los miembros de la comunidad, involucrarlos y tratar de encontrar el punto de intersección entre los intereses de todos los grupos.

### 4.3. Algunos modelos

#### 4.3.1. Global Reporting Initiative - GRI ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

Su misión es la creación de un marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (Balance social).

La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

Se espera que el Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad sirva como marco generalmente aceptado para informar acerca del desempeño económico, ambiental y social. Ha sido diseñado para ser utilizado por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización.

La estructura de la memoria de sostenibilidad es la siguiente:

- Estrategia y análisis: debe contar con la declaración del responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad y la descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.
- Perfil de la organización, relacionado con las características de la misma, como por ejemplo: nombre, productos, localización, premios, etc.
- Parámetros de la memoria, este incluye: perfil de la memoria (periodo cubierto, fecha de la memoria anterior, ciclo de presentación), alcance y cobertura (definición de contenidos y cobertura de la memoria, limitaciones al alcance, técnicas de medición de datos), verificación.
- Gobierno, compromisos y participación
- Información sobre el enfoque de la dirección, por dimensiones

#### 4.3.2. Cuarto Estado Financiero

Es un modelo creado por Luis Perera Aldama en el año 2003, cristalizado en su libro “Reporte Social: Un Cuarto Estado Financiero Básico, sobre la dimensión social de las empresas”.

Considera que se debe informar cómo se genera valor en la empresa y a quiénes se destina.

Para el autor el próximo paso de evolución es la presentación de un cuarto estado financiero, que dé respuesta a las siguientes necesidades de información pública: ¿cuánto valor se genera para la sociedad? ¿Cómo se reparte ese valor entre los distintos actores sociales? ¿Debe medirse una empresa sólo por lo que genera para su propietario?

El valor agregado social, la generación de recursos derivados de la actividad empresarial es simplemente la diferencia entre los ingresos y los costos de materiales o insumos directos.

Ese valor generado se puede distribuir de manera primaria en seis ámbitos:

- La gente, a través de su remuneración y beneficios
- El Estado, a través de impuestos, tasas, contribuciones, tanto directas como indirectas.
- La comunidad, por medio de inversiones y gastos de desarrollo comunitario.
- Los propietarios o accionistas, a través del lucro distribuido o disponible.
- La propia empresa, a través de partidas que prevén la reposición o mantenimiento de su capacidad generadora.
- Los financiadores de la actividad empresarial, a través de resultados financieros.

#### 4.3.3. Desarrollo de la Responsabilidad Social - DERES ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy))

La estructura básica del Balance Social busca considerar puntos que puedan ser aplicados a cualquier tipo de organización o empresa, independiente de su tamaño o actividad.

La secuencia recomendada, utiliza un formato de características similares a las del balance financiero, no sólo garantizando la existencia de un grado de familiaridad en cuanto al formato de presentación, sino también, la integridad, el encadenamiento lógico y la facilidad para la comparación y realización de benchmarking entre las empresas.

Estructura propuesta en el “Manual para la preparación e implementación del Balance social en el Uruguay”:

I. Introducción/Presentación: Mensaje del personal superior; perfil de la empresa; sector de la economía.

II. Los Estados” del Balance Social: Estado de Demostración del Valor Agregado; Estados de Indicadores de Desempeño

III. Las “Notas” al Balance Social: Descripción de la empresa; Otras notas explicativas.

IV. Anexos al Balance Social:

#### **4.3.4. Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico – Ibase (www.balancosocial.org.br)**

Es utilizado por las empresas Brasileñas desde el año 1997. IBASE en asociación con varios representantes de las empresas públicas y privadas elaboraron un modelo que tiene la ventaja de alentar a todas las empresas a revelar sus efectos sociales, independientemente de su tamaño y sector.

El predominio de datos que pueden ser expresados en valores financieros o de manera cuantitativa es fundamental para enriquecer este tipo de declaraciones. Por supuesto, no siempre correlacionar los factores sociales con los factores financieros es una tarea fácil, sin embargo, los indicadores desarrollados por Ibase ayudan al análisis comparativo de la propia empresa a través del tiempo y con otras empresas del mismo sector.

Actualmente Ibase ofrece cuatro modelos de balance social: empresas; fundaciones y organizaciones sociales; micro y pequeñas empresas y cooperativas.

Se expone a continuación el modelo resumido para fundaciones y organizaciones sociales:

1. Identificación.
2. Origen de los recursos.
3. Aplicación de los recursos.
4. Indicadores sociales internos (acciones y beneficios para los funcionarios).
5. Proyectos, acciones y contribuciones para la sociedad.
6. Otros indicadores.
7. Indicadores sobre el cuerpo funcional.
8. Calificación del cuerpo funcional.
9. Informaciones relevantes en cuanto a ética, transparencia y responsabilidad social.
10. Otras informaciones.

## **APLICACIÓN PRÁCTICA**

### **1. EL MUSEO**

#### **1.1. Historia**

El proyecto surge por iniciativa de Ana Bello y Eduardo Rabelino, como Museo de Historia del Arte, enfocándose en el carnaval como hecho artístico y antropológico.

En el año 2003 se realizó una primera muestra itinerante en AFE y en el 2005, luego de efectuadas varias exposiciones, se obtuvo el actual local cedido por la Administración Nacional de Puertos a la Intendencia Municipal de Montevideo.

Finalmente la inauguración del Museo del Carnaval se produce el 23 de noviembre del 2006.

#### **1.2. Clasificación**

Se considera que este museo no se puede definir exclusivamente como público o privado sino que se encuentra en un punto intermedio ya que recibe aportes del Estado y además genera ingresos propios mediante venta de entradas y realización de eventos. Por esta misma

razón se cree que en cuanto a la forma de gobierno se aproxima a un museo con dependencia y autonomía de gestión.

Además se enmarca dentro de los museos de antropología, debido a su dedicación a la conservación y exposición del carnaval.

### 1.3. Funciones

El Museo del Carnaval es un espacio cultural desarrollado a los efectos de la promoción, desarrollo y difusión de diversos productos de la cultura nacional con especial énfasis en los que tienen que ver con las fiestas del Carnaval.

A su vez conserva, exhibe, difunde y valora los objetos y tradiciones que forman parte de la máxima fiesta popular del Uruguay.

Procura valorizar al Carnaval como parte singular del Patrimonio cultural intangible mediante la conservación, protección, documentación, exhibición y difusión de colecciones.

Por lo tanto la particularidad de este museo es que conjuga el Patrimonio material e inmaterial debido a que no sólo conserva, restaura y exhibe bienes materiales, sino que uno de sus objetivos principales es mantener vigente la fiesta popular por excelencia en el Uruguay que es el carnaval.

Se enfoca en transmitir la tradición, la cultura y la historia del carnaval, como medio para acrecentar los valores sociales, abarcando a todos los estratos de la sociedad y se utiliza el carnaval como herramienta de inclusión social, solidaridad barrial y rehabilitación.

## 2. MÉTODO A UTILIZAR

Como primer punto es imprescindible señalar que no existe en Uruguay un marco normativo que haga obligatorio un modelo de balance social en particular, por lo que cada organización es libre de aplicar el método que considere más adecuado a su realidad.

Para cumplir con el objetivo definido al comienzo de este trabajo se seleccionaron los aportes de los diferentes modelos mencionados anteriormente que mejor se adaptan a las características del museo.

En síntesis, se plantea la información mínima necesaria que a nuestro entender debe contener el balance social a realizar por el Museo del Carnaval.

## 3. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Estados Contables del año 2009.
- Entrevistas con Graciela Michelini, Coordinadora General.
- Entrevistas con Macarena Carluccio, encargada de administración.
- Entrevistas con Alejandro Rubbo, encargado de los programas sociales.
- Entrevistas con John Texeira, educador del programa de cárceles.
- Entrevistas con ex reclusa participante en los proyectos
- Entrevista con Nicolás Medero, auxiliar contable de la Corporación Nacional para el Desarrollo.
- Sitio web del Museo del carnaval: [www.museodelcarnaval.org](http://www.museodelcarnaval.org)

## 4. ESTRUCTURA DEL MODELO

4.1. Perfil de la organización

4.1.1. Nombre de la organización.

4.1.2. Actividad

4.1.3. Ubicación

4.1.4. Forma jurídica

## 4.1.5. Beneficiarios

## 4.1.6. Premios y distinciones recibidos

## 4.2. Misión y objetivos

## 4.3. Indicadores de desempeño

Mediante la información recabada se procede a profundizar en los componentes de la estructura:

## 4.1. Perfil de la Organización

4.1.1. Nombre de la organización: Fideicomiso del Museo del Carnaval.

4.1.2. Actividad: El Museo abre sus puertas de martes a domingos de 11 a 17 horas, con la particularidad de que el acceso no es gratuito, se ingresa mediante el pago de una entrada, que es de diferente importe según la nacionalidad del visitante.

El público uruguayo abona \$ 20, los visitantes del Mercosur, \$ 40 y las personas provenientes del resto del mundo \$ 60. Es de destacar que los martes la entrada es gratuita a fin de que pueda ser visitado por todas las personas independientemente de su situación económica y además los niños menores de 12 años ingresan gratuitamente todos los días.

En lo que respecta a su función de exhibidor y difusor de colecciones carnavalescas, consta de diferentes tipos de muestras: estables, temporales e itinerantes.

Dentro de las muestras estables se encuentran: Candombe, Historia del Carnaval en Uruguay, Los viejos tablados.

En lo relativo a las muestras itinerantes, que recorren varios lugares del país, se pueden mencionar: Vestuarios de Contrafarsa, La magia del disfraz, Murga la evolución del vestuario, Tantos años de pintura y de disfraz.

Para cumplir con sus objetivos, se desarrolla en las siguientes áreas de trabajo:

- Centro de Documentación y Archivo
- Departamento Educativo
- Relacionamento con la comunidad, museo puertas afuera.
- Eventos y Espectáculos

El Museo del Carnaval ofrece otros servicios, tales como la realización de visitas guiadas para escuelas, liceos, grupos de tercera edad, turistas y público en general, y la venta de variedad de artesanías, remeras, libros y discos relacionados con el carnaval en una tienda que se encuentra en el hall de acceso.

4.1.3. Ubicación: Se encuentra ubicado en Rambla 25 de agosto 1825, N° 218, esquina Maciel, en el barrio Ciudad Vieja, dentro de Montevideo, en la República Oriental del Uruguay.

## 4.1.4. Forma Jurídica

Contrato de fideicomiso de administración en los siguientes términos: Por una parte la Intendencia Municipal de Montevideo, el Ministerio de Turismo y Deporte y la Administración Nacional de Puertos en calidad de fideicomitentes y por otra parte la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) la fiduciaria, acuerdan la gestión del Museo del Carnaval, entendiéndose por ello la realización de todos los actos de inversión, administración, contratación.

La Administración Nacional de Puertos cede al museo los derechos de uso y goce a título gratuito y en forma exclusiva del inmueble, la IMM y MINTURD transfieren las partidas otorgadas para uso en el Museo del Carnaval.

La CND como fiduciaria se encarga de la gestión y contacto, gestión operativa, gestión financiera del fondo, desembolsos y contabilización.

## 4.1.5. Beneficiarios

Los beneficios que proporciona el Museo del Carnaval alcanzan primordialmente a toda la sociedad Uruguaya, debido a que uno de sus objetivos principales es llevar el carnaval a todos los rincones del país utilizándolo como mecanismo integrador y brindando herramientas

para la dignificación de los individuos, a través del énfasis en los valores y en la enseñanza de oficios.

Con este fin es que se desarrollan actividades en cárceles para permitir la identificación cultural, la integración de un estrato de la población generalmente discriminado mediante la producción de artesanías para el resto de la sociedad y el fomento de principios como la solidaridad y el trabajo en equipo.

También se trabaja con barrios de escasos recursos promoviendo la unión de esfuerzos para la consecución de metas comunes.

#### 4.1.6. Premios y distinciones recibidos

*Obtención del VI Premio Reina Sofía de Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural.*

Es creado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en 2001, y está dotado con 30.000 euros en cada una de sus categorías, una escultura de Gustavo Torner especialmente diseñada a este fin, una placa y un diploma.

En la categoría de Patrimonio Inmaterial el VI Premio Internacional “Reina Sofía” de Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural (2009) ha correspondido al Museo del Carnaval por su contribución a la preservación, recuperación, exposición y divulgación de la historia y la tradición de una de las mayores fiestas populares de los uruguayos.

*Obtención del Primer Concurso Abierto de Ideas para Contenidos del Plan Ceibal, año 2009.*

El Museo del Carnaval mediante los proyectos Calles con Ritmo y Museo Virtual del Carnaval resultó ser uno de los ganadores del Primer Concurso Abierto de Ideas para contenidos digitales del Plan Ceibal, organizado por Proyecto Rayuela y LATU.

Los proyectos ganadores, incluidos los del museo, se encuentran en etapa de realización. En los próximos meses estarán a disposición de los usuarios del Ceibal.

#### 4.2. Misión y objetivos definidos por el Museo

### MISIÓN

La misión establecida por el museo es imponerse como un proyecto cultural avanzado, integrado en la estrategia de proyección internacional de la ciudad y su puerto, en la mejora del espacio público para el fortalecimiento de la identidad cultural de Uruguay y el aprovechamiento de los potenciales de desarrollo de orden cultural, social y económico.

El desarrollo del Museo del Carnaval se plantea como una acción emblemática para el fortalecimiento y proyección internacional de la dimensión cultural de Montevideo, el desarrollo del turismo y la oferta cultural de la ciudad. También como tarjeta de presentación de un proyecto metropolitano creador de oportunidades, empleo, calidad de vida y desarrollo económico en el que se aúnan memoria y proyecto de futuro.

### OBJETIVOS

Es necesario que la organización establezca objetivos generales y específicos, que sirvan de guía para la planificación estratégica, la asignación de recursos y para direccionar los esfuerzos hacia una misma meta.

Los objetivos deben ser medibles, es decir que hay que poder cuantificarlos y establecer un límite de tiempo para lograrlos; alcanzables, teniendo en cuenta la capacidad y recursos (humanos, financieros, organizacionales) que la organización posea y además tienen que ser realistas, por lo que deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en el que se pretenden cumplir.

El Museo del Carnaval define como objetivos los siguientes:

a) Conservación, preservación, documentación y difusión de la tradición viva de la cultura popular uruguaya.

b) Impulso y desarrollo de actividades no convencionales que fortalezcan la idea de la preservación y construcción de la fiesta más allá de la realización artística.

c) Creación de un espacio que se identifique con la cara de la ciudad, donde el visitante sienta que conoció el espíritu y la esencia de Montevideo.

d) Creación de un referente natural para los actores culturales y la ciudadanía en general, como nuevo concepto de infraestructura cultural, en términos de modelo de gestión ágil y orientada al servicio público.

e) Profundización de las potencialidades existentes como punto de referencia turística, considerando el Museo del Carnaval como un proyecto estructurante y catalizador de los potenciales turísticos de la ciudad, y como canal de presentación y dinamización de la oferta cultural del país a través del Carnaval como expresión de los paisajes y las gentes del Uruguay.

f) Impulso a una programación de cultura y ocio, con una infraestructura de servicios que lo consoliden como un espacio de encuentro para la ciudadanía y los turistas, en el contexto del proceso de recuperación del casco histórico de Montevideo.

A nuestro criterio el Museo no define correctamente sus objetivos ya que no cumplen con las características expuestas anteriormente.

Debería establecer los resultados que espera obtener, así como los tiempos de ejecución de sus proyectos, dando seguimiento a los mismos.

#### 4.4. Indicadores de desempeño

### INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO

#### 1) Origen de los recursos

En cuanto a los ingresos que recibe el Museo para desempeñar sus actividades es necesario exponer:

- Fuentes de los ingresos, especificando cada una de ellas.
- Mecanismos para atraer aportes de terceros.
- Acciones para el incremento de recursos propios.

Los ingresos que percibe el Museo del Carnaval provienen fundamentalmente de tres fuentes, recursos propios, aportes gubernamentales y de terceros interesados.

**Cuadro 1: “Ingresos discriminados por recursos”**

INGRESOS	\$	%
<b>Recursos Propios</b>	<b>932.608</b>	<b>24%</b>
Venta de entradas	418.355	
Realización de eventos	514.253	
<b>Aportes Gubernamentales</b>	<b>1.714.500</b>	<b>43%</b>
Intendencia Municipal de Montevideo	806.000	
Ministerio de Turismo y Deporte	908.500	
<b>Otros aportes</b>	<b>1.312.500</b>	<b>33%</b>
Aporte AECID	960.000	
ANCAP	352.500	
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3.959.608</b>	<b>100%</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

**Venta de entradas:** Este rubro se compone de la venta de entradas con precios diferenciales según la nacionalidad de los visitantes, las visitas guiadas y los talleres.



Los talleres son desarrollados por personal especializado y están orientados a escolares.

Se obtuvo un detalle de los ingresos por venta de entradas, visitas guiadas y talleres desde el 25 de febrero al 31 de diciembre 2009.

Se considera relevante obtener información de todo el ejercicio, con la finalidad de reflejar la realidad de una manera más razonable.

A continuación se expone el total de entradas vendidas y los ingresos discriminados por tipo de visitante:

**Cuadro 2: “Ingresos discriminados por visitantes”**

ENTRADAS URUGUAY			ENTRADAS MERCOSUR			ENTRADAS RESTO DEL MUNDO		
Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
6.051	10	60.510	3.130	20	62.600	970	50	48.500
1.102	15	16.530	617	30	18.510	347	60	20.820
<b>7.153</b>		<b>77.040</b>	<b>3.747</b>		<b>81.110</b>	<b>1.317</b>		<b>69.320</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

Con respecto a las visitas guiadas y los talleres, los importes en dinero fueron de \$ 86.035 y \$ 15.535 respectivamente.

**Realización de eventos:** Corresponde a fiestas que se realizan en las instalaciones del museo y en servicios prestados adicionalmente en algunos casos.

En el periodo analizado se destacan tres grandes eventos:

- Servicio integral (MEC) \$ 244.672
- Brindis Club futbol (DINARE) \$ 57.377
- Servicio de bebidas (MEC) \$ 26.230

**Aportes gubernamentales:** Está conformado por los aportes de los fideicomitentes (Intendencia Municipal de Montevideo y Ministerio de Turismo y Deporte).

**Otros aportes:** Incluye los provenientes de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y de ANCAP.

**Gráfico 1: “Aportes por organismo”**



Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

Además de la información reflejada es necesario incluir datos acerca de los mecanismos utilizados para la obtención de aportes en general y de las acciones realizadas para incrementar el volumen de las ventas, así como la medición de los mismos.

2) Aplicación de recursos

En este punto los aspectos más relevantes a considerar son:

- Planificación proyectada de la aplicación de los recursos por tipo de función, para el ejercicio.

- Gasto real discriminado por tipo de función que realiza.

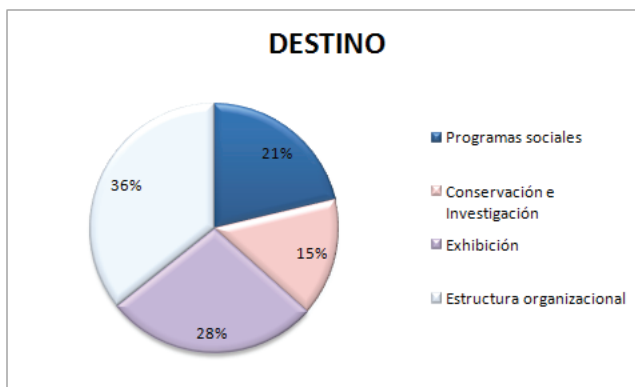
Los recursos obtenidos por el Museo se pueden agrupar en los siguientes destinos:

**Cuadro 3: “Recursos agrupados por destino”**

DESTINO	\$
<b>PROGRAMAS SOCIALES</b>	<b>842.392</b>
Materiales	121.409
Transporte	41.059
Gastos Varios	34.301
Personal Directo	506.939
Personal Indirecto	138.684
<b>CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN</b>	<b>607.208</b>
Personal	240.000
Mantenimiento	367.208
<b>EXIBICIÓN</b>	<b>1.096.385</b>
Personal	199.236
Audiovisual	251.641
Contratos artísticos	645.508
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1.413.623</b>
Personal	840.864
Comisiones CND	239.644
Equipos varios	143.429
Comisión por venta de entradas	16.254
Mobiliario	49.405
Impresión y papelería	49.683
Seguros	65.460
Varios	8.884
<b>TOTAL</b>	<b>3.959.608</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

**Gráfico 2: “Recursos asignados a cada destino”**



Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

## PROGRAMAS SOCIALES

Orientados a sus objetivos de responsabilidad social, el Museo desarrolla diferentes programas sociales cuyos costos (excluidos los de personal) se detallan a continuación:

*Cuadro 4: Costos de los programas discriminados por tipo de gastos*

Programa	Materiales	Transporte	Gastos Varios	Total
Cárceles	67.252	4.890		72.142
Tablado de barrio	54.157	13.631	7.526	75.314
Exposiciones en el interior		22.538	26.775	49.313
<b>TOTALES</b>	<b>121.409</b>	<b>41.059</b>	<b>34.301</b>	<b>196.769</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

El personal directo está compuesto por los talleristas que son contratados específicamente para la realización de estos programas y dos trabajadores dependientes.

El costo del personal indirecto fue calculado en base a un porcentaje estimativo proporcionado por la coordinadora general y la encargada de administración del Museo, quienes manifestaron que es aproximadamente un 35% del total de las horas trabajadas de todos los trabajadores excluido el personal directo asignado a cada función y de la coordinadora general.

Por lo tanto el costo total de los programas sociales se distribuye de la siguiente manera:

*Cuadro 5: “Costo total por programa”*

COSTO TOTAL	\$
Costo excluido el personal	196.769
Personal directo	506.939
Personal indirecto	138.684
<b>TOTAL</b>	<b>842.392</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

## CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN

Se acondicionó un sector del Museo para cumplir con las funciones de mantenimiento, restauración y registro de las piezas del Museo, denominado Centro de Documentación y Acervo. A tales efectos se realizaron varias obras, que fueron reconocidas como gastos de mantenimiento en el Estado de Resultados.

En cuanto al personal está compuesto por dos trabajadores directamente asignados al área cuyos honorarios alcanzan la suma de \$240.000.

## EXHIBICIÓN

Se compone, entre otros, de las remuneraciones del personal encargado de la atención al público y de las visitas por el interior del Museo.

Además se requiere determinada ambientación para la iluminación de las muestras y la realización de espectáculos, por lo que se alquilan generadores de energía eléctrica, equipos de audio y luces ya que el Museo no consta con ese tipo de equipamiento. En este rubro se incluye la realización de un evento con motivo del lanzamiento oficial del Museo del Carnaval.

Por último se agregan las contrataciones artísticas de diversos rubros que participan en los eventos y espectáculos desarrollados en el Museo.

### *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*

El costo de personal está compuesto de la remuneración de la coordinadora general del Museo, así como aproximadamente un 65% del personal no atribuido directamente a una función.

Por concepto de comisiones la fiduciaria (CND) percibirá una remuneración equivalente al 4% mensual, sobre lo efectivamente ejecutado dentro del mismo mes, con un mínimo mensual de USD 500. Recibió una comisión inicial de USD 1.000, por única vez, en compensación de todos los gastos de estructuración incurridos previamente.

Se realizaron inversiones en equipos y mobiliario de menor porte, por lo que según lo informado por la CND se decidió no activarlos y reconocerlos como gastos del período.

Las comisiones por ventas de entradas se le abonan a Abitab o AGADU por la comercialización de entradas a las diferentes fiestas y/o espectáculos realizados.

Por último se incurren en otros gastos para el mantenimiento del Museo así como para las tareas de administración entre los que se encuentran los de papelería, seguros, artículos de limpieza, los uniformes del personal y el servicio de vigilancia.

### **INFORMACIÓN A TENER EN CUENTA**

De acuerdo a la información recabada, no tenemos datos acerca de la realización de un plan de acción a utilizar como guía para destinar los fondos a las diferentes funciones. Este es de utilidad para evaluar si se poseen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados, permitiendo comparar al final del período, los fondos proyectados con los realmente utilizados, de manera de determinar el grado de eficiencia en la ejecución.

Con respecto a los gastos reales del ejercicio sería importante obtener información más específica acerca de la dirección de los fondos utilizados en base a las funciones que desarrolla el Museo.

### *INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL*

Los ítems más relevantes que debería contener el apartado son:

- Número de funcionarios al final del período.
- Porcentaje de trabajadores voluntarios.
- Porcentaje de trabajadores de más de 45 años.
- Relación de trabajadores discriminados por sexo.
- Modo de contratación de los trabajadores.
- Salario promedio de hombres.
- Salario promedio de mujeres.
- Relación entre el salario de hombres y mujeres por tipo de tarea.
- Relación entre la mayor y menor remuneración.
- Cargos gerenciales ocupados por mujeres.
- Cantidad de programas sociales y número de beneficiarios de los mismos.
- Horas de capacitación anuales destinadas al personal de los programas sociales.
- Número de evaluaciones de desempeño realizadas al personal encargado de los programas sociales por parte de la gerencia.
- Porcentaje de satisfacción de los involucrados en los programas sociales.
- Número de escuelas que visitan el Museo.
- Número de escuelas del interior del país que visitan el Museo.
- Número de escuelas rurales que visitan el Museo.

- Porcentaje de satisfacción de los visitantes con respecto a las exposiciones del Museo.
- Número de notas de prensa en las que se menciona el Museo.

Con la información obtenida se alcanzaron los siguientes resultados:

- Número de funcionarios al final del período: 23

Dependientes: 13

Independientes: 6

Personal de la IMM: 2

Voluntarios: 2

- Porcentaje de trabajadores voluntarios

Número de voluntarios: 2

Empleados totales: 23

Porcentaje = 8,7%

Los siguientes indicadores sociales se exponen sobre la base de los 10 trabajadores dependientes que figuran en la planilla de trabajo con actividad en el Museo.

- Porcentaje de trabajadores de más de 45 años

Número de trabajadores de más de 45 años: 2

Empleados totales: 10

Porcentaje = 20%

- Relación de trabajadores discriminados por sexo

Número de mujeres: 6

Número de hombres: 4

Empleados totales: 10

Porcentaje mujeres: 60%

Porcentaje hombres: 40%

• Modo de contratación de los trabajadores: no se encuentran definidos los procedimientos de selección del personal.

- Salario promedio de hombres

**Cuadro 6: “Sueldo promedio de hombre”**

Trabajador	Sueldo
1	16.597
2	16.444
3	13.706
4	10.962
<b>Promedio</b>	<b>14.427</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

- Salario promedio de mujeres

**Cuadro 7: “Sueldo promedio de mujeres”**

Trabajador	Sueldo
1	9.873
2	9.076
3	19.067
4	8.221
5	48.609
6	8.382
<b>Promedio</b>	<b>17.205</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

El promedio incluye el salario de la coordinadora General del Museo, por lo tanto se estima conveniente excluirla para realizar un nuevo cálculo, con el fin de obtener información sobre el personal general.

**Cuadro 8: “Sueldo promedio de mujeres”**

Trabajador	Sueldo
1	9.873
2	9.076
3	19.067
4	8.221
5	8.382
<b>Promedio</b>	<b>10.924</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

- Relación entre el salario de hombres y mujeres por tipo de tarea.

AUXILIAR	\$	ADMINISTRATIVOS	\$
Promedio Mujeres	9.873	Promedio Mujeres	8.302
Promedio Hombres	14.668	Promedio Hombres	13.706
Variación	4.795	Variación	5.404
Porcentaje	33%	Porcentaje	39%

- Relación entre la mayor y menor remuneración

Mayor remuneración	
Coordinadora General	48.609
Menor remuneración	
Asistente	8.221
Variación	40.388
Porcentaje	83%

- Cargos gerenciales ocupados por mujeres

La Gerencia General del Museo del Carnaval está integrada por Graciela Michelini.

- Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.

En este ejercicio se constató un episodio de estas características cuando un empleado de la CND se dirigió con una agresión verbal hacia uno de los integrantes del Museo.

La Gerencia del Museo al ponerse en conocimiento de lo sucedido respondió inmediatamente respaldando al trabajador agredido.

- Programas y acciones sociales

*Programa en Cárceles de Mujeres:* Proyecto de Recuperación de Tradiciones Carnavalescas en Espacios de Trabajo no Convencionales.

Desde 2008 el museo articula esfuerzos con varias instituciones y desarrolla talleres de trabajo en las cárceles de mujeres de Canelones y Cabildo mediante un proyecto declarado “de interés” por el Ministerio del Interior.

Las reclusas involucradas trabajan durante 6 meses en la creación de carros alegóricos y elementos decorativos que participan en desfiles y cursos de carnaval tanto en Montevideo como en Canelones.

Este proyecto ubica al carnaval como generador de inclusión social, dando visibilidad y estímulo al trabajo de personas en situación crítica.

Los objetivos del programa se enfocan en la recuperación de tradición e historia del carnaval uruguayo, la puesta en valor de los distintos espacios donde se desarrolla la fiesta como ámbito de inclusión social, reconociendo la importancia que tienen en la transmisión de cultura, tradición e historia.

Además se busca la reafirmación del concepto de cultura como vehículo de rehabilitación de las personas privadas de libertad, entendiendo la misma como un derecho humano individual.

Se entregan certificados como participantes del proyecto a quienes hayan trabajado y tengan un nivel de asistencia igual o superior al 80% del mismo.

Las actividades desarrolladas están consideradas en el marco del decreto 225/06 a efectos de que puedan computarse a los fines de la redención de pena, para lo cual el Proyecto está coordinado con la Junta Asesora o de Tratamiento de cada establecimiento. Asimismo se está documentando todo el proceso como valor histórico cultural para que la propuesta pueda ser aplicada a futuro en otros establecimientos penitenciarios.

*Número de beneficiarios del programa:*

Según lo informado por Alejandro Rubbo en este proyecto participaron un total de 139 mujeres privadas de libertad, 79 en la cárcel de Cabildo y 60 en la Cárcel de Canelones.

En cuanto al porcentaje de asistencia de las reclusas se constato que en la Cárcel de Canelones 40 mujeres alcanzaron un 75%, mientras que Cárcel de Cabildo el número asciende a 46.

**Cuadro 9: “Porcentaje de asistencia al programa”**

Asistencia	Nº mujeres	%
Más del 75%	86	62%
Menos del 75%	53	38%
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

Con relación a este programa y debido a su objetivo de integrar a los sectores más carenciados a la órbita cultural y utilizarlo como medio de inclusión social, pensamos que deberían incluirse además algunos indicadores que sean útiles para la medición de tales objetivos.

Indicadores sugeridos:

- Número de reclusas que reinciden en el programa.
- Número de reclusas que se incorporan al programa.
- Número de reclusas que redujeron su pena por la participación en el programa.
- Número de reclusas que utilizan la capacitación recibida como medio para ingresar al mercado laboral.
- Porcentaje de reclusas que incrementaron sus conocimientos referidos al carnaval.
- Horas de capacitación a las reclusas.
- Porcentaje de participación de los hijos de las reclusas en los talleres.

*Tablado de Barrio*

El Programa Tablado de Barrio es una experiencia que recuperó una tradición que estaba casi perdida: la decoración de tablados de barrio. Desde 2007 se trabaja con grupos de vecinos que gestionan escenarios carnavaleros en zonas populares de Montevideo. En este marco se

realizan talleres e instancias de encuentro entre los vecinos a lo largo del año que desembocan en una tarea artística y comunitaria, aportando valor al carnaval en los barrios.

Los cinco tablados que iniciaron este proceso fueron La Casona de Afe, Molino del Galgo, Monte de la Francesa, Lavalleja y Flor de Maroñas.

En 2009 se profundizó la huella, siendo 6 las comisiones de vecinos que trabajaron para embellecer sus tablados, y con ellos el carnaval de sus barrios: Arbolito, Jardín de Nuevo París, Molino del Galgo, Monte de la Francesa, Lavalleja y Flor de Maroñas.

Este proyecto pretende jerarquizar el espacio “escenarios populares” reconociéndole la importancia en la transmisión de cultura, tradición y valores, como la solidaridad barrial, recuperar tradiciones e historias de carnaval, comunicar la experiencia para que otro público puede acercarse, disfrutar de la fiesta y colaborar con el barrio.

La participación de los vecinos en este programa varía dependiendo del barrio, pero en general existe una base de 5 personas y después entre 15 o 20 que colaboran de distintas formas para lograr la escenografía.

En algunos barrios se hacen acuerdos con diferentes ONG, como por ejemplo Tacurú o Centro Morel, que trabajan con jóvenes y niños, y a quienes se les invita a ser parte del trabajo de decoración.

Los indicadores propuestos para este programa son:

- *Número de tablados que participan en el programa:* Participaron 6 tablados, Arbolito, Jardín de Nuevo París, Molino del Galgo, Monte de la Francesa, Lavalleja y Flor de Maroñas.

- *Número de tablados que se incorporan al programa:* en el 2009 se incorporaron dos tablados, Arbolito y Jardín de Nuevo París.

- *Número de tablados que repitieron su participación:* de acuerdo a la información obtenida cuatro de los cinco tablados que participaron en el año 2008 se hicieron presentes en el 2009, siendo estos, Molino del Galgo, Monte de la Francesa, Lavalleja y Flor de Maroñas.

- *Número de barrios carenciados que participan en el programa:* no obtuvimos información específica para determinarlo.

- *Número de beneficiarios del programa:* no obtuvimos información específica para determinarlo.

- *Número de turistas que visitan los tablados de barrio:* no obtuvimos información específica para determinarlo.

### *Muestras itinerantes*

Uno de los objetivos del museo es salir al encuentro de la gente en todo el país. Desde 2007 se montan exposiciones propias en distintas ciudades y localidades. Ya en 2009, gracias al apoyo de Centros Mec y las Intendencias del interior, se realizó un gira nacional con la muestra itinerante “Murgas: la evolución del vestuario”. Esta exposición recorrió durante 6 meses 10 departamentos en forma ininterrumpida.

Para este programa en particular, los indicadores sugeridos son los siguientes:

- *Número de beneficiarios del programa:*



**Cuadro 10: “Beneficiarios del programa agrupados por departamento”**

Departamento	Nro. Visitantes
Salto	5.000
Rivera	4.000
Tacuarembó	4.000
Paysandú	2.000
Soriano	3.000
Durazno	2.000
Flores	2.000
Río Negro	3.100
Colonia	3.000
Canelones	1.000
San José	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>31.100</b>

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

Con respecto a los siguientes indicadores, no se obtuvieron datos:

- *Número de muestras itinerantes en localidades de menor población*
- *Número de muestras itinerantes en zonas rurales*
- *Número de muestras itinerantes en localidades con escasa actividad cultural*
- *Número de niños que visitaron las muestras*
- *Número de muestras diferentes en una misma localidad.*

Otros indicadores generales:

- *Horas de capacitación anuales destinadas al personal de los programas sociales:* No se obtuvieron datos al respecto.

Consideramos que es una información necesaria debido a que se interactúa con reclusos quienes necesitan un trato especial por su condición y por el entorno en el que se encuentran. Además debería incluirse las horas de capacitación destinadas al personal encargado de exhibir las muestras por el interior del país.

- *Número de evaluaciones de desempeño realizadas al personal encargado de los programas sociales por parte de la gerencia:* No se obtuvieron datos al respecto.

Este indicador debería incluirse a efectos de mostrar la existencia de controles sobre las acciones realizadas por los trabajadores encargados de los programas.

- *Porcentaje de satisfacción de los involucrados en los programas sociales:* No se obtuvieron datos al respecto.

Es importante para reflejar el impacto de los programas en los beneficiarios, así como en el personal encargado de los mismos.

- *Número de escuelas que visitan el Museo.*
- *Número de escuelas del interior del país que visitan el Museo*
- *Número de escuelas rurales que visitan el Museo*
- *Satisfacción de los visitantes con respecto a las exposiciones del Museo*
- *Número de notas de prensa en las que se menciona el Museo*

### **INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL**

Debido a las funciones desarrolladas por el Museo, los indicadores medioambientales que se deberían exhibir giran entorno a las políticas de reutilización de papel, diarios y botellas de plástico no retornable.

Por lo tanto los datos requeridos son las cantidades de estos materiales que se reciclan y reutilizan.

Los integrantes del Museo nos informaron que el papel cuando no es importante para archivar o guardar es destinado a los programas sociales al igual que los diarios y las botellas que son recolectados por los trabajadores del museo y colaboradores.

Estos datos no son suficientes debido a que no se cuantifican.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, y luego de haber cumplido con nuestro objetivo general de elaborar una aproximación al balance social del Museo del Carnaval, hemos llegado a los siguientes resultados:

- La utilidad del balance social, como información a las partes interesadas en búsqueda de transparencia, radica en aportar información para la toma de decisiones así como medir y controlar los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados.
- El Museo del Carnaval se encuentra en condiciones de elaborar un balance social, exponiéndose a continuación aquellos aspectos relevantes a profundizar.

Teniendo en cuenta la información brindada por el museo, consideramos que deberían definir de forma más específica sus objetivos de manera que sean medibles y cuantificables.

Por otra parte es necesario incluir datos acerca de los mecanismos utilizados para la obtención de aportes en general y de las acciones realizadas para incrementar el volumen de las ventas, así como su medición.

Además debería exponerse un plan de acción a utilizar como guía para destinar los fondos a las diferentes funciones así como obtener información más específica acerca de la dirección de los mismos.

En cuanto al área social observamos que sería positivo exponer información referente a las horas de capacitación al personal y el número de evaluaciones de desempeño realizadas, como también el porcentaje de satisfacción de los involucrados en los programas sociales.

De acuerdo a la orientación social que el museo le otorga a sus actividades, creemos que debería generar información cualitativa y cuantitativa al respecto que permita crear indicadores, y mejorar los existentes, a efectos de compararlos entre periodos y evaluar el grado de avance en el área. Si esto ocurre es probable que genere un interés por parte de los terceros atrayendo inversiones que impulsen el crecimiento del museo.

- El museo utiliza el carnaval como herramienta de inclusión social, solidaridad barrial, rehabilitación y esparcimiento de personas privadas de libertad, utilizando como medio, la tradición, la cultura y la historia del carnaval, para acrecentar los valores sociales, abarcando a todos los estratos de la sociedad. Por este motivo ha desarrollado distintos programas dirigidos a los sectores más vulnerables, como “Tablado de Barrio” en sectores carenciados y “Cárceles”, además de actividades con las Escuelas.

- En última instancia se exponen los indicadores que en nuestro criterio debe contener un balance social elaborado por el Museo del Carnaval.

Con t al motivo se confeccionó un cuadro resumen de los mismos, tomando como base el balance social propuesto por el Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico (Ibase).

El cuadro propuesto contiene únicamente la información que se pudo obtener para el ejercicio 2009, y se incluye una columna para ingresar los datos del 2010 y las metas para el año 2011.

RESUMEN DE INDICADORES

1 - Origen de los recursos	2009		2010		2011
	Valor \$	%	Valor \$	%	Metas
<b>INGRESOS TOTALES</b>	3.959.608	100%		100%	
<b>a. Recursos gubernamentales</b>	1.714.500	43%			
a.1 Intendencia Municipal de Montevideo	806.000	20%			
a.2 Ministerio de Turismo y Deporte	908.500	23%			
<b>b. Ingresos propios</b>	932.608	24%			
b.1 Venta de entradas	418.355	11%			
b.2 Realización de eventos	514.253	13%			
<b>c. Otros aportes</b>	1.312.500	33%			
c.1 AECID	960.000	24%			
c.2 ANCAP	352.500	9%			
<b>OTRAS INFORMACIONES</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>
a. Mecanismos para atraer aportes de terceros	S/D				
b. Acciones para incrementar los recursos propios.	S/D				
2 - Aplicación de los recursos	2009		2010		2011
	Valor \$	%	Valor \$	%	Metas
<b>GASTOS TOTALES</b>	3.959.608	100%		100%	
a. Programas sociales	842.392	21%			
b. Conservación e investigación	607.208	15%			
c. Exhibición	1.096.385	28%			
d. Estructura organizacional	1.413.623	36%			
3- Indicadores de desempeño social	2009	%	2010		2011
	Valor		Valor		Metas
a. N° total de empleados(as) al final del período	23				
b. N° de empleados incluidos en planilla de trabajo	10	100%			
c. N° de mujeres en planilla de trabajo	6	60%			
d. N° de hombres en planilla de trabajo	4	40%			
e. Número de trabajadores voluntarios	2	9%			
f. Porcentaje de trabajadores de más de 45 años	2	20%			
g. Salario promedio de hombres	14.427				
h. Salario promedio de mujeres	17.205				
i. Salario promedio de mujeres (excluida la remuneración de la coordinadora Gral.)	10.924				
j. Relación entre la mayor y menor remuneración (variación)	40.388	83%			
j.1 Mayor remuneración	48.609				
j.2 Menor remuneración	8.221				
k. Cargos gerenciales ocupados por mujeres	1				
l. Número total de incidentes de discriminación	1				
m. Modo de contratación de los empleados	S/D				

3- Indicadores de desempeño social	2009	%	2010	2011
	Valor		Valor	Metas
<b>n. PROGRAMAS Y ACCIONES SOCIALES</b>				
<b>n.1. CÁRCELES</b>				
n.1.1. N° de instituciones participantes	2			
n.1.2. Número de beneficiarios del programa	139			
Cárcel de Cabildo	79			
Cárcel de Canelones	60			
n.1.3. N° de reclusas que alcanzaron el 75% de asistencia	86			
n.1.4. N° de reclusas que no alcanzaron el 75% de asistencia	53			
n.1.5. N° de reclusas que abandonaron el programa	0			
n.1.6. N° de reclusas que reinciden en el programa	S/D			
n.1.7. N° de reclusas que se incorporan al programa	S/D			
n.1.8. N° de reclusas que redujeron su pena por la participación en el programa	S/D			
n.1.9. N° de reclusas que utilizan la capacitación recibida como medio para ingresar al mercado laboral.	S/D			
n.1.10. Porcentaje de reclusas que incrementaron sus conocimientos referidos al carnaval	S/D			
n.1.11. Horas de capacitación a las reclusas	S/D			
n.1.12. Porcentaje de participación de los hijos de las reclusas en los talleres	S/D			
<b>n.2. TABLADO DE BARRIO</b>				
n.2.1. N° de tablados que participan en el programa	6			
n.2.2. N° de tablados que se incorporan al programa	2			
n.2.3. N° de tablados que repitieron su participación	4			
n.2.4. N° de barrios carenciados que participan en el programa	S/D			
n.2.5. N° de beneficiarios del programa	S/D			
n.2.6. Número de turistas que visitan los tablados de barrio	S/D			
<b>n.3. MUESTRAS ITINERANTES</b>				
n.3.1. N° de beneficiarios totales del programa-Número de visitantes	31.100			
n.3.2. N° de beneficiarios por departamento	31.100			
Salto	5.000			
Rivera	4.000			
Tacuarembó	4.000			
Paysandú	2.000			
Soriano	3.000			
Durazno	2.000			
Flores	2.000			
Río Negro	3.100			
Colonia	3.000			
Canelones	1.000			
San José	2.000			
n.3.3. N° de muestras itinerantes en localidades de menor población	S/D			
n.3.4. N° de muestras itinerantes en zonas rurales	S/D			
n.3.5. N° de muestras itinerantes en localidades con escasa actividad cultural	S/D			
n.3.6. N° de niños que visitaron las muestras	S/D			
n.3.7. N° de muestras diferentes en una misma localidad	S/D			
ñ. Horas de capacitación anuales destinadas al personal de los programas sociales	S/D			
o. N° de evaluaciones de desempeño realizadas al personal encargado de los programas sociales por parte de la gerencia.	S/D			
p. Satisfacción de los involucrados en los programas sociales	S/D			
q. N° de escuelas que visitan el Museo	S/D			
r. N° de escuelas del interior del país que visitan el Museo	S/D			
s. N° de escuelas rurales que visitan el Museo	S/D			
t. Satisfacción de los visitantes con respecto a las exposiciones del Museo	S/D			

4 - Indicadores medio ambientales	2009		2010		2011
	Valor		Valor		Metas
a. Kilos de papel que se reutiliza	S/D				
b. N° de botellas de plástico que se reutilizan	S/D				
c. Políticas medioambientales	Reciclados				

Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

#### BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, J. (2004) “La tradición, el Patrimonio y la identidad” en *Revista de Estudios extremeños* N° 3, Badajoz.
- Arévalo, J. (2009) “Los carnavales como bienes culturales intangibles. Espacio y tiempo para el ritual” en *Gazeta de Antropología* N° 25, Cáceres.
- Asuaga, C. y Pau, R. (2006) “Un análisis de la gestión de las Instituciones Culturales: El caso específico de los museos” en *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión* N°6, España.
- Benhamou, F. (2005) “El Patrimonio” en *Manual de economía de la cultura*. Edición de Ruth Towse; Fundación Autor, Madrid.
- Benhamou, F. (1997) *La economía de la cultura*. Ediciones Trilce, Montevideo.
- Blanco, V. y Rodríguez, J. (2004) “Análisis económico de los museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España” en *Revista Asturiana de Economía – Rae* N°29
- Diverso, G. (1989) *Murgas. La Representación del Carnaval*. Edición del autor, Montevideo
- Espinosa, A (2010) “Aproximación a una Teoría de la fiesta del Rey Momo a partir de la triada comunicación, cultura y carnaval” en *Palabra Clave, volumen 13*, Barranquilla.
- Flores, A. (2001) “Un continente de Carnaval: Etnografía Crítica de Carnavales Americanos”, Seminario Etnografías e interpretación de carnavales americanos, Museo de América, Castilla.
- Grabivker, M. (2007) “Los Carnavales uruguayos: la vigencia de un metarrelato popular en el siglo XXI” en *Cuadernos Interculturales*, volumen 5, Chile.
- Perera, L. (2003) “Reporte Social: “Un Cuarto Estado Financiero Básico, sobre la dimensión social de las empresas”, Edición PriceWaterhouseCoopers, Chile.
- Rausell, P. (2003) *Curso La Gestió del patrimoni Cultural: Recuperació Cívica dels Monuments*. La Nau dels Estudiants, Universitat de Valencia.
- Reid, G. (2006) “Recordando Africa al inventar Uruguay: sociedades de negros en el carnaval de Montevideo 1865-1930”, en *Revista de Estudios sociales* N° 26, Colombia.
- Torre, A.; Molteni, J.; Pereyra, E. (2009) *Patrimonio Cultural Inmaterial. Conceptualización, estudio de casos, legislación y virtualidad*. Edición del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires.
- OIT (2001) “Manual de Balance Social”, Copyright & Organización Internacional del Trabajo, Colombia.

#### Páginas web consultadas (período octubre 2010 - febrero 2011):

[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)  
[www.unesco.org](http://www.unesco.org)  
[www.montevideo.gub.uy](http://www.montevideo.gub.uy)  
[icom.museum](http://icom.museum)  
[www.aamus.org](http://www.aamus.org)  
[www.ilam.org](http://www.ilam.org)  
[www.mcu.es](http://www.mcu.es)  
[www.id eared.org](http://www.id eared.org)  
[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)  
[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)  
[Johnelkington.com](http://Johnelkington.com)  
[www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com)  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

# MUSEOS EN EL URUGUAY: UNA VISIÓN ECONÓMICA

Autores: Tatiana Cóppola, Fernando González

Tutores: Carolina Asuaga, Gustavo Buquet, Raúl Ramírez

## INVESTIGACIONES REFERENTES A MUSEOS EN URUGUAY

### Estudios de Museos en Uruguay

Los estudios sobre museos en Uruguay son escasos. Es recién en el año 1996, cuando se puede encontrar un trabajo sobre museos en Uruguay desde un enfoque económico. Dicho trabajo fue realizado por la Lic. Ximena Varela y se denominó “Una aproximación al museo como unidad económica” (1996).

Esta investigación hace énfasis en la diferencia entre el Museo Management y la gestión de museos tradicional, con el objetivo de analizar el museo como unidad económica, buscando incorporar prácticas gerenciales sanas para su correcto manejo.

Posteriormente, en el año 2000, se publica un trabajo elaborado por la Lic. Sandra Rapetti denominado “Gestión, Financiamiento y Administración de Museos Privados. Una investigación de casos para Uruguay”. Dicha investigación es de carácter descriptivo, se enfoca en los museos privados y se identifican las características básicas de la administración, los recursos humanos, el financiamiento, los servicios brindados y sus usuarios, las relaciones institucionales y la problemática de los museos privados sin fines de lucro en Uruguay.

Por otro lado, en el año 2002, los investigadores Hugo Achugar, Sandra Rapetti, Susana Dominzain y Rosario Radakovich realizaron el primer informe sobre consumo y comportamiento cultural. El mismo estudia la demanda cultural, segmentando según sexo, franjas etáreas, nivel de estudio y nivel de ingreso del hogar. El estudio cuenta con un capítulo específico de Museos.

En febrero de 2008, Fernanda Arezo y Verónica Pereyra presentaron la tesis “Museos y Ciudadanos: El Comportamiento del Consumidor” con importantes aportes al sector museológico nacional. En dicho trabajo se procuró explicar la modalidad de conducta de consumo del visi-

tante montevideano hacia tres importantes instituciones de dicha ciudad: Museo del Cabildo, Museo del Carnaval y Museo de Historia del Arte.

En lo que respecta al perfil de los consumidores de museos, dicho estudio coincide con la evidencia empírica nacional e internacional, la cual indica que a medida que aumenta el nivel de estudio y de ingreso, aumenta la participación en las actividades culturales en general y particularmente, la asistencia al museo. El mismo estudio dio como resultado que la mayor asistencia a los museos considerados ocurre en aquellas personas de género femenino y de mediana edad o más.

Se observa un resultado contradictorio con respecto al trabajo realizado en el año 2002 por los investigadores Hugo Achugar, Sandra Rapetti, Susana Dominzain y Rosario Radakovich. Esta contradicción obedece a la diferente metodología adoptada en cada trabajo, ya que mientras las autoras del trabajo monográfico se abocaron al estudio de tres museos de Montevideo, los investigadores mencionados anteriormente diseñaron el marco muestral en base al Censo de Población y Viviendas (1996), abarcando todo el territorio nacional.

Siguiendo la línea de investigación de los museos en Uruguay, en Diciembre de 2008 Ana Macias y Fernanda Rimoldi presentaron la monografía denominada “Museos, Una Visión desde la Gestión de Calidad”. Como el título lo indica, las autoras se enfocaron en el análisis de la gestión de calidad de 14 museos de Montevideo y en determinar si es aplicable en éstas el Modelo Iberoamericano de Gestión, considerando que los modelos de calidad son un referente de la gestión.

### **Primer Censo Nacional de Museos**

En abril de 2008, el Departamento de Industrias Creativas-MEC presentó el Primer Censo Nacional de Museos realizado en Uruguay. Al comenzar dicha investigación no existía un registro de los museos abiertos en Uruguay, ni un consenso sobre cuál es la correcta definición de museo. Por tanto, el MEC procedió a dividir el proceso de investigación en etapas, siendo la concreción de la etapa anterior requisito necesario para poder llevar a cabo la siguiente.

#### **ETAPA 1) Definición de museo**

En una primera etapa se trabajó en la búsqueda de una definición de museo que se adecuara a los fines de la investigación, se adoptó una definición operativa de museos con algunas restricciones.

*“Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, con un acervo material que gestiona, conserva, comunica y exhibe a la población, con propósitos de estudio, educación y/o deleite”.*

#### **ETAPA 2) Identificación del mapa de museos en Uruguay**

Posteriormente, se procedió a investigar la cantidad de museos que existen en Uruguay. Para ello se contactó vía telefónica a las Direcciones de Cultura y a referentes de los diferentes departamentos para crear una lista lo más completa posible del universo de museos en Uruguay. Se detectaron 166 museos abiertos.

#### **ETAPA 3) Elaboración y envío del formulario de recopilación de información de museos**

Luego se diseñó un formulario de recopilación de datos teniendo en cuenta dos criterios, por un lado que fuera sencillo y por otro lado que contemplara todas las variables relevantes para la investigación.

#### **ETAPA 4) Recepción de formularios**

En esta etapa se recibieron formularios y luego se contactó vía telefónica o se visitó personalmente diferentes museos, a los efectos de completar datos que faltaban o que no estaban claros.

Se cerró la recepción de formularios con un 60% de la población total de museos. En dicha investigación quedaron incluidos todos los museos que cumplieron con la definición antes mencionada y que contestaron dentro del plazo estipulado.

#### ETAPA 5) Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó utilizando fundamentalmente el paquete estadístico SPSS 17.0. Todos los datos que forman parte del Primer Censo Nacional de Museos están referidos al año 2007.

El relevamiento realizado por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) reveló que en ese entonces existían 166 museos abiertos en Uruguay. Con el objetivo de presentar un panorama detallado sobre las diferentes variables representativas de la oferta, así como también de la variable cantidad de visitantes, se procedió a trabajar con los datos recabados por el MEC en el marco del Primer Censo Nacional de Museos.

Es importante aclarar, que la diferencia de algún resultado con respecto a los presentados anteriormente se debe a que dichos trabajos consideran un bajo porcentaje muestral, mientras que el MEC contactó a la totalidad de museos del Uruguay recibiendo un porcentaje de respuesta del 60%.

Por último, se hace referencia a un estudio sobre eficiencia en museos realizado por el Departamento de Industrias Creativas del MEC (González, 2009), en el marco de los lineamientos generales para transitar hacia un Sistema Nacional de Museos.

Se pueden considerar diferentes indicadores de eficiencia en museos, los cuales varían de acuerdo al objeto de estudio de la investigación. En este caso particular, se optó por aproximarse a la eficiencia mediante el gasto de funcionamiento anual por visitante, considerando que los museos maximizan la cantidad de visitantes sujetos a una restricción presupuestal.

El objetivo de la investigación fue determinar la eficiencia relativa entre museos públicos y privados. Por lo que, se segmentó según estatuto jurídico y se consideró que el grupo más eficiente se encuentra en la frontera de producción y toma el valor 1, mientras que el restante grupo se mide en términos relativos con respecto a dicha frontera, y su valor varía entre 0 y 1.

En base a dicha metodología, el grupo más eficiente fue el compuesto por los museos privados, los cuales tomaron el valor 1, mientras que los museos públicos tomaron el valor 0,2.

Es decir, los museos públicos en términos relativos son 5 veces menos eficientes que los privados

Los resultados del Primer Censo Nacional de Museos proporcionan información significativa para conocer la situación de los museos en Uruguay, y por lo tanto para la elaboración de políticas públicas por parte de las autoridades competentes.

#### **Hacia un Sistema Nacional de Museos**

En enero de 2009, el Departamento de Industrias Creativas del MEC, tomando como punto de partida el Primer Censo Nacional de Museos, elabora un documento denominado “Museos en Uruguay: Reflexión y Propuesta de Cambio” (González, 2009).

El mismo comienza con una síntesis de la situación del sector museístico uruguayo, de lo cual se concluye que el sector museos necesita ayuda para superar sus obstáculos, mejorar su organización, gestión y desarrollo.

Se destaca la necesidad de crear una institucionalidad coherente y ordenada que otorgue el marco necesario para lograr los objetivos de sustentabilidad, articulación, estimulación y coor-



dinación del sector museístico de nuestro país, mediante la creación de un Sistema Nacional de Museos (SNM).

El objetivo general del SNM es lograr un desarrollo sustentable del sector museístico uruguayo mediante la acción articuladora del Sistema, a fin de transformar a los museos en verdaderos agentes de cambio social y desarrollo.

Entre los objetivos específicos, se destaca la capacitación, la búsqueda y fortalecimiento de las identidades locales, y propiciar alianzas estratégicas con instituciones y organismos internacionales.

Para ingresar al Sistema todo museo deberá cumplir ciertos requisitos, dado que la consigna es trabajar en equipo, y para ello es necesario lograr un compromiso por parte de todos los actores del sistema, tomando conciencia de que el trabajo en conjunto reporta un mayor bienestar que la suma de los trabajos individuales.

Se hace mención a los aspectos necesarios a tener en cuenta para lograr un tránsito lo más ordenado posible hacia el Sistema, enumerando las etapas en que se debe incurrir, así como también los tiempos estimados para la concreción del mismo:

- Etapa 1) Elaboración del documento preliminar para discusión general con representantes de entidades e instituciones museológicas, y referentes del sector. (Setiembre 2008 - Enero 2009).

- Etapa 2) Elaboración del documento final: el cual si bien puede estar sujeto a modificaciones posteriores, pretende incluir diferentes opiniones y reflejar la diversidad museística de nuestro país. (Febrero- Agosto 2009).

Para su elaboración, se deberá realizar un Foro de Museos con la participación de referentes en el tema a nivel internacional. También se deberá recibir el aporte de referentes nacionales, con el objetivo de evitar el camino recorrido por diversos países latinoamericanos. Estos países reprodujeron modelos implementados a nivel internacional, con características muy diferentes a las suyas, quedando el Sistema de Museos plasmado en la teoría pero con muy poca o nula validez práctica.

Por otro lado, se tendrán que considerar las opiniones y reflexiones de referentes de los diferentes partidos políticos. Esta acción es estratégica, y con la misma se pueden evitar tiempos de debate futuros sobre la viabilidad o no del sistema, lo cual redundaría en la pérdida de uno de los factores más importantes en este contexto: el tiempo.

- Etapa 3) Redacción Ley de Museos y Transición hacia el Sistema. (Setiembre 2009-Primer trimestre 2010).

Considerando la experiencia internacional, se puede afirmar que la concreción del SNM una vez publicado el documento base es de más de un año. Por lo que, se propone aprovechar este periodo para capacitar y educar al personal de los museos para el nuevo desafío que tendrán que enfrentar, si es que aspiran a mejorar su situación actual.

- Etapa 4) Aprobación y Reglamentación de la Ley de Museos. (Segundo trimestre 2010).

Una vez terminada esta etapa se tendrá plasmada la institucionalidad necesaria para poner en funcionamiento el SNM.

- Etapa 5) Llevar a la práctica la institucionalidad creada por Ley (Formación del Comité Gestor del Sistema, nombramientos, etc.). (Tercer trimestre 2010).

- Etapa 6) Puesta en funcionamiento del SNM. (Cuarto trimestre 2010).

Por último, se concluye que la puesta en funcionamiento del Sistema redundará en una transformación y reestructuración del sector museístico de nuestro país.

## INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: CORRELACIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA

### Aspectos metodológicos

El Primer Censo Nacional de Museos del MEC evidenció resultados interesantes y en algunos casos sorprendentes.

Los museos en Uruguay presentan marcadas diferencias en cuanto a estatuto jurídico, tipología, valor económico del acervo, cantidad de obras/objetos y recepción de visitantes; sin embargo una gran mayoría de ellos presentan los siguientes problemas en común:

- Gran porcentaje de obras en depósito con respecto a las obras totales.
- Escasa o nula cantidad de muestras itinerantes anuales.
- Baja cantidad de muestras temporales anuales.
- Escaso personal y superposición de funciones.
- Alto porcentaje de funcionarios declara no haber asistido a cursos sobre museos.
- La gran mayoría del personal no habla otros idiomas.
- Un gran porcentaje de museos no tiene página Web.
- Carencia de registro de sus visitantes, estimación del público asistente.
- Escasos recursos para gastos de funcionamiento e inversión.
- Escaso desarrollo de tienda y/o cafetería, patrocinio privado y/o cooperación internacional.

La investigación llevada a cabo por el MEC fue un paso fundamental para establecer un diagnóstico preciso de la situación de los museos en Uruguay, y debido a que no fue el objeto de estudio de dicha investigación, no establece una relación de causalidad o una explicación acerca de los resultados encontrados.

Por lo anterior, se considera importante comenzar a trabajar en este sentido con los datos recabados en el Primer Censo Nacional de Museos y generar nueva información.

Al analizar las principales variables del Censo conjuntamente con sus resultados, se entendió necesario estudiar la relación entre la variable cantidad de visitantes (representativa de la demanda), con las variables más relevantes de la oferta en museos.

En una primera etapa, el objetivo de la investigación consistió en estudiar la relación existente en Uruguay entre la variable cantidad de visitantes a museos (variable dependiente) con las variables valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, gasto de funcionamiento e inversión y cobro de entrada en museos (variables independientes).

En una segunda etapa, se procedió a realizar un análisis sobre la variable difusión e investigar la relación entre dicha variable con la variable cantidad de visitantes a museos.

A lo largo del proceso de investigación se someterán a prueba las siguientes hipótesis orientadoras:

- H1) Existe relación moderada o fuerte entre la cantidad de visitantes a museos con: el valor económico del acervo, la cantidad de muestras temporales, la cantidad de obras/objetos en exposición, el gasto de funcionamiento e inversión y el cobro de entrada en museos en Uruguay en 2007.

- H2) Existe una relación moderada o fuerte entre la cantidad de visitantes a museos, con la difusión del museo en Uruguay en 2007.

Al analizar trabajos previos se pudo constatar que no existen antecedentes que aborden este objeto de estudio específicamente.

### Tipo de Investigación

De acuerdo al problema de investigación, se trata de un estudio correlacional, dado que el mismo tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (Hernández, Fernández y Baptista; 1991).

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no existe manipulación activa de alguna variable. Además, se trata de un diseño transeccional transversal, ya que se busca establecer la relación de variables medidas en un único momento del tiempo (Hernández, et al.; 1991).

### Metodología cuantitativa

En una primera etapa se trabajó con los datos recabados en el marco del Primer Censo Nacional de Museos del MEC. Con estos datos se sometió a prueba la primera hipótesis orientadora del presente trabajo.

En una segunda etapa, se procedió a realizar una encuesta a todos los museos que formaron parte del Censo. La variable clave que se consideró fue la variable difusión. Esto procuró recoger suficiente evidencia con el objetivo de contrastar empíricamente la segunda hipótesis de la investigación.

A los efectos de estudiar la relación entre cantidad de visitantes y difusión del museo, se considera que un museo realiza actividades de difusión si destina a la misma un monto mayor a 500 dólares anuales.

### Metodología cualitativa

Una vez obtenidos los datos y observados los resultados de las correlaciones y asociaciones objeto de estudio, se procedió a desarrollar reuniones con referentes del sector museístico. Se visitaron museos de Montevideo y del interior del país, informando el resultado obtenido y recabando comentarios, los cuales fueron muy útiles para confirmar la veracidad de los resultados cuantitativos y completar la investigación.

Por último, se asistió al Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos en Florianópolis - Brasil, en virtud de que un integrante del equipo investigador viajó en representación del MEC.

En dicha ocasión, la metodología de trabajo que se encontró más apropiada fue el método focus group, aunque también se desarrollaron entrevistas individuales en los casos que se procuraba indagar sobre una situación particular.

Para desarrollar dicho método, se realizó una división de los diferentes países considerando como aspecto prioritario su cercanía geográfica. Se formaron subgrupos de trabajo con representantes de los países que se detallan a continuación:

**Cuadro 1: División de países en subgrupos**

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Argentina	Colombia	Costa Rica
Bolivia	Ecuador	El Salvador
Brasil	Perú	Guatemala
Chile		Honduras
Paraguay		Nicaragua
Uruguay		Cuba
		Panamá

Fuente: Elaboración propia

En este proceso se buscaba indagar la posible relación entre las diferentes variables independientes consideradas con la variable cantidad de visitantes, por lo cual, al comienzo de cada sesión de trabajo se procedía a informar sobre la investigación que se estaba llevando a cabo y se planteaban disparadores como por ejemplo:

¿Consideran que existe relación entre el valor económico del acervo en los museos con la cantidad de visitantes que reciben?

Inmediatamente comenzaban a comentar experiencias de sus países, a intercambiar opiniones y enriquecer la discusión.

Finalizado el debate con respecto a la relación entre la variable independiente considerada y la variable cantidad de visitantes, se planteaba la siguiente pregunta similar a la anterior pero considerando la relación de otra variable independiente objeto de estudio y la variable dependiente.

Dado que los tres grupos tuvieron fuertes coincidencias, se procedió a reunir a los diferentes grupos a los efectos de realizar un debate más amplio. Lo anterior procuró obtener una conclusión con respecto a cada tema en particular que tuviera el consenso de todos los representantes de los diversos países.

### Resultados empíricos cuantitativos y cualitativos

Con el objetivo de someter a prueba la primera hipótesis orientadora del presente trabajo, en una primera etapa se realiza un análisis de las correlaciones bivariadas entre las diferentes variables objeto de estudio, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, siendo la matriz resultante la siguiente:

*Cuadro 2: Coeficiente de Spearman*

Coeficiente de Spearman						
	Valor ec. del acervo	Cant. de muestras temporales	Cant. de obras/objetos en exposición	Gasto de funcionamiento	Gasto en inversión	Cantidad de Visitantes
Valor ec. del acervo	1	0,332	-0,12	0,45	0,016	0,357
Cant. de muestras temporales	0,332	1	-0,042	0,319	0,148	0,231
Cant. de obras/objetos en exposición	-0,12	-0,042	1	-0,015	0,067	0,034
Gasto de funcionamiento	0,45	0,319	-0,015	1	0,383	0,549
Gasto en inversión	0,016	0,148	0,067	0,383	1	0,271
Cantidad de Visitantes	0,357	0,213	0,034	0,549	0,271	1

Fuente: Elaboración propia.

Realizado un minucioso estudio de la base de datos, se presentan los resultados del coeficiente de correlación entre las diferentes variables representativas de la oferta consideradas, con la variable cantidad de visitantes a museos.

**Correlación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes**

*Cuadro 3: Correlación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes*

**Coefficiente de correlación**

	Cantidad de muestras temporales
Cantidad de visitantes	0,231

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una correlación positiva baja entre las variables analizadas; es decir dicha correlación aunque positiva, aún no llega a ser moderada. Por tanto, se puede afirmar que la variable valor económico del acervo si bien está correlacionada con la cantidad de visitantes, no presenta una correlación moderada o fuerte. Es decir, los museos con mayor valor económico del acervo no son necesariamente los que reciben mayor cantidad de visitantes anuales en Uruguay.

Hay que tener en cuenta que la variable valor económico del acervo es una variable subjetiva, dado que en Uruguay un solo museo tiene tasada su colección (Museo Blanes), por lo que el valor de dicha variable queda a juicio del Director de cada institución.

**Correlación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes**

*Cuadro 4: Correlación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes*

**Coefficiente de correlación**

	Cantidad de muestras temporales
Cantidad de visitantes	0,231

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En principio se esperaba encontrar una relación positiva fuerte entre las dos variables analizadas. Los aportes de diferentes autores expuestos en el marco teórico, comparten que a mayor cantidad de muestras temporales existe una mayor afluencia de público asistente. Esta afirmación se sostiene en el hecho de que los visitantes locales pueden repetir su visita dado que verán “algo nuevo” en cada oportunidad, así como también puede ser un incentivo para los visitantes extranjeros.

Contrario a lo planteado por la teoría, las muestras temporales en Uruguay no son un factor de atracción de mayor cantidad de visitantes, ya que si bien la correlación entre dichas variables es positiva, la misma no llega a ser moderada.

Se considera necesario realizar una minuciosa investigación acerca de la relación entre dichas variables, razón por la cual se contactaron a todos los museos que declararon realizar muestras temporales, a los efectos de verificar en qué grado el coeficiente de correlación de Spearman está reflejando la realidad museística de nuestro país. Por lo que, se procedió a indagar sobre la diferencia entre la cantidad de visitantes que recibió el museo antes de realizar muestras temporales, con la cantidad de visitantes que recibió en el año 2007.

Si bien en algunos museos la realización de muestras temporales ha incrementado en forma considerable la cantidad de visitantes, en la mayoría de ellos no tuvo un impacto importante.

Dado que las opiniones de los Directores de Museos coincidieron en que existe un bajo presupuesto para dar a conocer sus muestras, se volvieron a contactar a todos los museos que declararon realizar muestras temporales, consultando acerca de la difusión de las mismas.

Se encuentra que los museos que realizan muestras temporales y las difunden, han obtenido un incremento sustancial en la cantidad de visitantes con respecto al periodo en que no realizaban dichas muestras, pero tan solo un porcentaje muy pequeño de museos en Uruguay realiza difusión de sus muestras.

Se comienza a observar la importancia de una variable hasta el momento no analizada (variable difusión), que estaría explicando el bajo valor del coeficiente de correlación de Spearman entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes.

### Correlación entre cantidad de obras/objetos en exposición y cantidad de visitantes

*Cuadro 5: Correlación entre cantidad de obras/objetos en exposición y cantidad de visitantes*

Coeficiente de correlación	
	Cantidad de obras/objetos en exposición
Cantidad de visitantes	0,034

Fuente: Elaboración propia.

No se observa correlación entre las variables cantidad de visitantes y cantidad de obras/objetos en exposición, esto puede expresar que lo que opera como factor de atracción es la calidad y difusión de las obras y no tanto la cantidad.

Se pudo comprobar en esta investigación que un elevado porcentaje de museos en el interior del país (y algunos en Montevideo), tienen una gran cantidad de obras/objetos en exposición, careciendo de criterio alguno, siendo en la mayoría de los casos un “depósito de objetos” sin una tipología definida y recibiendo muy pocos visitantes anuales.

Lo anterior estaría en la misma línea con lo mencionado por Frey (2000), el cual plantea como uno de los factores de atracción de visitantes, no la cantidad de obras, sino la muestra de unas pocas obras destacadas de artistas de renombre. Se puede citar como ejemplo el caso de La Mona Lisa en el museo del Louvre.

### Correlación entre gasto de funcionamiento y cantidad de visitantes

**Cuadro 6: Correlación entre gasto de funcionamiento y cantidad de visitantes**

Coeficiente de correlación	
	Gasto de funcionamiento
Cantidad de visitantes	0,549

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Existe una relación positiva moderada entre cantidad de visitantes y gasto de funcionamiento, lo anterior está relacionado directamente con que los museos más visitados son los que en promedio emplean más personal, incidiendo esto en que presenten un mayor gasto de funcionamiento anual.

La gran mayoría de Directores de Museos manifiestan como uno de sus principales problemas la falta de personal, lo cual imposibilita la apertura de algunas salas del museo, e impacta en un menor número de visitantes anuales. Durante las visitas a diferentes museos de Montevideo e interior del país se pudo comprobar la escasez de personal y el impacto que esto tiene sobre la cantidad de visitantes a los mismos. Por lo que, se puede afirmar que los recursos humanos son un factor importante para recibir un mayor número de visitantes.

No obstante lo anterior, también se observó la escasa formación del personal de diversas instituciones en el área museos, por lo que, si bien es importante hacer énfasis en aumentar cuantitativamente el personal de museos, no se debe dejar de lado el aspecto cualitativo si se pretende incrementar la cantidad de visitantes que se recibe anualmente.

### Correlación entre gasto en inversión y cantidad de visitantes

**Cuadro 7: Correlación entre gasto en inversión y cantidad de visitantes**

Coeficiente de correlación	
	Gasto en inversión
Cantidad de visitantes	0,271

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que existe una relación positiva débil entre gasto en inversión y cantidad de visitantes a museos.

Es de esperar que las inversiones tengan como objetivo mantener en buen estado o mejorar el acervo existente, impactando esto último en un mayor número de visitas anuales. De todas formas es importante tener en cuenta que las variables gasto en inversión y cantidad de visi-

tantes están referidas al año 2007, y que una mayor inversión en este año puede operar como factor de atracción de mayor cantidad de visitantes en los años siguientes.

Consultados referentes del sector, manifestaron cierta sorpresa con respecto al resultado encontrado, pero destacaron que es importante elaborar un proyecto que justifique el hecho de realizar determinada inversión y no realizar gastos muchas veces destinados a obtener algún prestigio individual, pero carente de una visión de conjunto y sin tomar en cuenta la importancia de los otros rubros de la institución.

### Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes

Con el objetivo de estudiar la asociación entre dichas variables, se procederá a realizar un análisis no paramétrico de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según la variable cobro de entrada al museo.

*Cuadro 8: Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes*

Cobro de entrada		N	Media
Cantidad de Visitantes	0	85	11475
	1	13	23500

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los museos que no cobran entrada reciben en promedio 11475 visitantes anuales, mientras que en los que efectivamente cobran ingresan en promedio 23500 personas en el año. Es decir, los museos que cobran entrada son los que en promedio reciben mayor cantidad de visitantes anuales.

Se realiza una prueba de hipótesis no paramétrica sobre la igualdad de las respectivas medias, siendo las hipótesis nula y alternativa las siguientes:

$$H_0: u_1 = u_2$$

$$H_1: u_1 \neq u_2$$

*Cuadro 9: Estadístico de contraste*

Estadístico de Contraste	Cantidad de Visitantes
U de Mann-Whitney	226,500
Z	-3,416
Sign.asintótica bilateral	0,001

Variable de agrupación: Cobro de entrada.

Fuente: Elaboración propia.



El resultado obtenido permite rechazar la hipótesis que afirma que los museos que cobran entrada reciben en promedio la misma cantidad de visitantes que aquellos que no lo hacen.

Esto respalda lo anteriormente expuesto al analizar el promedio de visitantes que recibe un museo en caso de cobrar o no entrada al mismo.

Contrario a la creencia popular que el cobro de entrada limita el acceso del público a los museos, se puede afirmar que los museos que cobran entrada reciben en promedio un número mayor de visitantes anuales que aquellos que no lo hacen.

Si bien la cifra del promedio de visitantes que recibe un museo, según cobre o no entrada, puede estar siendo influida por las características particulares de cada institución y por el hecho de que los museos que cobran entrada pueden ser los que presenten una mejor oferta, de acuerdo a los datos obtenidos, no se puede seguir afirmando que el cobro de entrada es una limitante para recibir un mayor número de visitantes.

Considerando los 15 museos más visitados, se puede observar que cinco de ellos cobran entrada (33,3%), mientras que dentro de los 50 museos menos visitados, solamente uno cobra entrada, es decir el 2% de los museos menos visitados cobra entrada.

La evidencia expuesta permite afirmar que el cobro de entrada no impacta negativamente en la cantidad de visitantes a museos. La anterior afirmación se puede complementar con la investigación monográfica “Museos y Ciudadanos” (2008), en la cual, como ya se mencionó, se encuentra que la mayoría de la población encuestada está dispuesta a pagar por un ticket para acceder al museo.

A los efectos de contrastar los resultados cuantitativos con la realidad del sector museístico uruguayo, se realizaron entrevistas a referentes nacionales del sector.

Con el objetivo de investigar sobre la existencia de algún factor que pueda explicar el resultado de las correlaciones y asociaciones encontradas anteriormente, se desarrollaron reuniones con Directores de Cultura, Directores de Museos y referentes del sector, tanto de Montevideo como del interior del país.

En todos los casos, una vez presentados los resultados obtenidos existía cierta sorpresa, pero a su vez una gran mayoría respondía que en Uruguay hay escasos recursos para los museos que imposibilitan realizar fuertes inversiones.

Al indagar sobre el presupuesto destinado a museos en la totalidad de los gobiernos departamentales del Uruguay, se pudo constatar que las diferentes Intendencias (salvo la Intendencia de Montevideo) no tienen un presupuesto destinado específicamente a dichas instituciones. Sin embargo, sí existe un presupuesto destinado específicamente para los museos que dependen del MEC.

Al entrevistar al coordinador de museos del MEC, Alejandro Giménez, afirmó que dicho presupuesto es insuficiente y en muchos casos apenas alcanza para realizar algunas tareas mínimas de conservación y restauración del acervo.

Por otro lado, los museos privados presentan escasos recursos para gastos de funcionamiento e inversión.

Complementando la línea de investigación planteada para futuros estudios por las autoras de la investigación monográfica “Museos y Ciudadanos: El Comportamiento del Consumidor”, con respecto al impacto de la difusión o propaganda en la cantidad de visitas a museos, se considera importante concentrarse en dicha variable, a los efectos de intentar dar respuesta al resultado de las correlaciones presentadas anteriormente, así como también encontrar una variable que pueda explicar en gran medida la variación en la cantidad de visitantes a museos en Uruguay.

Se incorporó en el análisis la variable difusión, con el objetivo de encontrar el porcentaje de museos que realizan inversiones en difusión, así como también la relación entre esta nueva variable con la variable cantidad de visitantes.

Se considera como difusión, la tarea de informar y comunicar a la sociedad sobre el acervo y las actividades propias de la institución.

A continuación se presentan los principales resultados encontrados:

El 20% de los museos declara realizar actividades de difusión.

Si se consideran los museos que realizan actividades de difusión mayores a 500 dólares anuales, se observa que únicamente el 8% de los museos invierte un monto mayor a 500 dólares anuales en dichas actividades.

Considerando específicamente el 20% de los museos que declara realizar difusión, se investiga el tipo de actividad de difusión que se desarrolla, así como también el porcentaje de museos que realiza cada actividad. La totalidad de museos que realizan difusión utilizan las herramientas de Internet para tal objetivo (mayoritariamente correo electrónico), el 50% de ellos invierte en folletería, mientras que el 30% de este grupo destina recursos para difusión en medios masivos de comunicación.

Por otro lado, se encuentra que la gran mayoría de los museos no realiza estudios sobre las características, necesidades y motivaciones del público asistente actual y/o potencial.

A los efectos de observar la relación existente entre la variable difusión y la variable cantidad de visitantes, se define el criterio de incluir como museos que realizan difusión únicamente a aquellos que invierten más de 500 dólares anuales en dicha actividad.

Al realizar un análisis de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según la variable difusión del museo, se pueden realizar las siguientes observaciones:

Los museos que no realizan difusión reciben en promedio 9343 visitantes anuales, mientras que en los que realizan dicha actividad ingresan en promedio 55000 personas en el año.

Existe una gran diferencia en el promedio de visitantes que recibe un museo, dependiendo de si se invierte en difusión o no.

Se realiza una prueba de hipótesis no paramétrica sobre la igualdad de medias, con respecto a la cantidad de visitantes según se realice o no actividades de difusión del museo, siendo las hipótesis correspondientes las siguientes:

$$H_0: u_1 = u_2$$

$$H_1: u_1 \neq u_2$$

*Cuadro 10: Estadístico de contraste*

Estadístico de Contraste	Cantidad de visitantes
U de Mann-Whitney	15000
Z	-4.479
Sign.asintótica bilateral	0,000

Variable de agrupación: Difusión.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede rechazar la hipótesis nula, la cual postula que los museos que realizan difusión reciben en promedio la misma cantidad de visitantes que aquellos que no llevan a cabo dicha actividad.

Se obtiene un resultado muy interesante, que puede estar detrás de las bajas correlaciones encontradas anteriormente.

Existe una asociación positiva fuerte entre difusión y cantidad de visitantes, es decir, la difusión es una de las variables clave y generadora de mayor cantidad de visitas. Lo anterior induce a plantear la siguiente pregunta: ¿Es posible que esté relacionado el valor económico del acervo, las muestras temporales y las restantes variables independientes con la cantidad de visitantes, si no se da a conocer previamente la oferta existente? La respuesta a dicha pregunta comienza a estar suficientemente fundamentada en los datos.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación, el valor económico del acervo, la cantidad de muestras temporales, la cantidad de obras/objetos en exposición, el cobro de entrada y el gasto de funcionamiento e inversión no están fuertemente correlacionados con la cantidad de visitantes a museos.

Con el objetivo de estudiar la importancia de la difusión como nexo entre las variables independientes mencionadas anteriormente y la variable dependiente, se analiza la matriz de correlaciones bivariadas entre las diferentes variables objeto de estudio, segmentando según la variable difusión.

Se observa que las diferentes variables de la oferta presentan una correlación mayor con la variable cantidad de visitantes en los museos que realizan actividades de difusión.

Por otro lado, se procede a dividir los museos en dos grupos, según se realicen o no actividades de difusión y se lleva a cabo un análisis de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes segmentando según la variable cobro de entrada.

Nuevamente se puede apreciar la importancia de la variable difusión en el incremento de la cantidad de visitantes. Si se considera el grupo de museos que cobra entrada se observa que las instituciones que realizan actividades de difusión reciben en promedio un mayor número de visitantes que aquellas que no realizan dicha actividad.

El análisis expuesto permite afirmar que existe una variable que opera como nexo entre las diferentes variables independientes objeto de estudio y la variable dependiente. Dicho de otro modo, la influencia que tenga cada variable independiente sobre la variable cantidad de visitantes, va a depender en gran medida de la decisión de realizar o no difusión del museo. Si no se da a conocer la oferta existente es muy difícil lograr una mayor asistencia a museos.

Los anteriores resultados no hacen más que ubicar a la variable difusión como una variable sumamente significativa, la cual se debe tener presente en el presupuesto de inversión de la institución, si se pretende lograr un mayor número de visitas anuales.

Anteriormente se investigó sobre la relación existente entre las diferentes variables que representan la oferta en museos con la variable cantidad de visitantes. En dicha oportunidad se pudo observar el signo y cuantificar el grado de correlación entre ellas. En los casos de las variables cobro de entrada y difusión del museo, se realizó un análisis no paramétrico de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según dichas variables.

Complementando la investigación, con el objetivo de incitar a que futuras investigaciones retomen el tema, se procederá a realizar un estudio del modelo de regresión lineal múltiple resultante. Con tal objetivo, se analizará la significación del modelo en su conjunto, para luego (en caso de resultar significativo) analizar el impacto que cada variable independiente tiene en la variable cantidad de visitantes.

Se realiza un supuesto simplificador, el cual supone la distribución normal de los residuos, así como también, la no existencia de heterocedasticidad y autocorrelación. Al analizar los

datos, se pudo comprobar que dichos supuestos no se cumplen en todos los casos, razón por la cual al realizar el análisis de los resultados encontrados se debe tener siempre presente lo anterior.

Esta investigación pretende ser una referencia para que futuros estudios la complementen mediante métodos no paramétricos, realizando el comparativo de sus resultados con los encontrados en esta oportunidad.

A continuación se realiza un análisis del modelo de regresión lineal múltiple:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (\text{Valor económico del acervo}) + \beta_2 (\text{Cantidad de muestras temporales}) + \beta_3 (\text{Cantidad de obras/objetos en exposición}) + \beta_4 (\text{Cobro de entrada}) + \beta_5 (\text{Gasto de funcionamiento}) + \beta_6 (\text{Gasto en inversión}) + \beta_7 (\text{Difusión}) + U$$

Siendo:

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.
- $\beta_0$ : Constante.
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ : Coeficientes de las respectivas variables independientes.
- $U$ = Perturbación poblacional.

Al analizar la significación del modelo en su conjunto, se puede rechazar la hipótesis que postula la no influencia del conjunto de variables independientes sobre la variable cantidad de visitantes. Por lo que, se realiza una regresión lineal múltiple incluyendo la totalidad de las variables consideradas anteriormente.

- Variables predictoras: (Constante), Valor económico del acervo, Cantidad de muestras temporales, Cantidad de obras/objetos en exposición, Cobro de entrada, Gasto de funcionamiento, Gasto en inversión, Difusión.

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Se puede afirmar que las variables independientes consideradas explican el 70,7% de la variación de la variable cantidad de visitantes.

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Se observa que en las variables valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, cobro de entrada y gasto de funcionamiento no se puede rechazar la hipótesis:  $H_0 \beta=0$ . Es decir, no se puede rechazar la hipótesis nula, que tiene como corolario la no influencia de dichas variables sobre la variable cantidad de visitantes.

Sin embargo, si se consideran las variables gasto en inversión y difusión, se observa que se puede rechazar la hipótesis nula, esto es, se puede rechazar la hipótesis de no influencia de dichas variables sobre la variable dependiente cantidad de visitantes.

Dado lo anterior, se estudiará el impacto de las variables gasto en inversión y difusión del museo en la cantidad de visitantes que recibe, dejando de lado las restantes variables independientes.

- Variables predictoras: (Constante), Gasto en inversión, Difusión.

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Las dos variables analizadas explican por sí solas el 60,9% de la variación de la variable cantidad de visitantes.

Se realiza una regresión lineal múltiple, considerando únicamente el gasto en inversión y la difusión como variables independientes.

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Teniendo en cuenta las limitaciones del modelo mencionadas anteriormente, se puede expresar la siguiente relación:

$$\hat{y} = 8156 + 0,118 (\text{Gasto en inversión}) + 45636,21 (\text{Difusión})$$

Se observa un fuerte impacto de la variable difusión sobre la variable cantidad de visitantes. Es decir, la difusión es una de las variables con mayor impacto en el incremento de la cantidad de visitantes.

Lo anterior, no hace más que confirmar la importancia de las actividades de difusión para lograr un mayor número de visitas a museos. Aunque el rubro difusión forma parte marginalmente del gasto en inversión, se puede observar que el aporte tanto directo como indirecto que realiza la variable difusión para explicar la variación en la cantidad de visitantes a museos es significativo.

El valor del coeficiente de determinación habla por sí solo, dado que las variables difusión y gasto en inversión explican el 60,9% de la variación de la variable dependiente cantidad de visitantes.

Hasta el momento se presentaron las correlaciones y asociaciones de las variables objeto de estudio, y se realizó un análisis de la respectiva regresión lineal múltiple.

A los efectos de elaborar un respaldo empírico robusto para someter a prueba las hipótesis orientadoras del presente trabajo, se considera conveniente complementar los anteriores resultados cuantitativos, con los siguientes resultados cualitativos.

En el mes de julio de 2008 se asistió al Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos que se celebró en Florianópolis - Brasil, en cuya oportunidad se desarrollaron diversas reuniones con representantes de más de 20 países.

Eneida Braga, Gerente de Articulación y Fomento del DEMU/IPHAN (Ministerio de Cultura de Brasil) al referirse a la primera hipótesis de la presente investigación afirmó: “No es de esperar que en principio exista una relación fuerte entre las variables analizadas”.

Brenda Porras, Subdirectora de Museos y Centros Culturales de Guatemala, agregó: “Es importante generar datos confiables para poder contrastar dicha hipótesis con la realidad”.

### **Relación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes**

Se obtuvo un resultado unánime, dado que la totalidad de los representantes de los diferentes países hicieron énfasis en la dificultad para obtener un valor estrictamente económico del acervo de un museo.

Se consideró la importancia de la originalidad y lo novedoso, siendo estas dos características atractivos para visitar un museo, sin estar necesariamente correlacionados con el valor económico del acervo.

Se realizó una afirmación a la cual todos adhirieron luego de tomarse unos segundos para la reflexión:

“Si consideramos los museos en su totalidad no tiene porque existir necesariamente una relación estrictamente positiva entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes, pero si consideramos los museos de arte, se esperaría encontrar una relación positiva y moderada / fuerte entre las dos variables mencionadas anteriormente”.

Luego se afirmó que si bien no tiene porqué presentarse una perfecta relación entre dichas variables, se esperaría que fuera positiva. Se enfatizó en que si los museos con valor económico del acervo alto no difunden su oferta, se acentúa la no existencia de correlación.

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman obtenido al correlacionar dichas variables fue de 0,357, por lo que, se puede observar que va en línea con las afirmaciones expuestas anteriormente.

### **Relación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes**

Esta temática, al igual que la anterior, estuvo caracterizada por la coincidencia entre las diferentes opiniones.

Se concluyó que en principio debería existir una correlación positiva fuerte entre las variables analizadas, dado que las muestras temporales permiten renovar su colección para captar un mayor número de visitantes locales, así como también de extranjeros.

Pero existen dos factores que pueden hacer que la relación postulada anteriormente no se cumpla, ellos son, la calidad (obras de artistas de renombre) y la difusión de las muestras temporales. Por lo que, si alguno de estos dos factores falla, no tiene por qué observarse en la práctica la relación planteada.

Diferentes representantes expusieron sus opiniones, siempre de acuerdo con la afirmación anterior, y enfatizando en todos los casos la importancia de la difusión, basada en estrategias de comunicación y marketing.

Alan Trampe (Chile), se refirió a la experiencia de su país en la materia:

“Nosotros consideramos que la comunicación es un aspecto clave de la gestión de cualquier institución, por lo que realizamos una campaña de promoción y difusión de los museos. Se diseñan diferentes afiches para las cuatro estaciones del año con el slogan “Ven a los museos”. Creamos frases pegadizas, que hacen que la gente se sienta identificada con los museos de nuestro país, así como también procuramos crear conciencia de la importancia del trabajo conjunto para lograr un mayor bienestar en cada caso particular”.

En una primera etapa, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman (0,231) entre las variables cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes sorprendió. Luego del Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos, se pudo constatar que la relación entre dichas variables no es directa.

Se puede afirmar que uno de los factores que está detrás de la baja correlación encontrada entre dichas variables en nuestro país es la difusión de las muestras temporales.

### **Relación entre cantidad de obras/objetos en exposición y cantidad de visitantes**

Este tema se discutió en forma simultánea con el anterior, dado que en el momento en que se estaban expresando las opiniones acerca de la posible relación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes, se realizaron diversos comentarios sobre la similitud de este caso con la cantidad de obras/objetos que tienen los museos en exposición.

Existió acuerdo entre los representantes, por lo que otra vez, la calidad y la difusión fueron los factores claves y en última instancia los que se consideraron como prioritarios para aumentar la cantidad de visitas a museos.

Alejandro Giménez, coordinador de museos del MEC (Uruguay), afirmó que existe un elevado porcentaje de museos en su país que tienen una gran cantidad de obras/objetos en exposición careciendo de un criterio determinado y de una adecuada difusión, lo que impacta en una baja cantidad de visitantes anuales.

### **Relación entre gasto de funcionamiento e inversión, y cantidad de visitantes**

Se aceptó unánimemente la opinión que afirmó que el gasto de funcionamiento e inversión está asociado en gran parte a la tipología del acervo, así como también a los metros cuadrados de exposición.

Se destacó la relevancia de tener suficiente personal en el museo, pero siempre trabajando en su permanente capacitación. Se insistió sobre la importancia de ofrecer una oferta atractiva al público asistente, y en que el capital humano es un factor fundamental para incrementar la cantidad de visitantes al museo.

Con respecto a la relación entre gasto en inversión y cantidad de visitantes, se concluyó unánimemente (otra vez), que si dentro de la inversión no se encuentra el rubro difusión,

desembolsar un mayor monto en estos rubros no es necesariamente garantía de obtener mayor cantidad de visitantes.

Por último, representantes de diversos países llamaron a la reflexión en lo que a inversiones estratégicas se refiere. Se enfatizó en realizar inversiones que estén asociadas a un proyecto específico, que no se descuiden áreas críticas y que exista una coordinación entre las diferentes áreas a la hora de realizar un proyecto de inversión.

### **Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes**

Con respecto a este tema, se expresó que los museos que cobran entrada por lo general son los que presentan una oferta de calidad superior al resto.

Se expusieron experiencias de cada país en particular y en todos los casos se afirmó que el cobro de la entrada no es una limitante para acceder al goce de los bienes y servicios culturales, dado que en todos los países existen días gratuitos y acceso libre a los escolares.

Se concluyó que un precio coherentemente fijado no es la causa de la disminución en la cantidad de visitantes.

Se consideró que por el contrario, el cobro de la entrada puede significar en el mediano plazo mayor cantidad de visitantes, dado que el cobro permite diversificar las fuentes de ingresos, invertir un monto mayor en el museo y así mejorar la calidad y la difusión de la oferta existente.

De lo anterior, se puede afirmar que el análisis cualitativo refuerza el análisis cuantitativo, recogiendo una visión tanto nacional como internacional para brindar una explicación detallada de los diferentes resultados numéricos encontrados.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Ante la creciente importancia que han adquirido los museos en la actividad cultural y económica de nuestro país, y los escasos estudios realizados desde un punto de vista económico, la presente investigación buscó determinar la relación existente entre las variables valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, cobro de entrada, gasto de funcionamiento e inversión y difusión del museo con la variable cantidad de visitantes a museos en Uruguay.

Para ello, se realizó un estudio detallado de los datos generados en el marco del Primer Censo Nacional de Museos y como complemento se generó nueva información. En una primera etapa se procedió a analizar el grado de correlación y asociación entre las variables objeto de estudio, y se desarrollaron reuniones con referentes del sector museístico nacional. Luego se incorporó la variable difusión en la investigación y se llevaron a cabo pruebas no paramétricas de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según la variable difusión. Finalmente, se analizó la regresión lineal múltiple resultante entre dichas variables y se corroboraron los resultados obtenidos mediante sesiones de trabajo con referentes del sector museístico internacional.

Los anteriores resultados tanto cuantitativos como cualitativos permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

Al estudiar las diferentes correlaciones y asociaciones de variables referentes a museos en Uruguay se observó que no existe relación fuerte o moderada entre la variable dependiente cantidad de visitantes con las variables representativas de la oferta de museos: valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, cobro de entrada y gasto en inversión. Sin embargo, la variable gasto de funcionamiento presentó una correlación positiva moderada y la variable difusión una asociación positiva fuerte con respecto a la cantidad de visitantes que recibe el museo.

Realizando un análisis minucioso de los resultados obtenidos, así como también desarrollando entrevistas con referentes nacionales e internacionales del sector museístico, se encontró evidencia adicional que respalda los resultados comentados anteriormente.

- El disponer de un alto valor económico del acervo no implica recibir un mayor número de visitantes, siendo la difusión un factor muy importante para incrementar la cantidad de vistas. Sin embargo, en los museos de arte el valor económico del acervo tiene un rol fundamental como factor de atracción de visitantes.

- Contrario al basamento teórico de la presente investigación, el realizar muestras temporales no tiene una incidencia directa en el aumento de la cantidad de visitantes, encontrando que la difusión de las muestras temporales es uno de los factores fundamentales para tal fin.

- El disponer de una mayor cantidad de obras/objetos en exposición no es garantía de recibir más visitantes. Incluso al considerar únicamente los museos que realizan difusión se observa que si bien existe una relación mayor entre dichas variables, la misma no llega a ser moderada.

- Se puede afirmar que el cobro de entrada no limita la cantidad de visitantes al museo, lo cual sugiere una demanda inelástica con respecto a un precio coherentemente establecido.

- Los museos que invirtieron un mayor monto en gastos de funcionamiento fueron los que en promedio recibieron mayor cantidad de visitantes. Si se considera que el 90% de dicho gasto corresponde a recursos humanos, se puede afirmar que los museos más visitados son los que en promedio emplean más personal.

- Se encuentra que los museos que realizaron mayores inversiones en 2007 no fueron los que en promedio recibieron un mayor número de visitantes, estando estas dos variables débilmente correlacionadas. Es importante que en la elaboración de proyectos de inversión se tenga en cuenta una coordinación sistémica entre las diferentes áreas, dado que de no generar efectos sinérgicos entre ellas, los resultados esperados de la oferta cultural y del impacto social diferirán de los planificados al comenzar dicho proyecto. Realizando una inversión sin descuidar áreas críticas, el impacto que la misma tenga en la cantidad de visitantes que recibe el museo depende de la importancia que se le otorgue a la difusión dentro del presupuesto de la institución.

- Una variable clave que sale a la luz es la variable difusión. El 20% de los museos en Uruguay declara realizar actividades de difusión. Si se considera el medio utilizado para la misma, se observa que todos los museos de dicho grupo utilizan Internet (mayoritariamente correo electrónico), el 50% utiliza folletería y el 30% medios masivos de comunicación. Sin embargo, únicamente el 8% invierte un monto mayor a 500 dólares anuales en dichas actividades.

Por otro lado, se encuentra que una gran mayoría de museos no realiza estudios sobre las características, necesidades y motivaciones del público asistente actual y/o potencial. De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico (Kotler y Kotler, 2001) el desarrollo de estudios de mercado enfocados en el conocimiento del consumidor y sus necesidades, es una de las principales herramientas a la hora de relacionar la demanda por parte del público y los objetivos de la institución.

Se realizó un análisis paramétrico de la regresión lineal múltiple resultante, teniendo en cuenta que la mayoría de los supuestos que la sustentan no se verifican en este caso particular. Sin embargo se consideró importante forjar un camino para que futuras investigaciones realicen un análisis mediante métodos no paramétricos y se comparen los resultados con los encontrados en esta oportunidad.

El análisis paramétrico permite afirmar que las variables gasto en inversión y difusión del museo explican el 60,9% de la variación anual de la variable cantidad de visitantes.

Lo anterior demuestra que si no se realizan inversiones estratégicas y una difusión adecuada de la oferta de museos existente en Uruguay, difícilmente se pueda incrementar la cantidad de



visitas a los mismos. Es decir, la variable difusión opera como nexo entre las diferentes variables de la oferta analizadas y la variable cantidad de visitantes a museos.

Es necesario que se considere la difusión como un rubro fundamental en el presupuesto de la institución, si se pretende incrementar el número de visitantes que recibe el museo. La presente investigación está demostrando que si no se difunde el acervo, así como también las diferentes actividades del museo, no se darán a conocer y por lo tanto se estará limitando la oferta a un segmento de élite específico, resignando el acceso a una gran parte de la población.

El evento “Museos en la Noche” es demandado por las más diversas clases sociales, ¿estas mismas personas asistirían en forma periódica en caso de recibir información en tiempo y forma de las diferentes actividades que desarrollan los museos durante el año? La anterior pregunta parece tener una respuesta afirmativa si se consideran los resultados anteriormente expuestos.

Por otra parte, es importante tener presente que no alcanza únicamente con el desarrollo de actividades de difusión, es recomendable que se comiencen a realizar investigaciones sobre el público asistente actual y potencial, con el fin de conocer sus necesidades y satisfactores, y así impulsar el desarrollo de actividades de marketing con el objetivo de incrementar la cantidad de visitantes.

La presente investigación pretende incentivar a que futuros trabajos continúen en esta senda de estudio y profundicen en la materia, con el objetivo de que las autoridades políticas comprendan la importancia de los museos en general y de su difusión en particular.

### Bibliografía

- Achugar, H., Rapetti, S., Dominzain, S., Radakovich, R. y Carriquiry, A. (2002): “Imaginario y Consumo Cultural”. Primer Informe sobre consumo y comportamiento cultural, Uruguay 2002.
- Alonso, L. (1999): “Museología y Museografía”. Ed. del Serbal, Barcelona.
- Anderson, R. (1998): “Is Charging Economic?”. *Journal of Cultural Economics* 22.
- Arezo, F. y Pereyra, V. (2008): “Museos y Ciudadanos: El Comportamiento del Consumidor”. Universidad de la República. Trabajo de Investigación Monográfico para el título Licenciado en Economía.
- Asuaga, C. (2005): “El coste de las obras de arte y la gestión de museos”. Tesis de final de Master. Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- Asuaga, C. (2006): “Los Museos. Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo”. XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. San Luis, Argentina.
- Asuaga, C. (2008): “La gestión museística: Una perspectiva histórica”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Asuaga, C., Lecueder, M. y Vigo, S. (2005): “Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo”. *IX Congreso Internacional de Costos*. Itapema, Brasil.
- Asuaga, C. y Rausell, P. (2006): “Gestión de Organizaciones Culturales: El caso específico de los Museos”. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* N° 6. AECA y AIC, España.
- Avila, A. y Díaz, M. (2001): “La Economía de la Cultura: ¿Una construcción reciente?”. *Información Comercial Española* N° 792.
- Bedate, A., Herrero, L.C. y Sanz, J.A. (2000): “Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda”. Universidad de Valladolid.
- Been, I., Vischer K. y Goudriaan, R. (2002): “Fee or Free”. Working Paper Series. [http://flyaquis.mov.vic.gov.au/been/Fee\\_or\\_free.doc](http://flyaquis.mov.vic.gov.au/been/Fee_or_free.doc)
- Benhamou, F. (1997): “La economía de la cultura”. Ed. Trilce, Montevideo.
- Benhamou, F. (2003): “Heritage”. A handbook of cultural Economics. Ed. Towse.
- Benhamou, F. y Peltier, S. (2007): “How should cultural diversity be measured? An application using the French publishing industry”. *Journal of Cultural Economics* 31.
- Bolaños, M. (2006): “Desorden, diseminación y dudas. El discurso expositivo del museo en las últimas décadas”. Universidad de Valladolid. *Revista Final: Revista Final*.
- Bolaños, M. (2006): “El museo y la vanguardia: pequeña historia de una rebelión en tres episodios”. Universidad de Antioquia / Facultad de Artes.
- Bonet, L. (2003): “Turismo Cultural: Una reflexión desde la ciencia económica”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Bonet, L. (2004): “Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural: Boletín GC: Gestión Cultural N°7.
- Bonet, L. (2008): “Una aproximación económica al análisis del turismo cultural”. I Seminario Internacional. Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: Hacia un modelo del Río de la Plata.
- Bonet, L. (2008): Conferencia en el Centro Cultural de España, Setiembre, 2008.

- Bordieu, P. (1987): "Los tres estados del capital cultural". UAM- Azcapotzalco, México, N° 5. Traducción de Mónica Landesmann. México.
- Buquet, G. (2008): "El comercio internacional de bienes y servicios culturales. Crítica a la metodología implementada por la UNESCO". Revista Telos N° 77.
- Carrasco, A. (2006): "Medir la Cultura: Una tarea inacabada". Periférica N°7.
- Castilla, A. (2007): "Ibermuseos. Reflexiones y comunicaciones". Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, Brasilia.
- Chartrand, H. (1989): "The arm's length principle and the arts: an international perspective". Schuster (eds.). American Council for the Arts, NYC.
- Cowen, T. (1996): "Why I do not believe in the Cost-Disease". Journal of Cultural Economics 20.
- Del Barrio, M., Herrero, L. y Sanz, J. (2007): "Medición de Eficiencia de Instituciones Culturales. Aplicación a un Sistema Regional de Museos". Seminario Internacional sobre la economía inducida por los museos, Valencia.
- Dickinson, J. (1985): "Nonparametric Statistical Inference". University Alabama.
- Do Nascimento Júnior, J. y De Souza Chagas, M. (2007): "Ibermuseos. Reflexiones y comunicaciones". Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, Brasilia.
- Fernández Blanco, V. y Prieto Rodríguez, J. (2004): "Análisis Económico de los Museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España". Revista Asturiana de Economía – RAE N° 29.
- Ferrán Aranaz, M. (1998): "SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico". Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Flórez Crespo, M. (2006): "La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC". Universidad de León, España.
- Frey, B. (2005): "El apoyo público a las artes". Manual de Economía de la Cultura. Ed. Towse. Fundación Autor, Madrid.
- Frey, B. y Meier, S. (2003): "The Economics of Museums". Working Paper Series ISSN 1424-0459. Institute of Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frey, B. (2000): "La Economía del Arte". Ed. Servicios de Estudios de La Caixa, Barcelona.
- Frey, B. (2003): "Public support". A handbook of cultural Economics. Ed. Towse.
- Getino, O. (2003): "La cultura como capital". Ponencia.
- Gómez Ramírez, C. (2007): "Marketing Cultural"; Revista-Escuela de Administración de Negocios, N° 060. Bogotá, Colombia.
- González, F. (2009): "Museos en Uruguay: Reflexión y Propuesta de Cambio". Ministerio de Educación y Cultura, Uruguay.
- Guerra, D. (2003): "Gestión de museos; Una mirada desde Latinoamérica". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Gujarati, D. (2004): "Econometría. Cuarta edición". Ed. Mc Graw-Hill, México D.F.
- Hernández Hernández, F. (1998): "Manual de Museología". Ed. Síntesis, Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991): "Metodología de la Investigación.". Ed. Mc Graw-Hill, México.
- Herrero Prieto, L., Sanz Díez, M., González de Santiago, I. y Sanz Lara, J. (1998): "Economía de la Cultura en Castilla y León: Turismo Cultural y Museos.". Working Paper, Universidad de Valladolid.
- Hooper Greenhill, E. (1998): "Los Museos y sus visitantes". Ed. Trea.
- Johnson, P. (2003): "Museums". A handbook of cultural Economics. Ed. Towse.
- Johnson, P. y Barry, T. (1998): "The Economics of Museums: A Research Perspective". Journal of Cultural Economics 22.
- Kelmansky, D. (2008): "Test de Hipótesis. Métodos no paramétricos. Apuntes Estadística Q". UBA, Argentina.
- Kotler, P. (1993): "Dirección de Mercadotecnia". 7a. Ed. Prentice-Hall, México D.F.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2001): "Estrategias de Marketing y Museos". Ed. Ariel, Barcelona.
- Lobos, S. (2006): "Plan comunicacional para los museos". Universidad de Chile.
- Macias, A. y Rimoldi, F. (2008): "Museos, Una Visión desde la Gestión de Calidad". Universidad de la República, Trabajo de Investigación Monográfico para el título de Contador Público.
- Maddison, D. (2004): "Causality and Museum Subsidies". Journal of Cultural Economics 28.
- Marco Such, M. (1997): "Estudio y análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante". Universidad de Alicante.
- Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay (2008): "Primer Censo Nacional de Museos".
- Museo del Prado (2007): "Los visitantes del Museo del Prado en el año 2007". Instituto de Estudios Turísticos. <http://www.iet.tourspain.es>
- Museo Guggenheim Bilbao (2007): "Impacto de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao en la economía del País Vasco en el año 2007".
- Novales, A. (1993): "Econometría Segunda Edición". Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- O'Hagan, J. (1995): "National Museums: To Charge or Not to Charge?". Journal of Cultural Economics 19.
- Pardo, J. (2008): "La gestión del patrimonio cultural como factor del desarrollo". Presentación Museo del Carnaval, Montevideo.
- Pardo, J. (2003): "Ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura". Barcelona.
- Porras Olalla, G. (2003): "El marketing del turismo cultural". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Porras, A., Castro, N. y Borrego, I.: "Cuaderno de Prácticas de Estadística con SPSS". Departamento de Estadística e I.O., Universidad de Granada.
- Prats, L. (1997): "Antropología y Patrimonio". Ed. Ariel, Barcelona.

- Ramos Lizana, M. (2002): "El fenómeno social de las exposiciones temporales". Junta de Andalucía. [www.iaph.junta-andalucia.es](http://www.iaph.junta-andalucia.es)
- Rapetti, S. (2001): "Gestión, Financiamiento y Administración de Museos Privados. Una investigación de casos para Uruguay". Proyecta Cultura, [www.proyecta.cultura.org](http://www.proyecta.cultura.org).
- Rausell, P. (2000): "Consumers, non consumers, cultural agents and cultural policies". Paper para el Fokus/ACEI Symposium.
- Rausell, P. (2007); "Museos y excelencia en las ciudades". XV Congreso Nacional de la Federación Española de amigos de los museos.
- Rausell, P. (2007): "Cultura. Estrategia para el Desarrollo Local". Ed. Egraf S.A.
- Rivière, H. (1997): "La Museología". Ed. Akal, Madrid.
- Scott, C. (2000): "Branding: Positioning Museums in the 21st Century". Marketing Management, Vol.2 N°3.
- Stolovich, L. (2002): "La cultura es capital". Ed. Fin de Siglo, Montevideo.
- Stolovich, L., Lescano, G. y Mourelle, J. (1997): "La Cultura da Trabajo". Ed. Fin de Siglo, Montevideo.
- Throsby, D. (1999): "Cultural Capital". Journal of Cultural Economics 23.
- Throsby, D. (2001): "Economics and Culture. Cambridge University Press". Cambridge.
- Torres, B., Olarán M. y Duarte C. (2005): "Disposición a pagar por la restauración de la puerta de la Ciudadela". Universidad de la República. Trabajo de Investigación Monográfica para el título de Contador Público.
- Trampe, A. (2007): "Ibermuseos. Reflexiones y comunicaciones". Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, Brasilia.
- Varela, X. (1996): "Una aproximación al museo como unidad económica". Universidad de la República. Tesis de Grado.
- Visauta, B. (2007): "Análisis estadístico con SPSS 14". Estadística básica. Ed. Mc Graw, Madrid.

#### Artículos periódicos

- Rausell, P. (2003): "Cultura, Barata Cultura." Diario El País, Sábado 5 de julio de 2003, España.
- Rausell P. (2005): "Mentiras y Museos." Diario El País, Jueves 17 de noviembre de 2005, España.
- Rausell P. y Bravo A.: "Las paradojas de los museos." Diario El País, Sábado 17 de mayo de 2008, España.

#### Páginas Web

- <http://documentos.ilam.org/>
- [http://documentos.ilam.org/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=8&Itemid=77](http://documentos.ilam.org/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=8&Itemid=77)
- <http://www.nordiskmuseologi.com/Summaries/931Summaries.html>
- [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid\\_6514000/6514271.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm)
- <http://arturo-navarro.blogspot.com/2006/12/la-red-de-centros-culturales-en-el.html>
- [http://www.blogcoba.cl/content/view/1749/El\\_aporte\\_de\\_la\\_cultura\\_al\\_PIB.html](http://www.blogcoba.cl/content/view/1749/El_aporte_de_la_cultura_al_PIB.html)
- <http://www.uclm.es/PROFESORADO/irodrigo/clasificaci%F3n%20de%20los%20museos.ppt>
- <http://icom.museum/>
- [www.icom-ce.org/](http://www.icom-ce.org/)
- [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid\\_6514000/6514271.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm)

#### Sitios Web de Museos

- <http://www.moma.org>
- <http://www.louvre.fr>
- <http://www.museoreinasofia.es>
- <http://www.guggenheim-bilbao.es>
- <http://www.museodelprado.es>
- <http://www.musee-orsay.fr>
- <http://www.museothyssen.org>
- <http://www.newseum.org>
- <http://www.metmuseum.org>
- <http://www.torresgarcia.org.uy>
- <http://www.museogurvich.org>
- <http://www.mnav.gub.uy>

# FORMACIÓN DE PRECIOS DE PINTURA NACIONAL EN SUBASTA: UN MODELO HEDÓNICO

Autores: Javier Chiossi - Matías De Vecchi

## INTRODUCCIÓN

A nivel internacional las subastas de arte han llegado a generar ingresos anuales de US\$ 10.000 millones en su año pico de 2007 –previo al ajuste a la baja generado por la crisis financiera global– lo que representa un fuerte dinamismo si consideramos que a principio de la década los ingresos por este concepto rondaban los US\$ 3.000 millones anuales (artprice, 2009). Paralelamente existen varios fenómenos que han revolucionado el mercado de arte internacional, como la incorporación de un gran conjunto de demandantes con creciente poder adquisitivo proveniente de las nuevas economías emergentes. Lo más interesante, sin embargo, para aquellos que han seguido el mercado de arte durante los pasados años debe ser la irrupción de los pintores modernos y contemporáneos desplazando, en el interés de los coleccionistas, a los Grandes Maestros y a los Impresionistas –concebidos hasta no hace mucho como intocables. De hecho el último reporte publicado por artprice señala que entre el 2002 y el 2008 los precios para arte contemporáneo crecieron 225 por ciento (artprice, 2009).

A nivel nacional es indiscutible que el mercado de artes plásticas es de dimensiones muy pequeñas si se lo compara con los grandes centros de comercio como Londres o Nueva York y también es menos dinámico en cuanto a la aparición y aceptación de nuevos artistas. Sin embargo, entre los años 1992 y 2003 se realizaron un promedio de 700 ventas anuales en subasta con un valor total en el entorno de US\$ 52,7 millones. El pico se alcanza en el año 1997 con 806 transacciones registradas por un valor total de US\$ 7.857.095 (Rodríguez y Besada, 2004). Sin embargo, parecería que el análisis de los mercados de artes plásticas ha quedado fuera de la agenda de la disciplina económica. No existen prácticamente estudios técnicos en el área ni modelos que expliquen el comportamiento de mercado.

El objetivo del presente trabajo es hacer un aporte desde el punto de vista metodológico, desarrollando un modelo de formación de precios para pintura subastada a nivel local. Este tipo

de modelos, ampliamente discutido en los mercados de arte internacionales, permite desglosar el valor pagado en subasta por una pintura en una serie de precios sombra asociados a ciertas características de la pintura comprada, como por ejemplo, el autor, los certificados de autenticidad que se presenten, las características físicas de la obra, entre otras. El modelo se estima mediante una regresión de datos truncados, teniendo en cuenta que dentro de la muestra existe un conjunto de pinturas que, si bien salen a remate, no son vendidas, generando un sesgo de selección.

Los modelos hedónicos proporcionan dos subproductos de provecho para cualquier mercado en el cual se transen bienes de arte. Por un lado, permiten una aproximación a la identificación de aquellos elementos que más peso tienen a la hora de formar el precio de una obra. Se pueden contestar preguntas como ¿es el autor, o la firma del autor lo más importante?, o ¿es la característica de la obra como documento histórico, o simplemente su temática lo que más importa? Por otro lado, desglosar el valor final de una pintura en una serie de características homogéneas, también permite la construcción de índices de precios hedónicos. Estos índices se usan para visualizar la evolución de precios en bienes que son muy heterogéneos (como obras de arte o inmuebles) donde la agregación usada en índices de precios tradicionales no resulta una buena técnica, llevando a resultados sesgados.

Ginsburgh, Mei y Moses (2005) plantean las siguientes razones por las cuales resulta interesante tener buenos indicadores al momento de entender la formación y evolución de precios en un mercado de arte. Por un lado éstos permiten poner al descubierto tendencias generales del mercado al igual que lo hacen los índices bursátiles como el Dow Jones o el S&P 500. Además proveen una medida para la volatilidad de la inversión en arte y permiten la comparación con colocaciones en otro tipo de activos. A partir de estos indicadores se puede analizar cuáles son los factores sociales y económicos que afectan el mercado de arte. Finalmente, y no menos importante, proveen una forma simple y sistemática de valorar obras de arte. Suponiendo que existe un componente de mercado asociado a la variación de precio de las obras y que ese componente se recoge a través de un índice, éste constituye una buena herramienta para estimar la evolución del valor de una colección.

Lo que resta del documento se estructura de la siguiente manera. La segunda sección sitúa las pinturas como bienes culturales y analiza distintas metodologías para la construcción de índices de precios de bienes heterogéneos. La tercera expone algunos antecedentes relevantes. En las secciones cuartas y quintas se presentan la base de datos y variables utilizadas. La sección seis presenta el modelo teórico de regresión truncada. Las secciones séptima y octava presentan los resultados de las estimaciones para el modelo hedónico y el índice de precios construido a partir de éste para el período 2002 a 2009. Finalmente, la sección nueve presenta las conclusiones.

### **Bienes culturales e índices de precios en bienes con alta heterogeneidad**

Los bienes culturales, a la vez que comparten un conjunto de características con los demás bienes transados en una economía de mercado, poseen características que justifican su estudio en forma separada. En esta línea, apoyándonos en Ginsburgh y Throsby (2006) y en Benhamou (2009), sin pretender elaborar una definición categórica, apelamos a las características más salientes de dichos bienes:

- Son bienes de experiencia, el gusto por ellos se adquiere con el consumo repetido y en cantidades mayores. A esto Gary Becker (1988) agrega que, a diferencia de otros bienes cuyo consumo produce saciedad, los bienes culturales son adictivos: a más consumo, mayor deseo de consumir.

- Comparten ciertas propiedades de los bienes públicos, como ser la generación de externalidades.
- Resultan de procesos productivos donde la creatividad humana es un insumo importantísimo.
- Son vehículos de mensajes simbólicos para quienes los consumen: son más que simplemente útiles, sirven a un propósito más elevado: comunicación.
- Contienen, al menos parcialmente, aspectos de propiedad intelectual atribuibles a la persona o grupo que los produce.
- Dan lugar a formas de valor que no pueden expresarse totalmente en términos monetarios y que pueden no ser completamente revelados por los mercados.

Resulta evidente que las pinturas están inscriptas en esta categoría. Por ejemplo, para el *Guernica* de Picasso, el disfrute de la obra es mucho mayor cuando se conoce la historia detrás del cuadro y la simbología utilizada por el autor, contribuye a la identidad del pueblo español y la preservación de su historia por su temática y las circunstancias históricas en las que fue creado; ambas externalidades positivas que justifican su exhibición en museos y claramente muestra un elevado nivel de creatividad al momento de relatar un acontecimiento por parte del autor.

Además de estas características de los bienes culturales en general, las pinturas al igual que otras producciones artísticas, presentan una característica sobresaliente: el carácter único de cada pieza. Cada pintura es única e irremplazable, incluso dos obras del mismo autor no son sustitutos perfectos. Esta heterogeneidad, similar a la que se da en otros mercados como el inmobiliario, genera problemas a la hora de computar índices de precios. Comparar lisa y llanamente precios de venta promedio en distintos períodos llevaría a conclusiones equivocadas ya que los bienes que se transaron en cada período no son los mismos y, dado que cada uno de ellos es único, no son ni siquiera comparables.

De esta manera, por ejemplo, si en un año la mayoría de las ventas en una plaza dada fueran de obras de artistas consagrados y al año siguiente se venden mayoritariamente obras de artistas menos reconocidos, la comparación directa de los precios de un año a otro arrojaría una baja en el mercado. Pero dicha baja sería explicada por el diferente tipo de obra que se transa y nada se podría decir sobre la dinámica de los precios –tanto de los artistas reconocidos como de los nuevos. Lo mismo ocurriría si intentáramos comparar solamente obras de artistas reconocidos pero cuyo tamaño o técnica fuera diferente.

Frey (1997) pasa revista a algunas de las soluciones que se han intentado en la economía del arte para superar este problema. Más allá de la existencia de diferentes alternativas, las prácticas más difundidas para solucionar el problema de heterogeneidad (no sólo en obras de arte) suelen ser la construcción de índices de precios hedónicos o la construcción de índices de precios basados en ventas repetidas (Ginsburgh, Mei y Moses, 2005). En nuestro caso, nos decantaremos por los índices de precios hedónicos.

La idea detrás de la metodología de precios hedónicos es que cada bien tiene asociada una serie de características. Éstas constituyen lo que en realidad el consumidor está buscando y el productor ofreciendo (Rosen, 1974); por ejemplo en el caso de una pintura, una determinada técnica, dimensiones o un artista en particular. A partir de esta definición, el precio de un bien

es una función del valor asignado en el mercado a cada una de esas características. Precisamente ese valor son los precios hedónicos, también llamados precios sombra.

Para la construcción de índices de precios hedónicos se propone modelar los precios observados para los bienes objeto de estudio a partir de variables asociadas a sus características subyacentes y variables asociadas al momento en que la transacción se lleva a cabo. La siguiente ecuación muestra la formulación de un modelo básico de índices hedónicos. Partiendo de un análisis donde consideramos  $n$  objetos (léase pinturas) con  $m$  características invariantes en el tiempo y vendidos en  $T$  períodos, se puede plantear la siguiente ecuación para la formación del precio del  $i$ -ésimo bien en el momento  $t$ .

Donde son los logaritmos de los precios de venta de la obra  $i$  en el momento  $t$  y es la  $k$ -ésima característica subyacente en el valor del bien. Por su parte, es una variable ficticia que recoge el hecho de que el bien se haya vendido en el momento  $t$ . En conjunto, representa el efecto de mercado en la formación del precio, una vez depurado de todos sus atributos que hacen al bien particular dentro de su clase es un término de error.

Estimando de esta manera, el modelo permite obtener de forma separada efectos parciales asociados a las características subyacentes en los bienes y efectos parciales asociados al momento en que se realiza la transacción. A partir de estos últimos efectos parciales se obtienen los índices de precios hedónicos. Su validez está asegurada por el hecho de que, si bien se parte de un conjunto de bienes heterogéneo, el modelo de precios ha permitido aislar los efectos de las diferentes características, o heterogeneidades de cada bien, de los efectos asociados al tiempo.

Por su parte, la metodología de ventas repetidas propone construir índices de precios usando un conjunto de bienes que hayan sido vendidas más de una vez. De esta manera el índice se construye a partir de la comparación de precios de venta del mismo bien en períodos diferentes. La principal ventaja que tiene este sistema es que elimina cualquier ruido que pueda surgir de la heterogeneidad entre obras, ya que sigue la evolución de precios para cada pintura de forma independiente. Si partimos de la ecuación de precios hedónicos y consideramos que el bien  $i$  fue vendido en los períodos  $t$  y  $t+1$ , tendremos que:

Es fácil comprobar que cuando se toma un bien específico como referencia, la variación estimada de precios entre un período y otro vendrá dada solamente por los efectos del mercado.

Tanto los métodos de precios hedónicos como los de ventas repetidas tienen ventajas y desventajas. Por un lado el cálculo de índices hedónicos utiliza información sobre todos los bienes que se comerciaron, mientras que el de ventas repetidas necesita que los bienes incluidos en el cálculo se hayan vendido al menos dos veces dentro del período de análisis. Esto determina que el número de bienes que se pueden tomar como referencia sea mucho menor. Esta limitación acarrea otros efectos, como que se deban tomar períodos relativamente largos para tener un número de observaciones aceptable y se dificulte hacer índices para particiones del mercado. Los índices de ventas repetidas pueden sufrir, además, de sesgos de selección ya que es posible que los bienes que son puestos a la venta con más frecuencia, y que por ende son mejores para la construcción de índices de ventas repetidas, tengan características distintivas dentro de una población.

Por su parte, los índices hedónicos dependen del supuesto de que un número limitado de variables explica el componente del precio no asociado a las fuerzas de mercado, y que estas relaciones no se alteran con el tiempo. Además, la validez de los resultados dependerá fuertemente de que se hayan escogido correctamente las variables características de un bien. En lo que respecta a requerimientos y utilización de información, en el caso de índices de ventas repetidas la única información necesaria será el historial de transacciones asociadas a cada bien en cuestión (en particular fecha de la transacción y precio). No serán importantes las

características del bien en sí. Por otra parte, para el armado de índices hedónicos se necesitará tener un gran volumen de datos sobre cada uno de los bienes que se incluyan dentro del índice.

### Antecedentes

Existe una vasta literatura a nivel internacional que cubre la modelización de formación de precios para pinturas y la construcción de índices de precios. Si bien la mayoría de estos trabajos apuntan a la evaluación de retornos a la inversión en portafolios de arte, todos ellos incorporan, como paso previo, la discusión metodológica y el armado de un índice de precios adecuado, subrayando la relevancia de tener buenos indicadores y reforzando que la discusión no está aún saldada. Comentaremos brevemente los trabajos de Baumol (1986), Higgs y Worthington (2005) y Marinelli y Palomba (2008).

Baumol (1986) fue uno de los primeros en estudiar los retornos de los bienes de arte como inversión y es, aún hoy, el trabajo de referencia para la mayoría de los autores que escriben sobre el tema. Baumol calcula retornos a partir de la metodología de ventas repetidas utilizando 640 ventas ocurridas entre 1652 y 1961. En términos de sus principales conclusiones, encuentra que el retorno real medio de este tipo de inversión es de sólo 0,55 por ciento con una dispersión alta, indicando un nivel de riesgo elevado. A los efectos de nuestro análisis, el trabajo de Baumol señala uno de los problemas fundamentales en los índices de ventas repetidas. Si bien considera un período que abarca 309 años, su muestra sólo incluye 640 obras.

Por su parte, Higgs y Worthington (2005) utilizan la metodología de precios hedónicos con el objetivo de investigar los determinantes de precios y retornos a la inversión para pinturas de artistas australianos. Para realizar este estudio los autores consideran 37.605 ventas realizadas entre 1973 y 2003, tomando como referencia obras de 60 artistas australianos. Surge de inmediato uno de los puntos a favor de la utilización de precios hedónicos. Tan sólo considerando un período de 11 años, e incluso restringiendo la muestra a un grupo de artistas, se logra obtener una muestra de casi 40.000 pinturas. Como contrapunto, Higgs y Worthington se ven obligados a definir el conjunto de características hedónicas que determinan el precio de cada pintura. La efectividad de su modelo está intrínsecamente ligada al acierto en esta etapa. Las características que escogen son el nombre del artista, si éste está vivo o muerto, las características físicas de la obra, la casa de subastas donde la obra es ofrecida y el año de la venta. En lo que refiere a sus resultados, su índice muestra que los precios para pintura australiana se multiplicaron por ocho entre 1973 y 2003. Además, este tipo de análisis, a diferencia del enfoque de ventas repetidas, permite concluir sobre los efectos marginales asociados a las características intrínsecas de una pintura. Por ejemplo, diremos que entre las técnicas utilizadas en pintura, el óleo y el acrílico son las más cotizadas debido, posiblemente, a su mayor durabilidad.

Sin embargo, Higgs y Worthington, al igual que otros autores que utilizan la metodología hedónica aplicada a pinturas en subastas, no toman en cuenta la posible existencia de un sesgo de selección generado por el hecho de que no todos los cuadros que son ofrecidos en subasta son efectivamente vendidos (ya sea porque no hubo puja o porque la oferta más alta no alcanzó el precio de reserva del vendedor). De esta manera, la información de precios sólo existe para el conjunto de pinturas que sí fueron adjudicadas durante el remate, dando lugar a la necesidad de utilizar modelos para variables dependientes limitadas. Desde este punto de vista Marinelli y Palomba (2008) hacen su aporte con la modelización de un Heckit en dos etapas (Heckman, 1979) estimando a través de un Probit asociado a la probabilidad de que una pintura sea vendida (modelo de selección), y luego incorporando esa información en la ecuación hedónica de formación de precios (modelo estructural).

El objetivo de Marinelli y Palomba (2008) es encontrar los determinantes de los precios alcanzados por pintura contemporánea italiana en subasta. Utilizan un total de 2.817 transac-



ciones ocurridas entre 1990 y 2006 de pinturas por 21 artistas contemporáneos italianos. En cuanto a sus conclusiones, a priori lo novedoso del artículo es que permitiría identificar cuáles son las variables que más influyen a la hora de efectivizar la transacción (resultante de la ecuación de selección). Sin embargo, en los hechos, se encuentra que un número muy reducido de las variables propuestas están significativamente asociadas a la probabilidad de que una pintura sea vendida. En particular hay solamente cuatro autores que parecen tener influencia en esta probabilidad y ninguna de las variables asociadas a las características físicas o de certificación y prestigio de la obra son significativas.

Si bien el aporte de estos investigadores constituye un avance en términos de intentar mitigar los efectos de sesgos de selección a la hora de estimar estos modelos, no está exento de limitaciones. Por un lado, los autores deben estimar el Heckit a través de un método en dos etapas como alternativa a una estimación máximo verosímil ya que en esta última no logran convergencia. La estimación a través de dos etapas no genera estimadores eficientes. Por otra parte, en lo que se conoce como restricción de exclusión, la aplicación del modelo de Heckman requiere que al menos una variable significativa en la ecuación de selección no esté incluida en la ecuación estructural (Wooldridge, 2001). Marinelli y Palomba no prueban esta condición y, como consecuencia, se encuentran con problemas de multicolinealidad que los llevan a eliminar variables en su modelo estructural de forma un tanto forzada, más que por elementos teórico. En nuestro análisis no encontramos variables que conceptualmente podamos asociar exclusivamente a la selección de pinturas que son vendidas pero no al modelo que determinará su precio de venta. Desde esta perspectiva, la aplicación de un Heckit que no conduzca a problemas de identificación parece riesgosa y limitada en términos de fundamentos conceptuales a la hora de decidir las variables a eliminar para contemplar la restricción de exclusión.

Rodríguez y Besada (2004) analizan la rentabilidad de inversión en pintura uruguaya a través de un modelo de ventas repetidas para obras de Pedro Figari y Joaquín Torres García y la colección del Banco Comercial rematada en 2003 como parte de la estrategia de recuperación del patrimonio bancario. Los autores estiman la rentabilidad individual por obra y luego comparan la tasa interna de retorno (TIR) de un portafolio de obras con la de bonos del tesoro.

El cuanto a la selección de los casos, está muy afectada por la existencia de transacciones y la posibilidad de rastrear historia en cuanto a éstas. Los mismo autores apuntan que, si bien reconocen seis “grandes maestros de la pintura uruguaya” – a saber, Blanes, Sáez, Barradas, Torres García, Figari y Cúneo – la metodología de ventas repetidas tiene una exigencia de información que sólo les permite analizar los casos de Figari y Torres García, para quienes, sin embargo, logran rastrear 24 ventas repetidas por cada uno en períodos que superan los 20 años.

El caso de la venta del Banco Comercial es seleccionado y a que es un remate que se da por razones totalmente ajenas a los vaivenes del mercado de arte, y de esta manera, opinan los autores, se corrige el sesgo que se produce por el hecho de que las obras de arte tiendan a aparecer más en el mercado cuando las condiciones de precios son favorables. Desde nuestro punto de vista, los resultados del remate del Banco Comercial son interesantes porque es una venta que incluyó 212 obras de 61 artistas por lo cual creemos que se extraen conclusiones más generales que en el caso de Figari y Torres García.

Los resultados del remate del Banco Comercial, utilizando una metodología de ventas repetidas, arrojan un retorno real anual promedio de -0,11 por ciento con una dispersión muy grande ya que a nivel de obras hay retornos que van desde -27,59 por ciento hasta 47,11 por ciento. En el caso de Pedro Figari, Rodríguez y Besada (2004) encuentran una rentabilidad real anual promedio de 9,12 por ciento, donde 41,6 por ciento de las obra tuvieron una rentabilidad negativa mientras que 58,3 por ciento tuvieron rentabilidades positivas. En el caso de Torres García, la rentabilidad real anual promedio fue de 5,78 por ciento, y 37,5 por ciento

de las obras tuvieron rentabilidades negativas. Cabe destacar que el portafolio construido con obras de Torres García es el único de los tres portafolios analizados donde la rentabilidad de los bonos del tesoro es mayor a la de inversión en obras de arte.

Si bien es cierto que en dos de los tres casos analizados por Rodríguez y Besada (2004) se obtuvieron retornos por encima del portafolio de referencia constituido por bonos del tesoro, cabe apuntar el alto nivel de riesgo asociado a la inversión en pintura; sobre todo comparado con títulos de deuda pública, los cuales suelen estar entre las opciones de inversión menos riesgosas. En el caso de obras del Banco Comercial, uno podría haber perdido el 30 por ciento de su inversión, o podría haber multiplicado su capital por 1,5. En el caso de Figari los retornos van desde cerca de -40 por ciento a por encima del 80 por ciento y los retornos para Torres García van desde -40 por ciento a 30 por ciento.

Rodríguez y Besada (2004) reconocen este efecto pero no hay reportes de ninguna medida de retorno ajustado al riesgo. Tampoco se presenta algún tipo de relación entre el período transcurrido entre una venta y otra y los retornos obtenidos, o características de las obras que pudieran explicar la disparidad de retornos. A partir de estos números parecería que el arte uruguayo sigue un proceso parecido al identificado por Baumol, donde identificar retornos a priori no es fácil, incluso para los autores más cotizados.

Esto va en línea, a su vez, con otra de las conclusiones que presentan Rodríguez y Besada (2004). Los demandantes de arte uruguayo son del tipo coleccionista más que especuladores, y compran arte por el beneficio estético que éste les provee, no pensando en obtener una rentabilidad. En cualquier caso, la preocupación desde el punto de vista de la inversión viene dada por conservar el valor de capital más que por obtener retornos positivos derivados de una venta futura.

El valor promedio de arte uruguayo vendido en subasta entre 1992 y 2003 fue de US\$ 4,39 millones, valor que sube a US\$ 4,63 millones si se excluye el año 2002 como un dato atípico. De hecho en el 2002, debido a la crisis financiera que atravesaba el país, los precios de venta y la cantidad de transacciones bajan un 31 y un 64 por ciento respectivamente con respecto a 2001. El número de transacciones osciló, entre 1992 y 2003, en el entorno de las 700 anuales.

### **Base de Datos**

Nuestra base de datos cuenta con 3.199 lotes puestos a subasta en la casa de remates Galería y Remates entre en 5 de enero de 2002 y el 22 de febrero de 2009. Estos lotes corresponden a una selección del total de obras puestas a remate en dicha casa de subastas, con un total de 9.794 entradas para el período. Los remates realizados en esta casa se hacen por el método de subasta inglesa tradicional, donde el rematador va aumentando el precio a medida que recibe nuevas ofertas hasta que quede un sólo oferente en la sala. Si su oferta supera el precio de reserva del vendedor el lote es adjudicado. Luego de la bajada del martillo el rematador anuncia si el lote fue adjudicado o no.

Las obras de arte y demás objetos que se rematan son exhibidas y anunciadas con anticipación suficiente a fin de que los interesados y compradores puedan examinarlos y revisar su condición, pudiendo además estudiar sus antecedentes y documentación.

A pesar de las limitaciones que implica la obtención de resultados a partir de una sola casa de remates, resulta factible que, dada la pequeñez del mercado uruguayo y su reducido número de agentes, nuestras conclusiones –quizás con los ajustes apropiados– tengan validez más allá de los confines de nuestra muestra. Además, concentrarnos en un solo proveedor de datos asegura la consistencia de la información analizada lo que nos permite una mayor exactitud a la hora de construir y afinar el modelo.

Uno de los criterios para seleccionar las obras a incluir obedece a algunas consideraciones teóricas, y también prácticas en cuanto al manejo de la base de datos y la incorporación de variables al modelo. Hemos comentado que una de las características de las obras de arte es el hecho de ser, en sí mismas, únicas, lo que dificultaba la agregación dentro de categorías homogéneas. Sin embargo, es común que en este tipo de remates se dé una muy alta concentración en cuanto a los autores que aparecen. En nuestra muestra, de un total de 1.293 autores, 60 acumulan el 50 por ciento de las obras rematadas y 493 autores, o sea menos de la mitad, son responsables del 90 por ciento de las pinturas que salieron a remate.

Teniendo esto en cuenta, hay varias formas en que se le puede dar cierta homogeneidad a este tipo de bienes. Czujack (1997) concentra su análisis en obras de Picasso. Barre, Docclo y Ginsburgh (1994) separan grandes impresionistas de impresionistas de menor porte, y Pesando y Shum (1993) se concentran exclusivamente en grabados de Picasso. Nuestro criterio de selección sigue, aunque con algunas variantes, el utilizado por Marinelli y Palomba (2008), y Higgs y Worthington (2005) en su análisis de arte italiano y australiano respectivamente. En concreto nosotros tomaremos los 30 pintores que más han aparecido en subasta, los cuales acumulan el 35 por ciento del total de lotes.

Las obras de los autores que más circulan en el mercado pueden ser tratadas de forma similar a bienes de inversión. Por un lado se elimina una parte de la heterogeneidad, la causada por la aparición ocasional de algunos pintores en el mercado. Por otra parte, la propia circulación de los cuadros les confiere una mayor liquidez y transparencia en cuanto al nivel de información que disponen los compradores y vendedores.

Siguiendo gran parte de la literatura sobre el tema también se han excluido los grabados, dado que éstos no son piezas únicas, contemplan un abanico de técnicas en sí mismos (por ejemplo aguafuerte, serigrafía, punta seca, etc.) y es difícil obtener información acerca del número de ejemplares correspondientes a cada matriz y a qué copia corresponde un determinado lote. De hecho, tanto Marinelli y Palomba (2008), como Higgs y Worthington (2005) hacen este corte.

En lo que refiere a las características de las obras incluidas, en línea con lo que se observa en la totalidad de los lotes, la concentración de ventas por autor es alta. En lo que refiere ya a nuestra muestra en particular, la tabla 1 detalla los 30 autores seleccionados, y su peso dentro de nuestra base de datos. Se destacan Zoma Baitler y Walter Deliotti con 246 y 221 apariciones en subasta en el período estudiado aunque ningún autor por sí solo llega a concentrar más del 8 por ciento de las pinturas en la muestra.

*Tabla 1: Distribución por Autores*

Autor	Número de Lotes	Porcentaje	Autor	Número de Lotes	Porcentaje
Z. Baitler	246	7,7	R. Pavlotzky	83	2,6
W. Deliotti	221	6,9	I. Iturria	79	2,5
H. Nantes	172	5,4	A. Montani	77	2,4
J. Cúneo	171	5,3	J. Gurvich	77	2,4
A. Ribeiro Nario	159	5	O. García Reino	78	2,4
C. De Arzadun	157	4,9	E. Castells Capurro	75	2,3
S. Capurro	154	4,8	E. Medina	73	2,3
V. Martín	124	3,9	J. Damiani	75	2,3
E. Ribeiro Nario	116	3,6	M. Lima	74	2,3
P. Figari	112	3,5	R. Barradas	72	2,3
M. Pailós	106	3,3	A. Torres	71	2,2
J. Montes Lenguas	103	3,2	H. Sartore	67	2,1
B. Widman	99	3,1	M. Rose	68	2,1
E. Vernazza	89	2,8	J. Montiel	62	1,9
J. Storm	84	2,6	L.A. Solari	55	1,7

Del total de cuadros puestos a subasta, fueron vendidos 1.253, es decir un 39,2 por ciento. El precio medio de venta fue de US\$ 2.697,39, la mediana de precios fue de US\$ 900 mientras que el 75 por ciento de los cuadros se vendió por un monto igual o menor a US\$ 2.400. De todas maneras los precios de venta muestran una dispersión alta, ya que el máximo precio alcanzado por una obra de nuestra base es de US\$ 122.682, correspondiente a un cuadro de Pedro Figari. En la tabla 2 se presentan algunos datos ilustrativos del tipo de obra que se rematan. La mayoría son óleos sobre tela (33,9 por ciento del total) y óleos sobre cartón (21,5 por ciento del total).

*Tabla 2: Distribución por Técnicas y Soportes*

Técnica	Número de Lotes	Porcentaje
Acrílico	292	9,1
Acuarela	219	6,8
Collage	58	1,8
Dibujo o Tinta	165	5,2
Óleo	2.263	70,7
Otros	202	6,3
Soporte	Número de Lote	Porcentaje
Blando	1.245	38,9
Duro	670	20,9
Tela	1.284	14,5

En lo que se refiere a las dimensiones de las obras, la dispersión también es alta, incluyendo desde obras tan pequeñas como de 52,5 cm<sup>2</sup> a obras de 32.500 cm<sup>2</sup>. De todas maneras, el 75

por ciento de las pinturas tienen un área de, como máximo, 4.288 cm<sup>2</sup> y el área media es de 3.348,92 cm<sup>2</sup>.

En lo que refiere a los elementos que llamaremos de certificación o de prestigio de una pintura, la tabla 3 muestra la prevalencia en remates de pinturas firmadas, fechadas, con certificado de autenticidad, con certificado de procedencia y que han pasado por galerías. Para el resto cabe apuntar que un 3,3 por ciento de las obras en la muestra habían aparecido en libros o exposiciones al momento del remate y un 2,6 por ciento formaban parte del patrimonio de los bancos quebrados en el 2002. Finalmente, también tomamos cuenta del número de apariciones de un mismo cuadro en diferentes remates; algo menos de la mitad de la muestra (48,2 por ciento) corresponde a cuadros que aparecen solamente una vez y más del 90 por ciento de los cuadros aparecen como máximo cuatro veces.

*Tabla 3: Información sobre certificación y procedencia*

	Firmado	Fechado	Certificado	Galería	Procedencia
Sí	91%	40%	10%	7%	11%
No	9%	60%	90%	93%	89%

### Variables

Al momento de seleccionar las variables a incluir en nuestro modelo, más allá de las limitaciones que impone la propia base de datos, seguimos los lineamientos marcados por la literatura convencional referente al tema de estudio. En particular Marinelli y Palomba (2008), suele clasificar las variables según éstas se refieran a los autores, a las características que permiten la verificación de la autenticidad y procedencia de la obra, a las propiedades físicas del cuadro y finalmente a las condiciones de la transacción propiamente dicha. A continuación presentamos un resumen de las variables introducidas en nuestro análisis.

Las variables referidas a autores y autenticación son todas variables ficticias que permiten recoger el hecho de que una obra tenga determinada autoría y certificaciones. Un subgrupo de variables hace referencia a los autores cuyos cuadros son parte del análisis. Estas variables capturan información relativa al prestigio y al estilo de las pinturas asociadas al pintor en particular. Otro subgrupo, las variables de autenticación, no sólo se relacionan con el riesgo de las falsificaciones o de las falsas reproducciones (variables como firmado, certificado), sino que también brindan información sobre el prestigio y la historia de la obra, más allá del renombre de su autor (por ejemplo si la pintura fue parte de exposiciones o representada en libros o si se tienen datos sobre su procedencia). También incluimos una variable que permite identificar las obras vendidas en el marco de los Fondos de Recuperación del Patrimonio Bancario en el año 2003, que constituyó un shock de oferta importante tanto en cuanto a cantidad como calidad.

En lo referente a las características físicas de la obra se tiene en cuenta la técnica utilizada, el soporte empleado y las dimensiones de la pintura. Recurriendo a la literatura disponible, encontramos que Czujack (1997), Campos y Leite (2008) y Marinelli y Palomba (2008), entre otros, utilizan las dos primeras y se inclinan más por el área que por las dimensiones de la pintura. En nuestro caso, al área le agregamos la variable forma que refleja la relación entre el largo y ancho del cuadro. Dentro de las técnicas se consideran acrílico, acuarela, collage, dibujo o tinta, óleo, y otras. Los soportes fueron agrupados en duros (madera, acrílico y metales), blandos (papel y cartón) y tela.

En lo relativo a las características de la venta, estas variables están asociadas con cada salida a remate de la obra. Tomamos en cuenta el orden en que las obras salen a remate (a través del número de lote) lo cual se relaciona con el afternoon effect, estudiado frecuentemente en la

literatura (Ashenfelter y Graddy, 2003). También consideramos el número de veces que una obra ha aparecido en subasta y, en particular, el éxito que ha tenido (a partir del ratio número de ventas / número de apariciones). Esto nos permite estudiar la posible existencia del efecto burned paintings. También se considera una variable ficticia asociada al hecho de que en el catálogo del remate se presenten estimativos de precios para las obras a subastar.

Finalmente se incluyeron variables ficticias indicando el año de realización de los remates (2002 a 2009). Estas variables son las que permiten la construcción del índice de precios para el período. Cabe apuntar que se incluye una variable que toma valor 1 para remates realizados en el mes de enero en Punta del Este. Estos remates son especiales, en comparación con los remates realizados en Montevideo durante el resto del año, ya que atraen a un público de mayor poder adquisitivo y con mayor disposición a gastar.

### Modelo teórico

#### •Variable aleatoria truncada

Una variable aleatoria se dice truncada cuando sólo observamos su valor para un subconjunto de la muestra. Para el caso del presente trabajo, sólo observaremos el precio cuando, en la salida a remate, se realice efectivamente la venta, lo que equivale a decir que el precio ofertado superó la base puesta por el vendedor (o simplemente hubo ofertas en el caso de un remate sin base). Sin pérdida de generalidad, podemos llamar al precio de las  $i$ -ésima obras rematas y al precio de reserva fijados por el vendedor. En otro caso, el precio de la obra no será observable ya que en los hechos no existe al no haberse concretado la transacción.

#### •Distribución truncada

Una distribución truncada es la parte de la función de distribución de la variable que queda por encima o por debajo de un cierto valor. Como plantea Greene (2002), para una variable  $x$  continua, con una función de densidad  $f(x)$  que se trunca para valores menores a una constante  $a$ , se cumple que:

Si utilizamos como función de distribución para  $x$  una distribución normal  $N(\mu, \sigma^2)$ , la fórmula anterior se convierte en:

donde  $\Phi(\cdot)$  es la función de distribución de la normal estándar. La densidad de la distribución normal truncada es:

La esperanza y varianza son las siguientes:

donde  $\phi(\cdot)$  es la función de densidad de la normal estándar y se cumple que

y , cumpliéndose que  $0 < \alpha < 1$  para todo  $\alpha$ .

#### •Resultados

La tabla 4 se presenta los resultados para la estimación del modelo truncado por izquierda en cero. Las observaciones truncadas son 1.946 (correspondientes a las pinturas ofrecidas en subasta pero no vendidas) mientras que las observaciones de datos no truncados son 1.253. El estadístico de Wald para la prueba de significación conjunta del modelo reporta un resultado de 6.063,25, rechazándose la hipótesis nula con un 99 por ciento de confianza.

Tabla 4: Resultados de la estimación

VARIABLES	Coefficientes	Desv. est. Coef.	Efectos Marginales	Desv. est. Márgenes
Ribeiro Nario, A.	0,162	(0,158 )	0,161	(0,157)
Montani, A.	-1,637***	(0,140)	-1,624***	(0,138)
Torres, A.	1,123***	(0,113 )	1,113***	(0,112)
Widmann, B.	0,183	(0,179)	0,182	(0,177)
Arzadun, C. de	0,443***	(0,0988)	0,440***	(0,0980)
Ribeiro Nario, E.	-0,454***	(0,154)	-0,450***	(0,153)
Vernazza, E.	-1,434***	(0,163)	-1,422***	(0,161)
Castells Capurro, E.	0,280**	(0,124)	0,278**	(0,123)
Medina, E.	-0,735***	(0,184)	-0,729***	(0,183)
Nantes, H.	-1,551***	(0,162 )	-1,538***	(0,161)
Sartore, H.	-0,302	(0,240)	-0,299	(0,238)
Iturria, I.	1,482***	(0,152)	1,470***	(0,151)
Montiel, J.	-0,531***	(0,139)	-0,526***	(0,138)
Damiani, J.	0,336*	(0,187)	0,333*	(0,185)
Cúneo, J.	0,953***	(0,114)	0,945***	(0,113)
Gurvich, J.	1,598***	(0,166)	1,585***	(0,164)
Montes, J.	-0,378***	(0,128 )	-0,375***	(0,127)
Storm, J.	0,394***	(0,112)	0,391***	(0,111)
Solari, L.	0,377**	(0,157)	0,374**	(0,155)
Lima, M.	-1,587***	(0,144)	-1,573***	(0,142)
Pailós, M.	1,263***	(0,120)	1,253***	(0,119)
Rosé, M.	1,095***	(0,172)	1,085***	(0,171)
García Reino, O.	-0,432***	(0,108)	-0,429***	(0,107)
Figari, P.	2,477***	(0,188 )	2,456***	(0,186)
Barradas, R.	2,390***	(0,221)	2,370***	(0,219)
Pavlotzky, R.	-0,598***	(0,175)	-0,593***	(0,174)
Capurro, S.	-0,690***	(0,114)	-0,684***	(0,113)
Martín, V.	-1,202***	(0,0959)	-1,192***	(0,0950)
Deliotti, W.	0,377**	(0,165)	0,374**	(0,164)
Vivo	-0,310**	(0,130)	-0,307**	(0,128)

Acrílico	-0,0409	(0,0715)	-0,0406	(0,0709)
Acuarela	-0,269***	(0,0889)	-0,267***	(0,0881)
Collage	-0,126	(0,207)	-0,125	(0,205)
Dibujo o Tinta	-0,739***	(0,142)	-0,732***	(0,141)
Otras Técnicas	-0,328*	(0,172)	-0,325*	(0,171)
Soporte blando	-0,0818	(0,0560)	-0,0811	(0,0555)
Soporte duro	0,0538	(0,0643)	0,0533	(0,0638)
Forma	-0,0772	(0,0594)	-0,0765	(0,0589)
Área (ln)	0,671***	(0,0283 )	0,666***	(0,0277)

Libros o exposiciones	0,397***	(0,140)	0,394***	(0,139)
Patrimonio Bancario	0,320***	(0,124)	0,317***	(0,123)
Procedencia	0,169**	(0,0778)	0,168**	(0,0772)
Galería	-0,0202	(0,0703)	-0,0200	(0,0697)
Certificado	0,0155	(0,0752)	0,0153	(0,0746)
Fechado	0,124***	(0,0448)	0,123***	(0,0444)
Firmado	0,236**	(0,0995)	0,234**	(0,0986)
Estimativos en Catálogo	0,685***	(0,0848)	0,679***	(0,0838)
Remate enero	0,233***	(0,0484)	0,231***	(0,0480)
Lote	0,00321***	(0,00113)	0,00318***	(0,00112)
Razón ventas / apariciones	0,416***	(0,0790)	0,413***	(0,0784)

2003	-0,0247	(0,0664)	-0,0244	(0,0658)
2004	0,0554	(0,0818)	0,0550	(0,0811)
2005	0,0315	(0,0712)	0,0312	(0,0706)
2006	0,182**	(0,0751)	0,180**	(0,0745)
2007	0,324***	(0,0950)	0,321***	(0,0943)
2008	0,381***	(0,0762)	0,378***	(0,0756)
2009	0,412***	(0,123)	0,409***	(0,122)
Constante	0,369	(0,263)		
Sigma	0,604***	(0,0162)		

Errores estándar robustos entre paréntesis \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

El primer grupo de resultados que se presenta se relaciona con el efecto que tienen los autores en el precio de venta de una pintura. A efectos del análisis se eliminó la variable ficticia correspondiente a Zoma Baitler, de manera que los resultados presentados corresponden a la diferencia de precios de cada uno de los autores en la tabla con respecto a Baitler. En primer lugar diremos que 26 de las 29 variables referidas a autores son significativas con un 95 por ciento de confianza. Esto nos lleva a plantear que el nombre del autor, por si mismo, aporte información a la hora de determinar el precio de una pintura. Los signos de los coeficientes y magnitud de los efectos parciales son variados, como es de esperar, y resultan de la importancia o valoración de cada autor en relación a Baitler. Para dar un ejemplo, los efectos asociados a las variables de Pedro Figari y Rafael Barradas son los más altos dado la relevancia de estos autores en la pintura nacional. De hecho el precio medio de venta para un cuadro de Zoma Baitler es de US\$ 1.679, mientras que la media para un cuadro de Pedro Figari es de US\$ 14.962. En el otro extremo del abanico encontramos a pintores como Andrés Montani, Manuel Lima y Sara Capurro, cuyos precios se espera que sean entre un 70 y un 80 por ciento inferiores a los de Baitler, dado todo lo demás. También es interesante comentar que la variable que refleja si el autor este vivo al momento del remate sugiere que el hecho de que la obra rematada sea de un pintor ya fallecido aumenta su precio esperado en el entorno del un 35 por ciento. Esto está en línea con lo que suele encontrarse en la literatura y es un reflejo directo de la restricción de oferta que se genera al morir un artista.

Para el análisis de las técnicas, la variable excluida es la correspondiente a las obras pintadas al óleo. Los acrílicos y el collage son las únicas que no generan diferencias. El resto de las técnicas se venden a precios significativamente más bajos. En particular los dibujos y tintas,



donde se esperan precios en torno a un 52 por ciento más bajos. Estos resultados son esperables y van en línea con lo reportado en la literatura. La explicación más utilizada es la durabilidad de la pintura al óleo, frente a una acuarela o un dibujo. Es interesante comentar también el coeficiente significativo y negativo de la variable asociada a otras técnicas. Dado todo lo demás, obras que utilizan técnicas alternativas, que incluyen desde mixturas de varias técnicas a uso de aerógrafo, se venderían un 27,4 por ciento por debajo de óleos. Esto daría la impresión de que los elementos que se apartan de la pintura más clásica no están entre la preferencia del público de remates en Uruguay. Las variables asociadas a los soportes no son significativas, dando cuenta de que no se espera una diferencia de precios entre pinturas en telas, cartón, maderas, etc. En lo que tiene que ver con las variables asociadas a las proporciones y el área de las obras, se observa que la forma del cuadro no es significativa a la hora de determinar su precio. En cambio el área sí lo es, ante un cambio marginal en el área de una pintura se espera que su precio aumente 0,7 por ciento.

En lo relativo a las variables de procedencia y autenticidad de la obra, todas ellas, excepto Galería y Certificado, son significativas al 95 por ciento de confianza y sus efectos son positivos, como es de esperar. En particular, el hecho de que una obra haya estado en una exposición o sea representada en un libro aumenta su precio promedio un 48,3 por ciento. De la misma forma, el hecho de que la pintura esté firmada, fechada y se tengan datos acerca de su procedencia aumenta significativamente el valor esperado de la venta. La variable Patrimonio Bancario, asociada a aquellos cuadros que formaban parte del patrimonio de los bancos quebrados en la crisis del 2002, es significativa y con un efecto marginal alto, de algo más de un 30 por ciento. Esto lo asociamos al tipo de obras ofrecidas en estos remates en particular. En buena medida eran de mejor calidad que en el promedio de los remates, presentaban mayores garantías y atraían a un público particular.

En cuanto a las variables asociadas a las características de la venta, que se den estimativos para el precio de la obra o que ésta salga en uno de los remates de enero son dos factores que contribuyen a elevar su precio. En particular, dado todo lo demás, se esperaría que una pintura rematada en Punta del Este en enero tuviera un precio 26,5 por ciento mayor que en otra época del año en Montevideo. Esto apoya lo ya dicho en cuanto a que, los remates realizados en enero atraen un público con mayor poder adquisitivo y con una mayor disposición a gastar. Por su parte, dar estimativos implica que se ha fijado un precio base por lo cual se le pone una cota inferior a los precios en ese remate.

Si bien la variable asociada al número de lote es significativa, en los hechos el efecto que se genera porque un cuadro salga más tarde o más temprano es de una magnitud muy pequeña. Lo que se observa es que dado todo lo demás igual, una pintura se vendería un 0,3 por ciento más cara que la pintura que la precedió en el remate. En cualquier caso la evidencia nos lleva a rechazar la existencia del *afternoon effect* dentro de nuestra muestra. Finalmente, para contrastar la existencia del *burned paintings effect*, según el cual aquellas pinturas que salen a remate repetidas veces sin ser vendidas son castigadas con precios decrecientes, utilizamos una variable que captura la proporción de ventas en relación a la cantidad de veces que una pintura fue ofrecida en remate. El hecho de que esta variable sea significativa y positiva en su efecto marginal nos señala que las pinturas que son más exitosas en sus sucesivas salidas a remate alcanzan en promedio precios más altos. En concreto, un aumento marginal de la proporción de éxitos asociada a una pintura ofrecida en diferentes remates, llevaría a esperar un precio 0,4 por ciento mayor. Si bien el efecto no es de una magnitud importante va en línea con lo que se esperaría si existiera el *burned paintings effect*.

•Índice de precios hedónico para pintura nacional 2002-2009

A partir de los efectos marginales presentados en la tabla 4 para cada una de las variables asociadas a los años 2002 a 2009, se puede construir el índice de precios hedónico. Este tendrá como base 2002 = 100 y los valores para el i-ésimo año vendrán dados por con representado el efecto marginal asociado al año i, y siempre que ese resulte significativo con un nivel de confianza del 95 por ciento. De lo contrario el valor del índice permanecerá en 100 ya que la estimación implicaría que no hay una diferencia significativa ente el año i y el año base.

En la tabla 5 y Figura 1 se presentan el índice hedónico y el índice construido a partir de precios de venta promedio para cada año.

**Tabla 5: Índices de precios para pintura nacional 2002-2009**

Año	Índice Hedónico	Índice basado en precios promedio
2002	100,00	100,00
2003	100,00	126,76
2004	100,00	190,22
2005	100,00	82,08
2006	119,72	54,12
2007	137,85	158,67
2008	145,94	132,45
2009	150,53	212,64*

(\*) Incluye remates para todo el año 2009

Fuente: Elaboración propia

Si bien utilizando el índice de precios promedio se podría concluir que el mercado de arte presenta una recuperación inmediatamente posterior a la crisis del año 2002, el índice de precios hedónicos sugiere que el mercado se mantuvo estancado entre 2002 y 2005. Asimismo, el índice de precios promedio muestra una fuerte caída entre 2004 y 2006, la cual tampoco se ve reflejada una vez depurados los efectos de la distinta calidad de los cuadros vendidos en cada año (por ejemplo, una vez depurado el efecto del remate de las pinturas pertenecientes a bancos). Finalmente, a pesar de que ambos índices presentan, en términos generales, un crecimiento a partir de 2006, el índice hedónico se comporta de manera mucho más estable, incluso, llegando a mostrar cierta desaceleración hacia el final del período, inobservable en el caso del índice basado en precios promedio.

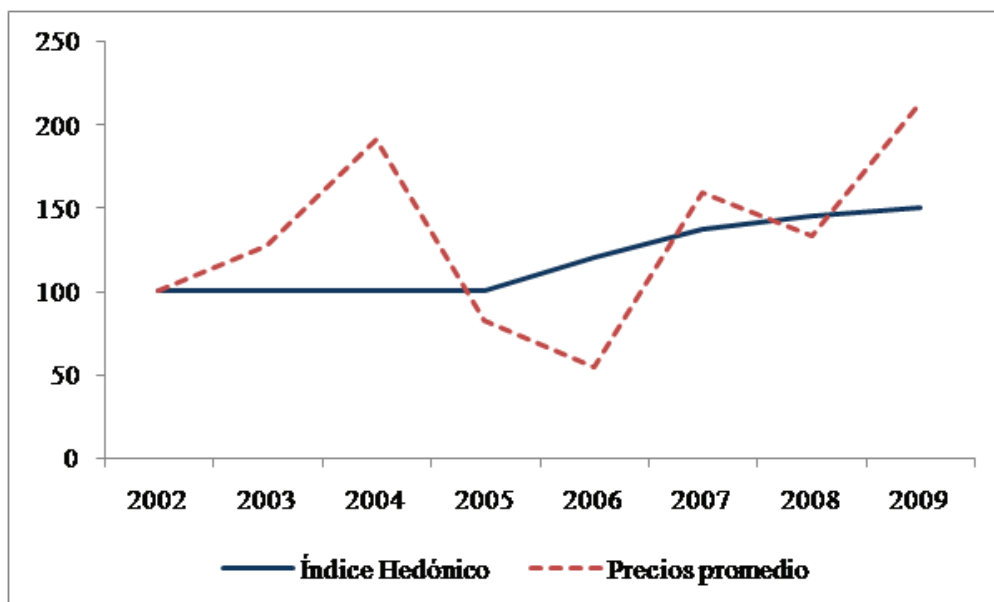


Figura 1: Índices de precios para pintura nacional 2002-2009. Base 2002=100

La inestabilidad del índice de precios promedio se debe al hecho de que, por su construcción, incorpora muy poca información relevante. Por otra parte, los índices basados en los modelos hedónicos presentan tendencias más estables ya que permiten aislar los movimientos puros de mercado de las características de las obras vendidas. A nuestro juicio esto convierte a las evaluaciones de mercado en más acertadas, poniendo en relieve el valor de la metodología.

## COMENTARIOS FINALES

Como primer punto a destacar, encontramos que existen en el país bases de datos privadas que habilitan análisis cuantitativos respecto al mercado de bienes artísticos en subasta. El presente trabajo se concentró en una única casa de remates y en ventas realizadas a lo largo de siete años. Sin embargo, la base obtenida inicialmente contaba con cerca de 10.000 lotes rematados. Esto sugiere que si tomáramos en cuenta el mercado en general y un período de tiempo más extenso se podrían realizar análisis muy potentes. De hecho, Galería y Remates dispone de registros informatizados a partir de 1992 y tiene una historia en el país de prácticamente dos siglos.

Del análisis se deriva la pertinencia de la utilización de índices de precios hedónicos en lugar de recurrir a promedios de ventas anuales, ya que estos últimos, al no incorporar información acerca de la calidad y características de las obras rematadas en cada año, sobredimensionan los movimientos de precios interanuales.

De todas maneras, es necesario destacar el elevado nivel de información requerida para la construcción de los índices hedónicos. En primer lugar es necesario definir las características a tomar en cuenta como determinantes del precio del bien. Esto es de cardinal importancia ya que si el modelo está mal diseñado se introducirá un sesgo en la medición del índice. En segundo lugar, una vez definido el modelo, se requiere de un importante volumen de datos sobre cada bien (es lo que se llama comúnmente un método *data hungry*). En nuestro caso, esto llevó a la construcción de una matriz de 3.199 filas (una por lote) y casi 60 columnas (una por cada característica).

Una posible extensión de este trabajo sería incorporar los datos de otras casas de remates para poder analizar el efecto que las distintas casas de remate puedan tener sobre los precios alcanzados por las obras y construir índices más representativos del mercado. En segundo lugar, dadas las dimensiones de las bases de datos disponibles y las limitaciones mencionadas de los índices hedónicos, sería interesante construir un índice de ventas repetidas y analizar de forma comparativa su desempeño para llegar a una conclusión acerca de la metodología más apropiada para el mercado que se desee estudiar, ya sea a nivel local, regional o de una casa de subastas en especial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Artprice. (2009). *Art Market Trends*. Saint-Romain-au-Mont-d'Or, Lyon, Francia.
- Ashenfelter, O. (1989). How auctions work for wine and art. (T. Taylor, & A. Norman, eds.) *Journal of Economics Perspectives*, 3 (3), 23-36.
- Ashenfelter, O., & Graddy, K. (2003). Auctions and the price of art. *Journal of Economic Literature*, 41.
- Barre, M de la., Docclo, S., & Ginsburgh, V. (1994). Returns of Impressionist, Modern and Contemporary European Paintings 1962–1991. *Annales d'économie et de statistique*, 35, 143-181.
- Baumol, W. J. (1986). Unnatural Value: or art investment as a floating crap game. *Journal of Cultural Economics*, 76 (2), 10-14.
- Benhamou, F. (2009). *Economía y Cultura*. En C. Asuaga (ed), *Un encuentro no casual*. Cultura, Ciencias Económicas y Derecho (págs. 11-19). Montevideo: FCU.
- Campos, N., & Leite, R. (2008). *Paintings and Numbers: An Econometric Investigation of Sales Rates, Prices and Returns in Latin American Art Auctions*. IZA, Bonn.
- Czujack, C. (1997). Picasso paintings at auction, 1963-1994. *Journal of Cultural Economics*, 21 (3), 229-247.
- Frey, B. (1997). *Art Markets and Economics: Introduction*. *Journal of Cultural Economics* 21, 165-173.
- Ginsburgh, V., Mei, J., & Moses, M. (2005). *On the computation of price indices*. Université Libre de Bruxelles, European Center for Advanced Research in Economics.
- Ginsburgh, V., & Throsby, C. (2006). *The Handbook of the Economics Of Art and Culture*. Amsterdam: North Holland
- Greene, W. (2002). *Econometric Analysis*. Prentice Hall; 5ª edición.
- Heckman, J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47 (1), 153-161.
- Higgs, H., & Worthington, A. (2005). Financial returns and price determinants in the Australian art market, 1973-2003. (P. Miller, J. Sheen, & D. Wright, Eds) *Economic Record*, 81 (253), 113-123.
- Marinelli, N., & Palomba, G. (2008). A model for pricing the Italian contemporary art paintings at auction. *Quaderni di Ricerca* 316. Università Politecnica delle Marche, Departamento de Economía, Ancona.
- Pesando, J., & Shum, P. (1996). *Price Anomalies at Auction: Evidence from the Market for Modern Prints*. (V. Ginsburgh, & P. Menger, eds), *Economics of the Arts: Selected Essays*, Elsevier, Amsterdam, 113–134.
- Rodríguez, M., & Besada, M. (2004). *El arte uruguayo: Un estudio sobre el mercado y la pintura como alternativa de inversión*. Monografía, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Montevideo.
- Rosen, S. (1974). Hedonic prices and implicit markets: Product differentiation in pure competition. *The Journal of Political Economy*, 82 (1), 34-55.
- Wooldridge, J. (2001). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, Cambridge, MA.



ISBN: 978-9974-2-0945-9



9 789974 209459