



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO
BALANCE SOCIAL



YAMILA HERNÁNDEZ SEBASTIÁN MAIDÁN ANA LAURA MASCHERONI

TUTORES: CAROLINA ASUAGA – WALTER ROSSI

Montevideo

URUGUAY

2011

ABSTRACT

El tema de esta investigación es 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?

El trabajo plantea una investigación basada en un estudio de casos. Comienza con una revisión de la literatura referida a tres grandes temas: los museos, el carnaval y el balance social, la que servirá como marco teórico para el caso aplicado.

Para la elección del caso, se consideró que el Museo del Carnaval se mostraba como una organización óptima, a raíz de que es una organización cultural que además de difundir el Patrimonio material e inmaterial vinculado con una fuerte tradición uruguaya como es el Carnaval, cuenta con una política de responsabilidad social pionera en nuestro país.

Posteriormente se realiza el estudio del caso, comenzando con la descripción del Museo del Carnaval y su historia, para dar paso al análisis de la información relevada.

Finalmente se exponen las conclusiones de la investigación, las recomendaciones para elaborar el balance social y los modelos de indicadores a utilizar.

Descriptores: Patrimonio cultural, Museo, Carnaval, Responsabilidad social, Balance social.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	10
1. PATRIMONIO	10
1.1. Definición de Patrimonio Cultural	10
1.2. Patrimonio Inmaterial	12
1.2.1. El Carnaval	14
1.2.1.1. Carnavales en el Mundo	17
1.2.1.2. El Carnaval Uruguayo	24
2. LOS MUSEOS	28
2.1. Definición	28
2.2. Clasificaciones	29
2.3. Funciones	35
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL	38
3.1. Concepto	38
4. BALANCE SOCIAL	40
4.1. Definición	40
4.2. Triple Bottom Line	42
4.3. Algunos Modelos	44
4.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)	44
4.3.2. Cuarto Estado Financiero	47
4.3.3. Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES)	52
4.3.4. Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico (IBASE)	54
CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA	59
1. EL MUSEO	59
1.1. Historia	59
1.2. Clasificación	60
1.3. Funciones	60
2. MÉTODO A UTILIZAR	62
3. FUENTES DE INFORMACIÓN	63
4. ESTRUCTURA DEL MODELO	64
4.1. Perfil de la Organización	64
4.1.1. Nombre de la organización	64

4.1.2. Actividad.....	64
4.1.3. Ubicación.....	70
4.1.4. Forma Jurídica.....	70
4.1.5. Beneficiarios.....	71
4.1.6. Premios y distinciones recibidas.....	72
4.2. Organigrama.....	75
4.3. Misión y objetivos.....	76
4.4. Indicadores de desempeño.....	78
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	103
1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
CAPÍTULO V: ANEXOS.....	109
ANEXO I: Estados Contables del Fideicomiso del Museo del Carnaval.....	109
ANEXO II: Entrevistas.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	123

AGRADECIMIENTOS

En esta instancia tan especial de nuestras vidas queremos agradecer a todos aquellos que no sólo han colaborado en este proyecto sino también a todos los familiares, amigos, compañeros que estuvieron a nuestro lado y nos apoyaron a lo largo de toda la carrera.

De la misma forma, damos las gracias a todo el personal del Museo del Carnaval y de la Corporación Nacional para el Desarrollo por la invalorable colaboración en esta iniciativa.

Por último y de forma muy especial queremos agradecerles a nuestros tutores Cra. Carolina Asuaga y Cr. Walter Rossi por todo el tiempo, dedicación y ayuda que nos brindaron a lo largo de esta investigación.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones museísticas han dejado de estar inmersas en una realidad estática 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 citado en Asuaga y Rausell, 2006)

Tal como señalan Asuaga y Rausell (2006) 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.

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 escenarios¹.

Problema a investigar

Es por lo antes expuesto que el tema de esta investigación es 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?

¹ www.deres.org.uy

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. Cabe destacar que dicho método de investigación acepta diferentes opciones -estudio de casos descriptivos, estudio de casos exploratorios, estudio de casos experimentales - por lo que para esta propuesta, se entiende pertinente realizar un estudio de casos ilustrativos. Se trata de estudios que intentan ilustrar prácticas nuevas y posiblemente innovadoras desarrolladas por determinadas empresas. Queda el supuesto implícito de que las prácticas de estas empresas “innovadoras” son, en cierto sentido superiores a las prácticas de otras empresas. (Ryan et al, 2004).

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 carnaavalescas), 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.

En una entrevista abierta el entrevistador tiene amplia libertad para las preguntas o para las intervenciones permitiendo toda la flexibilidad necesaria para cada caso particular. Hay una flexibilidad que permite que el entrevistado configure el campo de la entrevista según su estructura psicológica particular, o dicho de otra manera, que el campo de la entrevista se configure al máximo posible por las variables que dependen de la personalidad del entrevistado.(Bleger, 1964)

Para la elección de los individuos a entrevistar, y siguiendo Dillon et al (1997), se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico denominado muestra de criterio, y que consiste en la selección de determinados encuestados para que participen en el estudio. La selección busca satisfacer las necesidades concretas de la investigación, y por ende, se incluyeron en la muestra representantes de los diferentes grupos de interés vinculados a la Institución. Cabe destacar que la metodología empleada implica que el análisis efectuado se base fundamentalmente en fuentes primarias.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se realiza una revisión de la literatura referida a tres grandes temas: los museos, el carnaval y el balance social.

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.

Descripción del contenido del trabajo

Consta de cinco capítulos, siendo el primero esta introducción que ha buscado explicitar los objetivos de la investigación, la metodología empleada y el alcance del trabajo. En el segundo capítulo se efectúa la revisión de la literatura, a efectos de lograr los objetivos definidos. Se hace hincapié en el Patrimonio, el carnaval, los museos, la responsabilidad social y el balance social.

En el tercer capítulo se realiza el estudio del caso, comenzando con la descripción del Museo del Carnaval y su historia, para dar paso al análisis de la información relevada. En el capítulo cuatro se muestran las conclusiones de la investigación y las recomendaciones, finalizando con los anexos y el detalle de la bibliografía citada.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

1. PATRIMONIO

1.1. Definición de Patrimonio Cultural

El Patrimonio Cultural de una sociedad es un tópico que ha atraído el interés de los economistas en las últimas décadas, a raíz de la generación de renta y empleo que ciertos bienes patrimoniales tienen asociados, habiendo surgido una subdisciplina de la Economía de la Cultura, denominada Economía del Patrimonio, que tiene como objetivo el estudio de las implicancias económicas de los elementos históricos y culturales que tienen un valor simbólico para una comunidad dada. (Asuaga, 2009)

Según Arévalo (2004) Patrimonio no debe confundirse con cultura. Los bienes patrimoniales constituyen una selección de los bienes culturales. De tal manera el Patrimonio está compuesto por los elementos y las expresiones más relevantes y significativas culturalmente. El Patrimonio, entonces, remite a símbolos y representaciones, a los “lugares de la memoria”, es decir, a la identidad. Desde este punto de vista el Patrimonio posee un valor étnico y simbólico, pues constituye la expresión de la identidad de un pueblo, sus formas de vida. Las señas y los rasgos identificatorios, que unen al interior del grupo y marcan la diferencia frente al exterior, configuran el Patrimonio. Lo que es y no es Patrimonio se considera en cada momento histórico, por los grupos hegemónicos, y según un consenso más o menos amplio en el seno de cada profesión. El Patrimonio es una reflexión sobre nuestro pasado y presente; ahora bien, el sujeto del Patrimonio es la gente (la sociedad) y sus formas de vida significativas (el Patrimonio).

Siguiendo la idea de que el Patrimonio expresa la identidad de una sociedad, Torre, Molteni y Pereyra (2009) exponen que “el Patrimonio cultural es el legado a través del cual un pueblo se reconoce a sí mismo, en su propia identidad, en su memoria colectiva y rasgos históricos y sociales singulares”.

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”.

Según Arévalo (2004) el Patrimonio cultural de una sociedad está constituido por el conjunto de bienes materiales, sociales e ideacionales (tangibles e intangibles) que se transmiten de una generación a otra e identifican a los individuos en relación contrastiva con otras realidades sociales. El Patrimonio cultural de una sociedad lo constituyen las formas de vida material e inmaterial, pretérita o presente, que poseen un valor relevante y son significativas culturalmente para quienes las usan y las han creado.

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 UNESCO² (2003), “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”.

Además se pronuncia acerca de los ámbitos en los que se manifiesta:

- a) tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma como vehículo del Patrimonio cultural inmaterial;
- b) artes del espectáculo;
- c) usos sociales, rituales y actos festivos;
- d) conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo;
- e) técnicas artesanales tradicionales.

² www.unesco.org

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.

En ésta sintonía, Torre, Molteni y Pereyra (2009) afirman que “el Patrimonio cultural inmaterial refiere a prácticas, representaciones, conocimientos y técnicas que dan a las comunidades, grupos e individuos una sensación de identidad y un sentimiento de continuidad. Por supuesto que los objetos, instrumentos y artefactos asociados a esas prácticas – desde su valor de uso – y los espacios culturales donde se desenvuelven forman parte integrante de lo que podríamos llamar el aparato de sentido vinculado a ese Patrimonio. En el concepto de Patrimonio cultural inmaterial se engloban aspectos centrales de la cultura viva y de la tradición. Sus manifestaciones son, muy amplias, ya sea que se refieran a la lengua; las tradiciones orales; el saber ancestral; la creación de cultura material; los valores o las artes. Reconocer al Patrimonio inmaterial junto al tangible permite afianzar la creatividad, la diversidad cultural y las identidades”.

Dentro del concepto de Patrimonio cultural inmaterial se encuentran los actos festivos, que tal cómo 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.

Señala a su vez que la fiesta como bien cultural intangible está relacionada con:

1. La memoria colectiva.
2. La tradición
3. Los mecanismos de enculturación/socialización.
4. La transmisión de valores culturales intangibles.
5. La capacidad simbólica de representar la identidad social.
6. La capacidad para generar autoestima, afectos y sentimientos compartidos.
7. La creatividad estética y las artes populares (artes rítmicas, artes plásticas, artes escénicas).

1.2.1.El carnaval

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

Según el diccionario de la Real Academia Española³ el carnaval es una fiesta popular que se celebra en los tres días que preceden al comienzo de la Cuaresma, y consiste en mascaradas, comparsas, bailes y otros regocijos bulliciosos.

Para el profesor de antropología social, Antonio Flores Martos (2001), el carnaval fue introducido y desplegado en Europa durante la edad media, y es una composición estética y cultural ligada estrictamente al cristianismo. Es un preludio a los rigores de la Cuaresma, un lapso de tres días de supuesta desinhibición y locura, sobre todo en los territorios tradicionalmente católicos. La palabra carnaval proviene de la expresión latina *carnelevare*,

³ www.rae.es

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” establece que el origen del carnaval se produce en Roma. La idea del carnaval ya se había manifestado en las saturnales romanas, donde se vivía como un retorno al país de la edad de oro, pero sin dudas es durante la Edad Media donde 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. Posteriormente la cultura popular fue tomando otra dimensión al pasar de la Edad Media al Renacimiento. Poco a poco se fue convirtiendo en la expresión de la nueva conciencia histórica de su época, ya que su posición opuesta a todo lo “oficial”, servía de apoyo a la nueva ideología del Renacimiento en su lucha contra las formas imperantes. La nueva “cultura” oficial comienza a absorber y a legitimar en parte aquellas formas carnalescas que poco a poco van impregnando la literatura y otras formas en el proceso de institucionalización cultural de la época.

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.

En América Latina, la población africana llevados como esclavos, y sus descendientes continuaron representando sus ritos y sus fragmentos y piezas teatrales, las cuales adquirieron caracteres particulares por el sincretismo religioso y las prohibiciones a que dieron lugar. Sin embargo, en algunos países donde había núcleos africanos, se desarrolló un teatro propio que pervive hasta nuestros días generalmente adscriptos al carnaval, como fiesta insertada en el ciclo festivo anual. (Flores, 2001)

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. Son fuente esencial de identidad profundamente vinculada al pasado, pero también al presente, manifestaciones tanto de perdurabilidad como de cambio temporal, nexo de transmisión cultural y de comunicación intergeneracional; porque las culturas y sus diversas formas de expresión están en continua evolución. Durante los carnavales se desestructura coyunturalmente el orden social. Sátira, disfraces, máscaras, liberación de tabúes, desembarazamiento de controles sociales, etc., convierten estas fiestas, por unos días y momentos, en la antiestructura. 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.

Para Sinning (citado por Espinosa, 2010) “El carnaval como fiesta sin límites permite al carnavalero beber y comer hasta más no poder es —como las otras fiestas— la ocasión cuando el individuo colectivamente suspende sus labores diarias para comer, beber y agotarse hasta donde le permitan sus fuerzas. Este período era concebido como de despilfarro porque el contrario, el ahorro, era el resto de días del año”.

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. En el fondo existe entre ellas una línea que las une: el color, la risa, el amor y la bulla. 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).

Carnaval de Venecia⁴:



Se destaca por su elegancia y antigüedad siendo uno de los mayores atractivos de la ciudad. Surgió en el siglo XI y alcanzó su mayor popularidad en el siglo XVIII, celebrándose desde el primer domingo de octubre hasta el inicio de la cuaresma. En este periodo, los venecianos, de todas las clases sociales, se disfrazaban con una capa negra, llamada “tabarro”, y con una máscara blanca, la “bauta”, las jerarquías sociales no se respetaban, el pueblo podía entrometerse en la aristocracia o burlarse de las autoridades. Venecia se transformaba en un auténtico escenario teatral donde los bailes, las canciones y el amor libertino eran los protagonistas. Con el tiempo, de este simple traje se pasó a auténticos disfraces, dando rienda suelta a la imaginación personal, y se hacían vestidos inspirados en los personajes de la Comedia Teatral. Actualmente, la fiesta del carnaval comienza doce días antes de la cuaresma

⁴ www.carnivalofvenice.com.

y termina el martes de carnaval. Los disfraces se venden durante todo el año, así como las máscaras que se consideran auténticas obras maestras. En este carnaval existen personajes enmascarados con características propias que los identifican. Algunos de ellos son:

Mattaccino: Amante de la diversión y desaprobado por la mayoría. Utiliza un vestido simple y un sombrero extravagante.

Arlequín: En un principio fue un personaje ingenuo, que evolucionó hasta transformarse en uno astuto y sofisticado. Con su simplicidad se burla de los arrogantes y codiciosos. Su disfraz está confeccionado con parches coloridos.

Pantalone: representaba al mercader veneciano, rico, avaro e ingenuo. De mercader se convirtió en noble, debía tratar con gente que intentaba sacarle el oro.

Pierrot: Se convirtió en figura romántica, es el galán, siempre rechazado por Colombina

Carnaval de Río de Janeiro:



El carnaval es el evento principal de Río de Janeiro y atrae a miles de personas de todos los rincones del mundo. Es una celebración de 4 días comenzando el sábado y finalizando el martes de carnaval. El desfile de samba se inició, en primer lugar tímidamente en la plaza

Onze, y más tarde en la Avenida Presidente Vargas. Se encontró un hogar permanente en 1984, una estructura en el centro de la ciudad denominada Sambódromo⁵.

Según Fernández (1998) hubo un rápido cambio de la posición de la samba en el panorama cultural brasileño, cuando pasa de ser un género musical despreciado e incluso perseguido policialmente, en las tres primeras décadas del siglo XX, y se convierte, al final de los años 1930, en el más expresivo símbolo de la identidad nacional brasileña. La samba es un género musical que tiene su fecha de nacimiento en 1917, cuando Donga, un "sambista", registró y grabó la música "Pelo telefone" en su nombre. Donga era de una familia de negros "baianos" del "candomblé", religión afrobrasileña que venera las divinidades conocidas como "orixás". El candomblé tiene origen en Salvador de Bahía, a inicios del siglo XIX; los "orixás" representan las fuerzas de la naturaleza y ciertos principios éticos, afectivos y emocionales.

Fernández considera además que una parte del "misterio do samba" se debe a los desfiles de las escuelas de samba, cuando los grupos más pobres de la ciudad de Rio, con una organización extraordinaria e inexistente en cualquier otra institución brasileña, se exhiben para el Brasil y para el mundo, haciendo lo que es considerado "el mayor espectáculo de la Tierra". Es evidente que unos lugares y unas personas capaces de inventar, reproducir y perfeccionar un espectáculo de tan gran complejidad y profundidad artística - coreográfica, escenográfica y musical -, debe tener algún atractivo para la geografía urbana, histórica y cultural.

⁵ www.ipanema.com

Por otra parte dentro de la Lista de Patrimonio Inmaterial realizada por la UNESCO, se encuentran entre los más destacados los siguientes carnavales:

Carnaval de Binche en Bélgica⁶:



Inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2003).

Cada año, durante los tres días que preceden la Cuaresma, en esta ciudad de más de 32.000 habitantes se celebra un carnaval en el centro histórico de la ciudad que atrae a un gran número de visitantes extranjeros. Sus orígenes se remontan a la Edad Media, es una de las más antiguas celebraciones de este tipo que sobreviven en Europa.

Miles de habitantes se afanan en la confección de suntuosos trajes y participan en los ensayos con los instrumentos de percusión y en los bailes de disfraces. El domingo de Carnaval, que marca el inicio oficial de las festividades, las calles y los cafés de Binche se ven invadidos por muchedumbres festeras que recorren la ciudad, disfrazados. Los Mam'selles, hombres disfrazados con extravagantes atuendos femeninos, son la principal atracción de ese día.

⁶ www.unesco.org/culture/es

El apogeo de la fiesta es el martes de Carnaval, cuando hacen su espectacular aparición los legendarios Gilles. Una vez ataviados en una ceremonia ritual, varios centenares de Gilles ostentando sus trajes rojos, amarillos y negros, sombreros de plumas de avestruz, zuecos de madera, campanillas, máscaras de cera y pequeños anteojos, recorren la ciudad al compás del tambor. Pierrots, arlequines y campesinos siguen los desfiles mezclándose con los festeros y las bandas de música locales de instrumentos de cobre y clarinetes. El momento culminante de los festejos del día es el baile de los Gilles en la Plaza Mayor, iluminado por fuegos artificiales. Los habitantes de la ciudad están muy orgullosos de esta celebración y tratan de preservar las técnicas artesanales asociadas a los trajes, accesorios, bailes y músicas tradicionales del Carnaval.

Carnaval de Oruro en Bolivia⁷:



Inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2001).

Todos los años, durante seis días, ese carnaval da lugar el despliegue de toda una gama de artes populares en forma de máscaras, tejidos y bordados. El principal acontecimiento es la procesión (“entrada”), durante la cual los bailarines recorren durante veinte horas, sin

⁷ www.unesco.org/culture/es

interrupción, los cuatro kilómetros que la componen. Más de 28.000 bailarines y 10.000 músicos repartidos en unos cincuenta grupos participan en el desfile.

Carnaval de Negros y Blancos en Colombia⁸:



Inscrito en 2009 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

Surgido de tradiciones nativas andinas e hispánicas, el Carnaval de Negros y Blancos es un gran acontecimiento festivo que tiene lugar todos los años, desde el 28 de diciembre hasta el 6 de enero, en San Juan de Pasto, al sudoeste de Colombia, período que no coincide con las fechas tradicionales del carnaval.

El primer día de las festividades se celebra el Carnaval del Agua, durante el cual se rocían calles y casas para crear una atmósfera lúdica. El 31 de diciembre tiene lugar el Desfile de Años Viejos, en el que los comparsas recorren las calles con monigotes satíricos que representan a personalidades y eventos de actualidad. Esta jornada finaliza con una cremación ritual del Año Viejo.

Los dos últimos días del carnaval son los más importantes, cuando todos los participantes, sea cual sea su etnia, se maquillan de negro el primer día y de talco blanco el segundo para

⁸ www.unesco.org/culture/es

simbolizar así la igualdad y unir a todos los ciudadanos en una celebración común de la diferencia étnica y cultural.

El Carnaval de Blancos y Negros es un periodo de convivencia intensa, en el que los hogares se convierten en talleres colectivos para la presentación y transmisión de las artes carnales y en el que personas de todas clases se encuentran para expresar sus visiones de la vida. Esta fiesta reviste especial importancia como expresión del mutuo deseo de que el futuro esté presidido por un espíritu de tolerancia y respeto.

El Carnaval de Barranquilla en Colombia⁹:



Inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2003).

Cada año, durante los cuatro días que preceden la Cuaresma, el Carnaval de Barranquilla presenta un repertorio de danzas y expresiones culturales de las distintas culturas colombianas. El mestizaje de diversas tradiciones locales trasparece en numerosos aspectos del carnaval, y en particular en los bailes (como el mico y las micas originario de las Américas, el congo africano y el paloteo, de origen español), los géneros musicales (principalmente la cumbia, pero también otras variantes como la puya y el porro), y los instrumentos populares (tambora y alegre, maracas, claves).

⁹ www.unesco.org/culture/es

La música del carnaval suele ser interpretada por conjuntos de tambores o de instrumentos de viento. La cultura material de los objetos artesanales se expresa profusamente mediante carrozas, trajes, sombreros adornados y máscaras de animales. Grupos de bailarines con máscaras, actores, cantantes e instrumentistas deleitan a las multitudes con sus representaciones teatrales y musicales inspiradas tanto en los acontecimientos históricos como en la actualidad. La vida política contemporánea y sus personalidades son objeto de sátira en los discursos y canciones satíricas que dan un carácter burlesco al carnaval.

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.

En sus orígenes, los africanos generan los primeros ritos que se vinculan con el carnaval en América del Sur. Es así que, 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 regresaban a sus modestas edificaciones, en donde tomaban su almuerzo y daban inicio a los candombes, sesiones de canto, danza y percusión africana, que se extendían desde la tarde hasta entrada la noche. Los candombes se realizaban no sólo el Día de Reyes sino también en la celebración de otras festividades religiosas importantes y en muchos domingos del año.

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. Hasta 1956, partían estos desfiles de sus naturales reductos, los Conventillos en los que vivían casi todas las familias negras del Uruguay.



Dentro de la fiesta carnavalesca, se encuentran también las murgas. Surgen en torno al 1900 y su composición era, hasta hace muy poco tiempo, exclusivamente masculina. Existen diversas versiones respecto a su origen, las principales hacen referencia a los antecedentes de las mismas asociados a las comparsas y juegos callejeros del carnaval. Otras sostienen que se

generan a partir de la influencia de la zarzuela española a principios de siglo. La murga engloba la diversidad de los pequeños relatos de vivencias cotidianas y cercanas, con los grandes planteamientos sociales, políticos e ideológicos. (Grabivker 2007)

Es un género teatral musical que consiste en un coro que acompañado por una batería de murga (bombo, platillos y redoblantes) entona canciones y realiza cuadros musicales, donde la temática se basa en los acontecimientos salientes del año, con crítica política y social¹⁰.



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 social¹⁰.



¹⁰ www.montevideo.gub.uy

En la actualidad como fiesta, se abre con el desfile inaugural, que se realiza en la avenida 18 de julio donde desfilan las agrupaciones del carnaval, los carros alegóricos, los cabezudos y las reinas. Luego en los dos barrios “Negros” por excelencia, Sur y Palermo, se realiza el Desfile de Llamadas, donde los protagonistas son miles de tambores que tocan al ritmo del candombe. Durante todo febrero y parte de marzo las agrupaciones actúan en escenarios llamados tablados y en el concurso oficial en el Teatro de Verano “Ramón Collazo”¹¹.



Por último es de destacar que Montevideo fue durante 2009 y 2010, la Capital Iberoamericana del Carnaval¹¹ debido a:

- Ser la única ciudad de América que conserva un carnaval de espectáculo ya que los diferentes grupos integrantes del carnaval exponen sus actuaciones en diversos escenarios.
- Ser la única ciudad que mantuvo su carnaval ininterrumpidamente por más de 100 años.
- Por su impacto económico en la generación de empleo directo e indirecto de miles de ciudadanos.
- Por atraer el turismo internacional por sus valores patrimoniales, históricos y culturales.

¹¹ www.montevideo.gub.uy

2. LOS MUSEOS

2.1. DEFINICIÓN

La Real Academia Española¹² lo define como: “institución, sin fines de lucro, abierta al público, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de los objetos que mejor ilustran las actividades del hombre, o culturalmente importantes para el desarrollo de los conocimientos humanos”.

Según el Comité Internacional de Museos (ICOM¹³), “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 (AAM¹⁴) 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.

En la misma línea Johnson (2005) sostiene que, “los museos son un importante mecanismo para conservar, interpretar, investigar y exhibir el Patrimonio”.

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”.

¹² www.rae.es

¹³ icom.museum

¹⁴ www.aamus.org

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:** Los museos de dependencia orgánica forman parte de un gobierno, una universidad o una empresa, y el o los directores de estos museos son nombrados por la autoridad departamental que corresponde, o en su caso, reclutarse a través de los procedimientos requeridos en la función pública. Este tipo de museos se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de las organizaciones que dependen, y generalmente no se tratan de subvenciones, sino partidas del presupuesto del departamento correspondiente. La mayoría de los museos de dependencia orgánica de todo el mundo comparten un problema común que afecta a la disposición de las rentas que generan, las cuales normalmente van a parar a las arcas de la organización de la que dependen, por lo que nunca pueden beneficiar directamente al museo. Como resultado de todo ello, estas instituciones museísticas se ven poco incentivados para proporcionar al público servicios complementarios de calidad.
- **Dependencia con autonomía de gestión:** Esta alternativa de gestión pretende librar a los museos de partidismo político y de presiones corporativas y al mismo tiempo estimular a las instituciones para que procuren medios de subsistencia suplementarios distintos de los oficiales. Normalmente disponen de un órgano de gobierno nombrado por la propia cúpula de la Administración o en su caso por el presidente de la empresa o la corporación. Este órgano de gobierno, patronato o junta no es meramente asesor sino que establece las grandes líneas de actuación del museo, aprueba sus proyectos y elige al director del museo. Los museos dependientes con autonomía de gestión debido a una mayor conciencia de su autonomía acostumbran a tener más éxito en la captación de financiación externa, así como de donaciones de particulares, que los museos de

dependencia orgánica. La financiación pública de este tipo de museos, al igual que los museos de dependencia orgánica, adopta la forma de una asignación anual, aunque en este caso se da casi siempre el matiz de presentarse como subvención. El monto de esta asignación varía de año en año porque ya no responde a una partida presupuestaria fija, por lo que este tipo de museos no puede funcionar con la certeza de saber con que contarán el próximo año. Como compensación, los museos dependientes con autonomía de gestión poseen mayor libertad para buscar financiación privada o incluso para atraer otras subvenciones institucionales provenientes de distintos departamentos, niveles u organismos de la Administración, y gozan de autonomía para utilizar los ingresos libremente para su propio beneficio.

- **Organización sin fines de lucro:** Los patronatos o directivos de los museos fundados como organización sin fines de lucro son verdaderos órganos de gobierno y no meros órganos asesores, asumiendo la responsabilidad legal y financiera de la institución, acorde a las leyes que en cada país rigen este tipo de organizaciones. Generalmente las colecciones del museo pertenecen a la propia organización, así como los edificios e instalaciones. Sin embargo, puede ocurrir que existan organizaciones de este tipo que gestionan museos instalados en edificios e instalaciones gubernamentales o pertenecientes a los Ayuntamientos, o que obtengan la gestión de monumentos y colecciones pertenecientes a algún nivel de la organización, generalmente el nivel municipal. La financiación de estos museos suele ser un mix de fondos públicos y privados, que incluye ingresos por donaciones, por dotes, y muy especialmente por el gasto realizado dentro del museo por los visitantes. Cabe destacar, que las nuevas tendencias hacia la descentralización y a la privatización se reflejan en la propensión a transferir el gobierno de muchos museos, que en sus días eran dependencia de una administración pública, a organizaciones sin ánimo de lucro.

- **Entidad privada:** Las tres formas de gobierno de museos antes definidas, suelen encontrarse en prácticamente todos los museos públicos del mundo. Pero también existen museos que pertenecen y son directamente regidos por fundaciones, personas físicas o empresas privadas. Estos museos pueden funcionar como fundaciones privadas sin ánimo de lucro o como negocio en provecho de sus propietarios. Hay que hacer constar, no obstante, que los museos creados con el objetivo de obtener beneficios privados no pueden ser calificados como tales según la definición de museo que brinda el ICOM, ni tampoco según las definiciones que proporcionan las asociaciones oficiales de museos de diversos países, las cuales definen a los museos expresamente como instituciones que no persiguen la obtención del beneficio. La financiación de estos museos procede directamente de los propietarios y de los rendimientos que estos museos generan.

En cuanto a la forma jurídica Blanco y Rodriguez (2004) distinguen entre museos públicos y privados. Los museos públicos se financian con cargo a subvenciones: el estado fija las tarifas, aporta los fondos necesarios para cubrir sus objetivos y, en caso de déficit, se hace cargo de ellos. El gerente del museo tendrá un interés muy limitado en poner en marcha cualquier política que reduzca sus costes o aumente sus ingresos (incluso por la vía de la venta de productos auxiliares y atípicos) pues o bien no puede aprovecharse de esos mayores beneficios económicos o incluso, en el peor de los casos, pueden ser utilizados como un argumento para reducir en el futuro el volumen de subvenciones. 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?

Las acciones del gerente están más encaminadas a mejorar sus condiciones de trabajo, su propio prestigio profesional o a sus propios intereses y gustos artísticos. Un museo exclusivamente 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, y en principio, cabe pensar que sus decisiones estarán regidas exclusivamente por razones de mercado: con este criterio establecerá su política de tarifas que, como en el caso de cualquier otra empresa, puede responder al criterio de maximización del beneficio. 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 (investigación, conservación) menos ligadas con el consumo directo. Blanco y Rodríguez (2004) 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. En este marco, el responsable público deberá definir la política de financiación óptima y diseñar un sistema de control del esfuerzo del gerente que garantice una gestión eficiente del museo. Por lo que se refiere a la financiación, se propone una combinación de ingresos por taquilla y de subvenciones que responda a la valoración social que se le otorga al museo. De acuerdo con esta idea, debe ser la agencia pública, y en ningún caso el gerente, quien fije los precios de acceso pues este último carece de incentivos para fijar un precio que tenga en cuenta el valor social.

ILAM¹⁵ clasifica a los museos teniendo en cuenta disciplinas específicas o temáticas generales dentro del Patrimonio cultural:

- **Museos de Arte:** Dedicados a la exposición de obras de bellas artes, artes gráficas, aplicadas y/o decorativas (presentando diversos períodos y estilos). Forman parte de este grupo los de escultura, galerías de pintura, museos de fotografía y de cinematografía, museos de arquitectura, museos de arte religioso y las galerías de exposición que dependen de las bibliotecas y archivos.
- **Museos de Antropología:** Dedicados a la conservación y puesta en valor de las manifestaciones culturales que testimonian la existencia de sociedades pasadas y presentes. Incluyen a los museos de arqueología y los de etnología y etnografía que exponen materiales sobre la cultura, las estructuras sociales, las creencias, las costumbres y las artes tradicionales de los pueblos indígenas, grupos étnicos y campesinos. Poner que el de carnaval es este
- **Museos de Historia:** Dedicados a presentar la evolución histórica de una región o país durante un período determinado o a través de los siglos. Incluye a aquellos de colecciones de objetos históricos y de vestigios, museos conmemorativos, museos de archivos, museos militares, museos de personajes o procesos históricos, museos de “la memoria”, entre otros.
- **Museos de Ciencia y Tecnología:** Dedicados a una o varias ciencias exactas tales como astronomía, matemáticas, física, química, ciencias médicas, así como los diversos

¹⁵ www.ilam.org

procesos productivos de materias primas o productos derivados. También se incluyen los planetarios y los centros científicos.

- Monumentos / Centros Históricos: Su finalidad es la de destacar y preservar una obra arquitectónica o escultura declarada Monumento (ej.: iglesia, cementerio patrimonial, etc.) o conjunto de ellas integradas en un Centro o casco histórico, que presentan especial interés desde un punto de vista artístico, arquitectónico, histórico o etnológico.

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. La conservación exige acometer diversas tareas entre las que podemos destacar las labores de preservación, catalogación y restauración de los contenidos. La adquisición permite aumentar la calidad y la cantidad de la colección y los medios a su disposición para este fin son múltiples, desde la compra a la obtención por otras vías como las donaciones, legados, dación en pago de impuestos, etc. (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. Los métodos de análisis científico, permiten conocer una serie de datos sobre la naturaleza, técnica constitutiva y degradación de los materiales, y basándose en ese análisis se pueden elegir los tratamientos idóneos para cada actuación. La variedad de situaciones que se derivan de este estudio evidencia la dificultad de establecer unas condiciones de conservación comunes a todos los bienes. La conservación se realiza en dos vertientes: la conservación preventiva y la restauración. Una premisa fundamental es la importancia de una adecuada conservación preventiva, puesto que es una intervención continua e integral que afecta a todos los bienes culturales en conjunto¹⁶.

Tan importante como las anteriores es la labor de exhibición, es decir, la puesta a disposición del público de parte de sus fondos. 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)

¹⁶ www.mcu.es

Pero, hoy en día, sus tareas educativas van mucho más allá y son múltiples los museos que incorporan programas educativos, ya sea mediante ciclos de conferencias, cursos de formación de expertos, programas especialmente orientados a escolares, etc. 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. En esta área se incluyen, por tanto, todas las estrategias que permitan el logro de los objetivos de comunicación, contemplación y educación encomendados al museo¹⁷.

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. (Blanco y Rodríguez 2004)

La investigación es una de las tareas básicas que tiene encomendada los Museos en todos sus ámbitos de actuación. Constituye, además, el fundamento a todas las funciones del museo, pues no se puede proteger, conservar ni difundir de manera adecuada el Patrimonio sin conocerlo previamente. La investigación, en suma, es la base del desarrollo de todas las funciones museísticas. Para desarrollar esta función los museos disponen de herramientas como biblioteca, archivo, laboratorio y talleres. Con ellos la investigación en el Museo se desarrolla en una doble vertiente: como trabajo interno, y como resultado de la colaboración con otras instituciones investigadoras.

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, o la apuesta por su presencia en la red, con el oportuno desarrollo de páginas web que faciliten el acceso del

¹⁷ www.mcu.es

público mediante las visitas virtuales, a la vez que funcionan como reclamo de primer orden para el consumo tradicional. 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. La primera concierne a su recurso humano, el cual tiene sus propias expectativas y objetivos complementarios a los de la empresa, aunque no idénticos y en cuya satisfacción ella debe participar. La segunda tiene que ver con los demás sectores con los cuales la empresa tiene relación, considerándolos no como entes aislados y anónimos (clientes, proveedores, accionistas, distribuidores, sociedad, etc.), sino como grupos que tienen sus propias expectativas y a las cuales la empresa puede responder”.

El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA¹⁸) 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”.

También sostiene que “es la capacidad de una institución de responder a las necesidades o demandas sociales mediante procedimientos y mecanismos que permitan anticipar y reaccionar ante dichas circunstancias en prácticas humanas y formas fructíferas”.

¹⁸ www.ideared.org

En el ámbito local, DERES¹⁹, 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.”

Agrega que “El éxito de la Responsabilidad Social Empresarial se basa en el diálogo con un amplio abanico de interlocutores (llamados "stake -holders"), con el objeto de colaborar significativamente con la creación de valores. De esta forma, las empresas pueden cumplir con las expectativas y anticipar los riesgos y, con ello, reducir costos y ser más exitosas”.

¹⁹ www.deres.org.uy

4. BALANCE SOCIAL

4.1. DEFINICIÓN

DERES²⁰ expone en el Manual para la Preparación e Implementación del balance social en el Uruguay que el balance social o reporte social Empresarial (conocido también como Reporte de Sustentabilidad) 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.

En el balance social, la empresa muestra lo que hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y por la comunidad, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de quienes la rodean. Es una herramienta que, al ser elaborada por varios profesionales que forman parte de la empresa, tiene la capacidad de reflejar y medir la preocupación de la misma por las personas, el medio ambiente y en términos generales, cómo interactúa la empresa vista como una unidad funcional con el resto del mundo.

También IDEA²¹ 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”.

²⁰ www.deres.org.uy

²¹ www.ideared.org

Además afirma que es importante diferenciar los conceptos de balance social e Informe Social, ya que el primero hace parte de todo un proceso, el cual, al finalizar cada periodo y de acuerdo con los resultados de su análisis, brindará la información necesaria para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social frente a metas establecidas al interior y al exterior de cada institución; mientras que el Informe Social sólo describe el desempeño social en un periodo que por lo general se utiliza en el primer año en que se evalúan las acciones sociales.

Para el Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico (Ibase²²), 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.

²² www.balancosocial.org.br

4.2. TRIPLE BOTTOM LINE



Una impresión artística de la perspectiva de la 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 Line²³ fue creada por el sociólogo y psicólogo John Elkington en el año 1994. Este término es conocido también como las 3P (People, Planet, Profit), personas, planeta y ganancias. 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. El concepto de Triple Bottom Line²⁴ constituye el indicador más común de accionamiento de la RSE. La idea es que

²³ Johnelkington.com

²⁴ www.tbl.com.pk

las empresas pueden añadir valor a la sociedad en tres aspectos: económico, social y ambiental.

Para Rifat Lelic, Director del Departamento de Economía, Finanzas y Legales del Instituto Tecnológico de Buenos Aires²⁵ las utilidades de una compañía se conocen, en la jerga financiera, como el "bottom line". Y estas ganancias van a parar a manos de los dueños de la empresa, llamados los stockholders (accionistas), que son quienes invirtieron el capital financiero que permite que la organización se desarrolle. Pero para el funcionamiento de la organización también se debe considerar, el capital económico (ejemplo, estabilidad y receptividad del mercado consumidor), capital social (ejemplo, el compromiso de los empleados y el apoyo de la comunidad) y el capital natural (agua, aire, fuente de energía). 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. Para poner en marcha estos conceptos se requiere la construcción de indicadores que, además de los aspectos financieros tradicionales, cubran temas específicos de la empresa en relación a su impacto en la economía en la que se inserta, al ambiente natural que la rodea y a la sociedad a la que sirve.

Algunos ejemplos de dicho indicadores son: puesto de trabajo creado por año, impuesto pagado por año, Índice de calidad del aire, agua, y suelo como resultado del impacto de las actividades de la empresa, entre otros. Los indicadores a implementar dependerán del rubro donde se desempeñe la compañía. No deberá preocupar la construcción de un único índice que de alguna manera adicione, o componga, los efectos económico, ambiental y social. En el contexto Triple Bottom Line, varias mediciones permitirán una lectura adecuada de la evolución de la gestión completa.

²⁵ www.materiabiz.com

4.3. ALGUNOS MODELOS

4.3.1. Global Reporting Initiative (GRI²⁶)

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.

“La elaboración de memorias de sostenibilidad” es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

Una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

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.

²⁶ www.globalreporting.org

El contenido básico que debe figurar en una memoria de sostenibilidad se puede clasificar en tres tipos distintos de información:

- Estrategia y perfil: información que establece el contexto general para comprender el desempeño de la organización, tales como su estrategia, su perfil y su gobierno.
- Enfoque de la dirección: información que incluye cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar contexto y para la comprensión del desempeño en un área concreta.
- Indicadores de desempeño: Indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización.

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

- Principales indicadores del desempeño: se organiza en las dimensiones económica, medioambiental y social.

La dimensión económica de la sostenibilidad afecta al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial.

En la dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

- Indicadores adicionales del GRI que se hayan incluido
- Indicadores de Suplementos sectoriales del GRI que se hayan incluido en la memoria

4.3.2. Cuarto Estado Financiero

Introducción

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.

Generalmente la empresa informa sobre su situación patrimonial (Estado de Situación Patrimonial), sus resultados económicos (Estado de resultados) y el movimiento de fondos líquidos durante el año, sus orígenes y aplicaciones (Estado de flujo de efectivo).

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?

Al respecto, las normas contables adecuadas vigentes en Uruguay establecen que existen cuatro estados financieros obligatorios: el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Estado de Evolución del Patrimonio. Este último, no es contemplado por Perera en su análisis y por lo tanto su modelo de Balance Social sería un quinto estado financiero.

Según la experiencia práctica y lo que han determinado diversos autores, es necesario un nuevo modelo conceptual de reporte que cumpla con las siguientes condiciones:

- Información conciliada con la contabilidad
- Integración de la gestión social con la económica
- Habitualidad y frecuencia de dicha información equivalente a la financiera.
- Sencillez de presentación y fácil visualización
- Flexibilidad para incorporar variantes sin alterar el modelo

- Cumplimiento de las mejores prácticas de reporte social
- Comparabilidad entre períodos, empresas/industrias y geografías.

Conceptualización

La empresa genera valor a través de los ingresos que recibe por la venta de sus productos menos el costo de sus componentes directos de insumos materiales necesarios para producirlos, excluyendo cualquier incorporación de impuestos significativa que constituya una transferencia de recursos de la actividad privada generadora de valor a las arcas del Estado.

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.

La información requerida en el Cuarto Estado Financiero se evidencia en el siguiente ejemplo extraído del libro “Reporte Social: Un Cuarto Estado Financiero Básico sobre la dimensión social de las empresas” de Perera Aldama.

Cuadro 1: Cuarto Estado Financiero

El Cuarto Estado Financiero

(Modelo Integral)

Ventas	<u>10.000.000</u>
Costos Directos:	
Nacionales	1.150.000
Extranjeros	<u>2.275.000</u>
	<u>3.425.000</u>
Valor agregado generado	6.575.000
 Distribución por grupos de interés	
Empleados	2.450.000
Estado	410.000
Accionistas	1.000.000
Comunidad	25.000
Reinversión en la empresa	1.740.000
Financistas	<u>950.000</u>
Valor Agregado Distribuido	6.575.000
 Información Complementaria:	
Valor generado que permanece en la empresa	
Recapitalizaciones	1.260.000
Más utilidades acumuladas	1.440.000
Menos dividendo distribuido	<u>(1.000.000)</u>
Valor agregado remanente	1.700.000
 Capital aportado	2.000.000
 Porcentaje de valor agregado generado retenido sobre capital invertido	85%
 Valor administrado por la empresa vertido al Estado	
Impuestos indirectos netos	1.778.500
Impuestos directos pagados	<u>210.000</u>
Valor vertido al Estado	988.500

Notas mínimas al Cuarto Estado Financiero

Nota 1: Políticas de responsabilidad social

- a) Gobierno Corporativo
- b) Código de ética
- c) Seguridad, salud y trabajo
- d) Medio ambiente
- e) Desarrollo de la comunidad
- f) Marketing responsable y protección al consumidor
- g) Diálogo social
- h) Inversión social
- i) Donaciones, voluntariado y filantropía
- j) Educación.

Nota 2: Principales Clientes

Nota 3: Origen de los componentes del costo y promoción de Pymes

Nota 4: Indicadores de distribución del valor agregado

- a) Empleados
 - Cantidad de empleados, por sexo, etnia, función.
 - Promedio anual de ingreso por empleado
 - Relación entre salario menor y salario mayor y entre remuneración variable y fija.
- b) Estado
 - Anticipo o diferimiento de impuesto a la renta frente a la tasa nominal.
 - Administración de impuestos por cuenta del estado.
 - Tipos de impuestos directos e indirectos, federales y estatales que gravan la actividad de la empresa.

c) Accionistas

- Cantidad
- Origen geográfico
- Concentración
- Relación entre valor contable de la acción y capitalización en bolsa.

d) Comunidad

- Inversión en proyectos de interés social
- Inversión en medio ambiente
- Horas donadas para trabajos voluntarios
- Donaciones

e) Financiamiento

- Promedio del costo de financiamiento externo
- Bancos locales
- Promedio de la rentabilidad de los fondos líquidos
- Promedio de fondos líquidos sobre activos corrientes
- Período de cobranza
- Período medio de pago
- Generación promedio mensual de fondos líquidos.

Fuente: "Reporte Social, Un Cuarto Estado Financiero Básico"

4.3.3.Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES²⁷)

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

- a. Mensaje del personal superior: se marca la pauta general del balance social y se concede credibilidad frente a los usuarios internos y externos
- b. Perfil de la Empresa: síntesis que permita la visualización del todo, proporcionando un contexto para comprender y evaluar la información (nombre, tamaño, principales productos, entre otros).
- c. Sector de la Economía: Consiste en una breve presentación del sector de la economía en que actúa la empresa

II. Los Estados" del Balance Social

- a. Estado de Demostración del Valor Agregado: apunta a mostrar a sus lectores cuánto valor es generado por la empresa y cómo éste es utilizado por los distintos actores que se relacionan con ella.

²⁷ www.deres.org.uy

- b. Estados de Indicadores de Desempeño: constituyen el lenguaje básico e informativo que en general las empresas utilizan para dialogar con sus diferentes públicos y grupos de interés. Los indicadores incluidos en el Estado son exclusivamente indicadores de carácter cuantitativo. Es posible que en las notas al balance social, la empresa también haga referencia a algunos indicadores de carácter cualitativo.

Se clasifican en:

- Indicadores de Desempeño Económico-Financiero: buscan dar transparencia respecto a la performance económica de la empresa.
- Indicadores de Desempeño Social: buscan expresar los impactos de las actividades de la empresa en relación con su público interno, proveedores, consumidores/ clientes, comunidad, gobierno y sociedad en general.
- Indicadores de Desempeño Ambiental: La relación de la empresa con el aire, el agua, el suelo, la biodiversidad, constituye el amplio conjunto de aspectos que la compañía debe considerar en su desempeño y actuar frente a ellos acorde con sus compromisos medioambientales. Una organización medioambientalmente sustentable busca minimizar los impactos negativos y ampliar los positivos.

III. Las "Notas" al Balance Social

1. Descripción de la empresa: Historia, principios y valores, estructura y funcionamiento, gobierno corporativo, visión y áreas de acción.
2. Otras notas explicativas: al Estado de Demostración del Valor Agregado, inclusión de indicadores cualitativos y notas explicativas a los estados de indicadores de desempeño.

IV. Anexos al Balance Social: Se espera que la empresa presente Anexos a su Balance Social con distintos tipos de informaciones relacionadas a los temas de Balance Social que considere relevantes para el análisis que realicen los lectores.

4.3.4. Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico (Ibase²⁸)

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.

Si la presentación de la información no sigue un estándar mínimo, se hace difícil de evaluar adecuadamente la función de la empresa a lo largo de los años. 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.

En el año 1998 para fomentar la participación de un mayor número de empresas, Ibase lanzó Responsabilidad Sello / Betinho. El sello se concede anualmente a todas las empresas que publican el balance social en el modelo sugerido por Ibase, dentro de la metodología y los criterios propuestos. Con esta etiqueta las empresas pueden mostrar - en sus anuncios, envases, el balance social, sitios web y campañas de publicidad - que invierten en educación, salud, cultura, deporte y medio ambiente.

El Sello de Responsabilidad / Betinho demuestra que la empresa ha dado el primer paso para convertirse en un verdadero ciudadano corporativo, comprometido con la calidad de vida de los empleados, comunidad y medio ambiente; presenta públicamente su inversión extranjera y nacional a través de la divulgación de su balance social anual.

²⁸ www.balancosocial.org.br

Ibase suspendió en 2008 la entrega del Sello que está en evaluación y reformulación.

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 para fundaciones y organizaciones sociales:

Cuadro 2: Modelo Ibase

1 – Identificación	
Nombre de la institución:	Tipo/categoría:
Naturaleza jurídica: ☐ asociación ☐ fundación ☐ sociedad sin fines lucrativos? ☐ si ☐ no Exento de cuota patronal de INSS? ☐ si ☐ no Pose Certificado de Entidad Beneficente de Asistencia Social (CEAS)? ☐ si ☐ no Pose registro en: ☐ CNAS ☐ CEAS ☐ CMAS De utilidad pública? ☐ no Si contesta si, ☐ federal ☐ estadual ☐ municipal Clasificada como OSCIP (ley 9790/99)? ☐ si ☐ no	

2 - Origen de los recursos	N Valor		n-1 Valor		
Ingresos Totales		100%	0	100%	
a. Recursos gubernamentales (subvenciones)					
b. Donaciones de personas jurídicas					
c. Donaciones de personas físicas					
d. Contribuciones					
e. Patrocinios					
f. Cooperación internacional					
g. Prestación de servicios y/o venta de productos					
h. Otras ingresos					

3 - Aplicación de los recursos	n Valor		n-1 Valor		
Gastos Totales		100%		100%	
a. Proyectos, programas y acciones sociales (excluido personal)					
b. Personal (salarios + beneficios + cargas sociales)					
c. Gastos varios					
Operacionales					
Impuestos y tasas					
Financieros					
Capital (máquinas + instalaciones + equipamientos)					
Otros					

4 - Indicadores sociales internos (Acciones y beneficios para los funcionarios)	n	% sobre ingresos	n-1	% sobre ingresos	metas
	Valor		Valor		
a. Alimentación					
b. Educación					
c. Capacitación y desarrollo profesional					
d. Guardería					
e. Salud					
f. Seguridad y medicina en el trabajo					
g. Transporte					
h. Becas/pasantías					
i. Otros					
Total - Indicadores sociales internos					

5 - Proyectos, acciones y contribuciones para la sociedad	n	% sobre ingresos	n-1	% sobre ingresos	metas
	Valor		Valor		
a. Asistencia jurídica	\$ _____		\$ _____		\$ _____
	Nº personas beneficiadas: _____ entidades beneficiadas: _____	Nº	Nº personas beneficiadas: _____ Nº entidades beneficiadas: _____		_____ _____
b. Diversidad, etnia y raza	\$ _____		\$ _____		\$ _____
	Nº personas beneficiadas: _____ entidades beneficiadas: _____	Nº	Nº personas beneficiadas: _____ Nº entidades beneficiadas: _____		_____ _____
c. Educación popular/alfabetización de jóvenes y adultos	\$ _____		\$ _____		\$ _____
	Nº personas beneficiadas: _____ entidades beneficiadas: _____	Nº	Nº personas beneficiadas: _____ Nº entidades beneficiadas: _____		_____ _____
d. Espíritu empresarial/apoyo y capacitación	\$ _____		\$ _____		\$ _____
	Nº personas beneficiadas: _____ entidades beneficiadas: _____	Nº	Nº personas beneficiadas: _____ Nº entidades beneficiadas: _____		_____ _____
e. Seguridad alimentaria / combate al hambre	\$ _____		\$ _____		\$ _____
	Nº personas beneficiadas: _____ entidades beneficiadas: _____	Nº	Nº personas beneficiadas: _____ Nº entidades beneficiadas: _____		_____ _____
Valores totales					

6 - Otros indicadores	n	n-1	metas
Nº total de alumnos(as)			
Nº de alumnos(as) con becas integrales			
Valor total de becas integrales	\$	\$	\$
Nº de alumnos(as) con becas parciales			
Valor total de becas parciales	\$	\$	\$
Nº de alumnos(as) con becas de Iniciación Científica y de investigación			
Valor total de becas de Iniciación Científica y de investigación	\$	\$	\$

7 - Indicadores sobre el cuerpo funcional	n	n-1	metas
Nº total de empleados(as) al final del período			
Nº de contrataciones durante el período			
Nº de prestadores(as) de servicio			
% de empleados(as) de más de 45 años	%	%	%
Nº de mujeres que trabajan en la institución			
% de cargos gerenciales ocupados por mujeres	%	%	%
Edad media de las mujeres en cargos de gerenciales			
Salario medio de las mujeres	\$	\$	\$
Edad media de los hombres en cargos gerenciales			
Salario medio de los hombres	\$	\$	\$
Nº de negros(as) que trabajan en la institución			
% de cargos gerenciales ocupados por negros(as)	%	%	%
Edad media de negros(as) en cargos gerenciales			
Salario medio de negros(as)	\$	\$	\$
Nº de blancos(as) que trabajan en la institución			
Salario medio de blancos(as)	\$	\$	\$
Nº de pasantes			
Nº de voluntarios			
Nº de personal con capacidades especiales			
Salario medio personal con capacidades especiales	\$	\$	\$

8 - Calificación del cuerpo funcional	n	n-1	metas
Nº total de docentes			
Nº de personas con doctorado			
Nº de personas con maestría			
Nº de personas con especialización			
Nº de graduados(as)			
Nº total de funcionarios en el cuerpo técnico y administrativo			
Nº de pos-graduados (especialistas con maestría y doctorados)			
Nº de graduados(as)			
Nº de personas con primaria completa			
Nº de personas con secundaria completa			
Nº de personas con primaria incompleta			
Nº de personas no-alfabetizadas			

9 - Informaciones relevantes en cuanto a ética, transparencia y responsabilidad social	n	metas
Relación entre la mayor y menor remuneración		
Proceso de contratación de empleados es:	___% por indicación ___% por selección/concurso	___% por indicación ___% por selección/concurso
¿La institución desarrolla alguna política de valorización de la diversidad en el cuadro funcional?	☐ si, institucionalizada ☐ si, no institucionalizada ☐ no	☐ si, institucionalizada ☐ si, no institucionalizada ☐ no
Si contesta "si" en la pregunta anterior, cual?	☐ negros ☐ genero ☐ opción sexual ☐ capacidades especiales ☐ _____	☐ negros ☐ genero ☐ opción sexual ☐ capacidades especiales ☐ _____
La organización desarrolla alguna política de valorización de diversidad entre beneficiarios(as)?	☐ si, institucionalizada ☐ si, no institucionalizada ☐ no	☐ si, institucionalizada ☐ si, no institucionalizada ☐ no
Si contesta "si" en la pregunta anterior, cual?	☐ negros ☐ genero ☐ opción sexual ☐ capacidades especiales ☐ _____	☐ negros ☐ genero ☐ opción sexual ☐ capacidades especiales ☐ _____
Criterios éticos, de responsabilidad social y ambiental en la selección de prestadores de servicio:	☐ no son considerados ☐ son sugeridos ☐ son exigidos	☐ no son considerados ☐ son sugeridos ☐ son exigidos
Participación de empleados(as) en el planeamiento de la institución:	☐ no ocurre ☐ ocurre en nivel de gerencia ☐ ocurre en todos los niveles	☐ no ocurre ☐ ocurre en nivel de gerencia ☐ ocurre en todos los niveles
Los procesos electorales democráticos para la elección de los coordinadores(as) y	☐ no ocurren ☐ ocurren regularmente ☐ ocurren solamente p/cargos intermedios	☐ no ocurren ☐ ocurren regularmente ☐ ocurren solamente p/cargos intermedios
Posee una Comisión de ética:	☐ todas las acciones/actividades ☐ enseñanza e investigación ☐ experimentación animales ☐ no	☐ todas las acciones/actividades ☐ enseñanza e investigación ☐ experimentación animales ☐ no

10 - Otras Informaciones

Fuente: "www.balancosocial.org.br"

CAPITULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA

1. EL MUSEO

1.1. Historia

Con la finalidad de obtener información referente a la historia del Museo del Carnaval se realizó una entrevista a la directora general del mismo, Graciela Michelini. A continuación se expone una síntesis de los datos recabados.

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.

El 26 de diciembre de 2008 se firmó un contrato de fideicomiso de administración entre la Intendencia Municipal de Montevideo, el Ministerio de Turismo y Deporte y la Administración Nacional de Puertos, en carácter de fideicomitentes, y la Corporación Nacional para el Desarrollo (fiduciaria) para la gestión del Museo del Carnaval, entendiéndose por ello la realización de todos los actos de inversión, administración, contratación y disposición.

1.2. Clasificación

Refiriéndonos a las clasificaciones expuestas en el marco teórico, 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.

Se cree además que 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.

Además 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.

Lo expuesto anteriormente coincide con lo analizado en el marco de referencia, al respecto de las funciones que debe realizar un museo para definirse como tal.

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.

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 definitiva se utiliza el carnaval como herramienta de inclusión social, solidaridad barrial, rehabilitación y esparcimiento de personas privadas de libertad, entre otros.

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, decidimos basarnos en el concepto de Triple Bottom line, donde existen tres áreas fundamentales: económica, social y medioambiental.

Para que una organización sea perdurable en el tiempo es necesario que tenga en cuenta los tres aspectos ya que no alcanza con ser rentable sino que debe contemplar las necesidades y preferencias de los grupos de interés y cuidar el medioambiente.

Adicionalmente 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

Para la elaboración de la estructura de balance social sugerida se utilizaron las siguientes 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

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. Organigrama

4.3. Misión y objetivos

4.4. 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: Pretende valorizar al Carnaval como parte singular del Patrimonio cultural intangible mediante la conservación, protección, documentación, exhibición y difusión de colecciones que ilustran el Patrimonio que constituye el Carnaval del Uruguay. Es un museo interactivo donde la oferta museística se ajusta a las necesidades del presente: potenciarlo como lugar de ocio donde el público pueda aprender a la vez que disfrutar y divertirse.

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: Detallado relato sobre la historia del candombe acompañado por una serie de objetos de gran valor histórico y simbólico. Se destacan un estandarte de Tronar de Tambores, una bandera de Serenata Africana, la estrella de Tamborilearte, la medialuna de Sinfonía de Ansina, viejos tambores y vestuarios de reconocidas figuras del carnaval.

Historia del Carnaval en Uruguay: Compuesta por fotografías y vestuarios de antiguos conjuntos de los últimos cuarenta años. Acaparan la atención del visitante: el bombo de "Tito" Pastrana, la galera de "Cachela", las zapatillas de "Pirulo", un sombrero de "Palán-palán" y la estola de piel de la "Negra" Johnson, entre otros.

Los viejos tablados: Exposición de maquetas acompañadas de fotos y algunos relatos de tablados de los años 1935 y 1936. Un viaje al carnaval de antes, a su gente, a sus historias.



En lo relativo a las muestras itinerantes, que recorren varios lugares del país, se pueden mencionar:

Vestuarios de Contrafarsa: A 30 años de su nacimiento en el barrio de Sayago, esta exposición contiene trajes que abarcan un período de 15 años y que muestran distintos momentos de su vida. Desde uno de los trajes de 1991 hasta otro de 2005 que tuvo la particularidad de haber sido reciclado sobre el confeccionado en 2004, ya que la vestimenta elegida para concursar no era la adecuada según el criterio de la mayoría de la murga.



La magia del disfraz: es la muestra del Museo del Carnaval que más kilómetros lleva recorridos. Ha sido montada en el interior del Uruguay y en Buenos Aires (Argentina), Santiago de Chile y Valparaíso (Chile). Compuesta por los trajes murgueros más destacados del Carnaval 2006, esta muestra resume, a través del vestuario, la variedad y vuelo creativo del Carnaval Montevideano.

Murga, la evolución del vestuario: está compuesta por bocetos y vestuarios de murgas, abarcando trabajos realizados entre los años 1952 y 2005. Con esta muestra el museo realizó su primera gira por el interior del país recorriendo nueve capitales departamentales: Rivera, Tacuarembó, Paysandú, Trinidad, Durazno, Salto, Mercedes, Fray Bentos y Colonia.

Tantos años de pintura y de disfraz: Retrospectiva sobre Juan Mascheroni, quien nació en Montevideo en 1948. Trabajó como diseñador de vestuario en teatro, televisión y carnaval, espacio en el que cuenta con una valiosa trayectoria. Su actividad se inició en 1980 y se extendió hasta 2010, habiendo diseñado vestuarios para conjuntos de las cinco categorías existentes en el Concurso Oficial de Carnaval.



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

- Centro de Documentación y Archivo, que ocupa un área de 200 mts² en la planta alta del museo. En este lugar se conserva, preserva, gestiona y difunde el acervo del museo. También se promueven y apoyan líneas de investigación en las áreas de comunicación, sociología, documentación, historia, antropología y música vinculadas a la fiesta.
- Departamento Educativo: Las actividades educativas que lleva adelante el Museo del Carnaval pretenden ser un vehículo entre las instituciones educativas y el museo como difusor de la fiesta del Carnaval. El objetivo es que los estudiantes, en sus distintos niveles, entren al museo a través de una puerta diferente a la convencional. Esto se logra a través de actividades lúdico - educativas vinculadas al carnaval, lo que supone desmitificar la idea de que los museos son algo que se mantiene estático y que para los niños suele ser aburrido. Se trabaja con talleres didácticos y visitas guiadas interactivas para grupos en distintos niveles.
- Relacionamiento con la comunidad, museo puertas afuera: Se trabaja en el relacionamiento con la comunidad a través de programas que se desarrollan en cárceles de mujeres y en distintos barrios de Montevideo, junto a los vecinos. También recorre el país con muestras itinerantes que salen de gira anualmente.
- Eventos y Espectáculos: El museo cuenta con dos grandes espacios destinados a la realización de eventos y espectáculos:

Espacio Escénico Multiarte: Se busca establecer contacto con todas las artes como forma de poner en valor la fiesta del Carnaval. Este espacio multiuso tiene 500 mts cuadrados y 3 entradas independientes (por la Rambla y la calle Maciel). Es sumamente versátil para realizar eventos y presentaciones, tanto comerciales como artísticas. Se han desarrollado allí obras teatrales, recitales, fiestas temáticas, conferencias de prensa y presentaciones de productos.

Fue elegido en 2009 como una de las sedes tanto del "Festival Internacional de "Artes Escénicas del Uruguay" como del "Primer Encuentro Iberoamericano de "Carnavales".

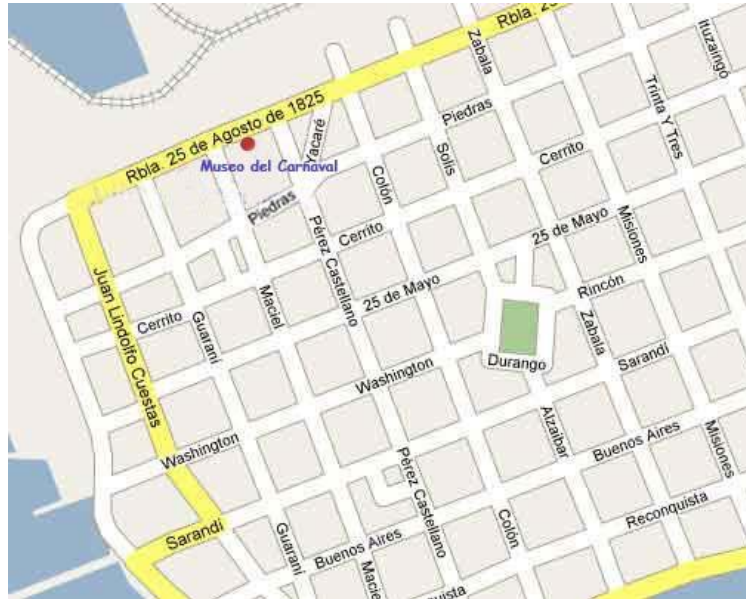
Plaza del Carnaval: La Plaza del Carnaval, ubicada en el predio del museo, se inauguró en febrero de 2010. Es un espacio de 1000 mts² al aire libre en el que se desarrollan variadas propuestas artísticas gracias a su infraestructura con escenario fijo.

En esta plaza se montó el Tablado del Museo para el Carnaval 2010. El objetivo principal de su instalación fue devolverle a la Ciudad Vieja un tablado de carnaval tras más de 15 años sin escenarios fijos en la zona.

Adicionalmente se puede mencionar la sala audiovisual, con capacidad para 30 personas sentadas con tecnología para desarrollar charlas y proyecciones audiovisuales. Se exhiben allí ciclos de programas sobre carnaval y presentaciones institucionales.

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.



Ubicación del Museo del Carnaval.

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 y se obligan a transferir, a título de fideicomiso de administración la o las partidas otorgadas para uso en

el Museo del Carnaval, sean presupuestales o extra presupuestales (donaciones y/o aportes).

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

El objetivo es la administración de los fondos destinados al sostenimiento y desarrollo del Museo del Carnaval para:

- a) mejorar su funcionamiento
- b) facilitar su permanencia en el tiempo
- c) colaborar con la difusión de la cultura nacional
- d) fomentar el turismo

La creación del fideicomiso permitió el crecimiento del Museo, debido a la incursión en nuevas actividades y servicios, como visitas guiadas, tienda de venta de artículos, celebración de eventos, realización de talleres, venta de entradas.

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.

Adicionalmente se considera un vehículo para que el resto del mundo conozca las tradiciones locales, captando el interés turístico y por tanto colaborando con una actividad de gran trascendencia en términos económicos para el país.

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. Con él se pretende reconocer una obra, iniciativa o trayectoria profesional que destaque en el ámbito de la conservación y restauración del Patrimonio material e inmaterial tanto por su calidad como por su impacto beneficioso en el desarrollo de la zona geográfica donde se realice, particularmente en el área iberoamericana.

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.

El Jurado ha tenido en cuenta para otorgar este premio, el trabajo realizado para conservar, dar a conocer y poner en valor el Carnaval como parte singular del Patrimonio Cultural intangible de Uruguay. Desea apoyar su propósito de crear un Centro de Documentación y archivo de referencia sobre esta fiesta popular. Todo ello, teniendo

presente que el carnaval es considerado un Patrimonio histórico y cultural, declarado de interés nacional, vinculado a la dinamización y gestión del turismo, motor de desarrollo y generador de empleo.

El premio se otorga por segunda vez en la categoría Patrimonio Inmaterial. En primera instancia fue obtenido por el Museo Ixchel del Traje Indígena (Guatemala).



Entrega de premio por la Reina Sofía

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

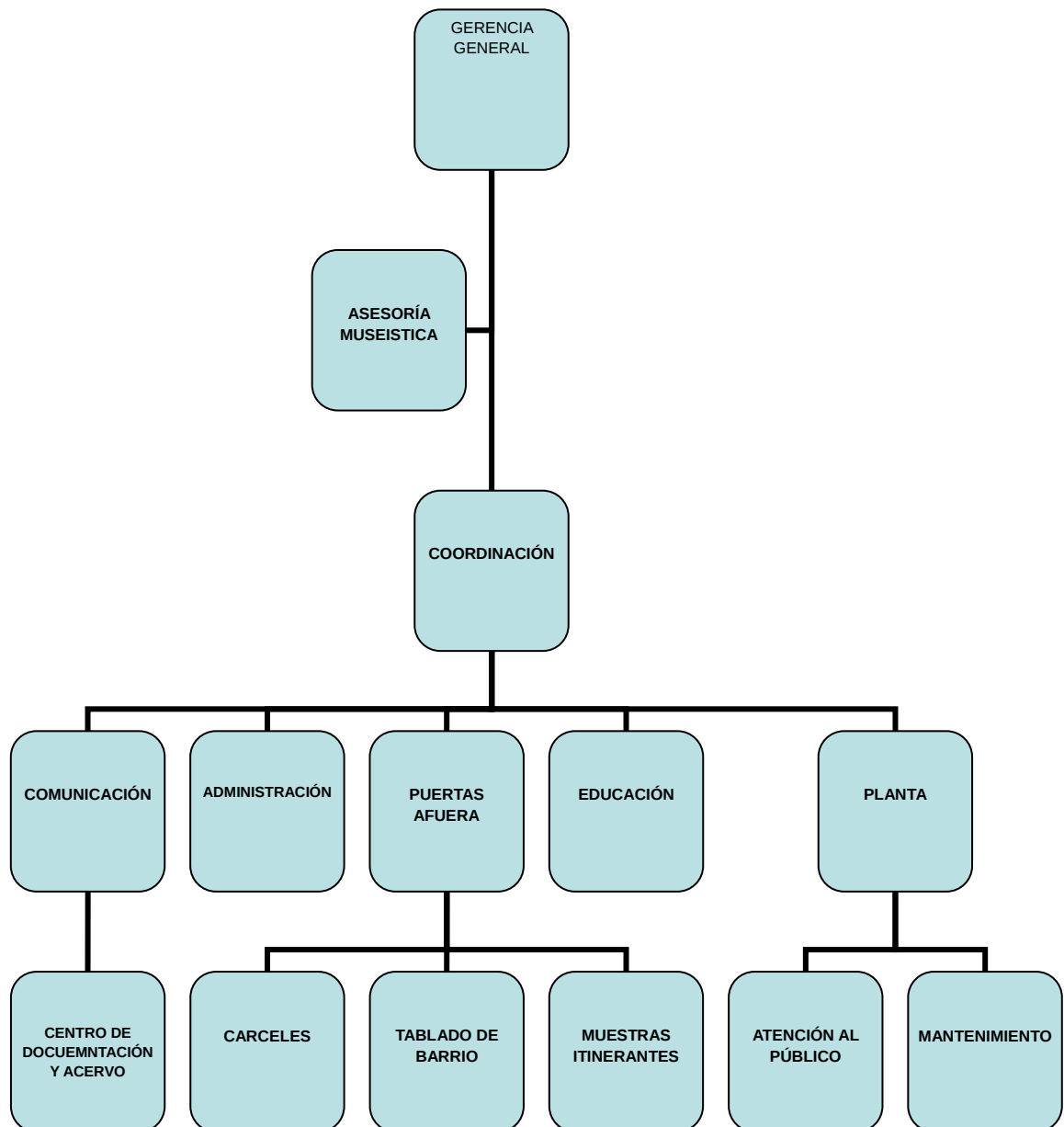
El Museo del Carnaval mediante los proyectos Calles con Ritmo y Museo Virtual del Carnaval resultó ser uno de los ganadores del Primer Concurso Abierto de Ideas para contenidos digitales del Plan Ceibal, organizado por Proyecto Rayuela y LATU.

Calles con Ritmo es un cuento digital que narra la historia de un constructor de tamboriles: su cotidiano, sus amigos y todo lo que maravillosamente convoca en una ciudad que es música.

Museo Virtual del Carnaval ofrece una visita virtual al museo, recorriendo historias, sonidos y personajes.

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. Organigrama



4.3. 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 Carnaval es en sí mismo un legado vivo del proceso histórico de mestizaje y creatividad cultural en la que convergen las dimensiones local y global. 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

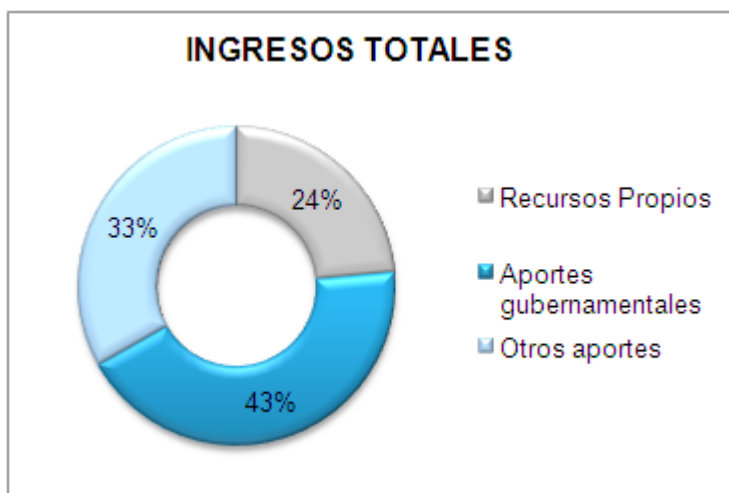
Los ingresos que percibe el Museo del Carnaval provienen fundamentalmente de tres fuentes, recursos propios, aportes gubernamentales y de terceros interesados.

Cuadro 3: “Ingresos discriminados por recursos”

INGRESOS	\$
Recursos Propios	932.608
Venta de entradas	418.355
Realización de eventos	514.253
Aportes Gubernamentales	1.714.500
Intendencia Municipal de Montevideo	806.000
Ministerio de Turismo y Deporte	908.500
Otros aportes	1.312.500
Aporte AECID	960.000
ANCAP	352.500
INGRESOS TOTALES	3.959.608

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

Cuadro 4: "Ingresos discriminados por recursos"



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. Realizan diferentes actividades de acuerdo a su edad.

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 5: “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
7.153		77.040	3.747		81.110	1.317		69.320

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

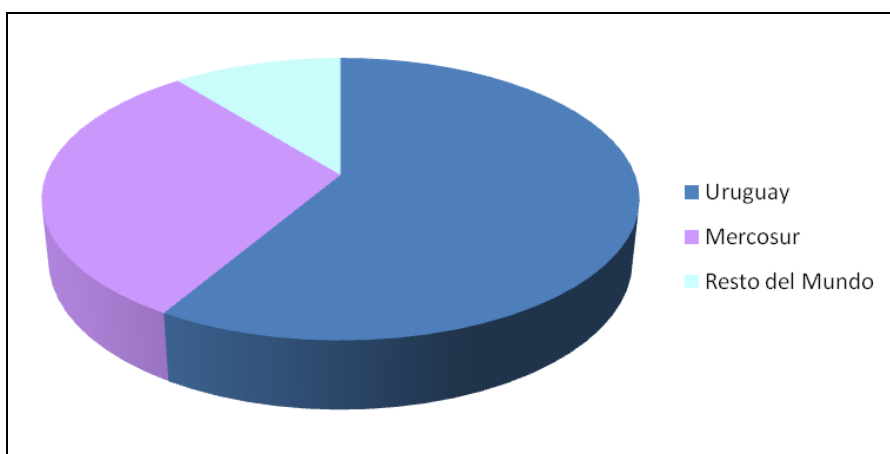
En porcentaje el Número de entradas vendidas por tipo de visitantes es el siguiente:

Cuadro 6: “Porcentaje de entradas vendidas discriminados por visitantes”

Visitante	Cantidad	Porcentaje
Uruguay	7.153	59%
Mercosur	3.747	31%
Resto del mundo	1.317	11%
Total	12.217	100%

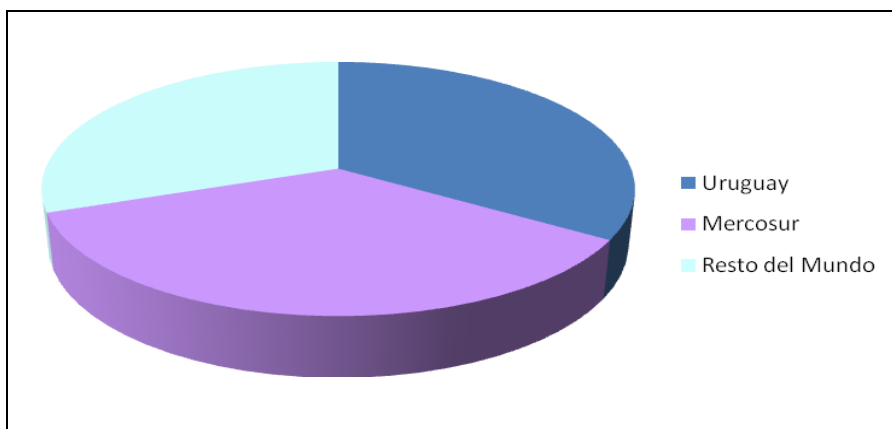
Fuente: “elaboración propia en base a la información proporcionada”

Cuadro 7: “Entradas vendidas por tipo de visitante”



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

Cuadro 8: “Ingresos por tipo de visitante”



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

Se calcula también el promedio de entradas vendidas mensualmente:

Cuadro 9: “Promedio mensual de entradas vendidas”

Visitante	Cantidad de entradas	Promedio mensual
Uruguay	7.153	715
Mercosur	3.747	375
Resto del mundo	1.317	132
Total	12.217	1.222

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.

Cuadro 10: “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 11: “Recursos agrupados por destino”

DESTINO	\$
Programas sociales	842.392
Conservación e investigación	607.208
Exhibición	1.096.385
Estructura organizacional	1.413.623
TOTAL	3.959.608

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

Cuadro 12: “Recursos asignados a cada destino”



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

Con un mayor grado de desagregación la estructura es la siguiente:

Cuadro 13: “Recursos agrupados por destino”

DESTINO	\$
PROGRAMAS SOCIALES	842.392
Materiales	121.409
Transporte	41.059
Gastos Varios	34.301
Personal Directo	506.939
Personal Indirecto	138.684
CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN	607.208
Personal	240.000
Mantenimiento	367.208
EXIBICIÓN	1.096.385
Personal	199.236
Audiovisual	251.641
Contratos artísticos	645.508
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1.413.623
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
TOTAL	3.959.608

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 14: “Costos desagregados por programa”

Programa	Costo \$
Cárceles	72.142
Tablado de Barrio	75.314
Exposiciones en el interior	49.313
Total	196.769

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

Adicionalmente se exponen los costos discriminados entre materiales, transporte y gastos varios:

Cuadro 15: Costos de los programas discriminados por tipo de gastos

Programa	Materiales	Transporte	Gastos Varios
Cárceles	67.252	4.890	
Tablado de barrio	54.157	13.631	7.526
Exposiciones en el interior		22.538	26.775
TOTALES	121.409	41.059	34.301

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 16: "Costo total por programa"

COSTO TOTAL	\$
Costo excluido el personal	196.769
Personal directo	506.939
Personal indirecto	138.684
TOTAL	842.392

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

Dentro de los trabajadores dependientes se encuentran tres auxiliares administrativos, tres asistentes, una persona encargada de los servicios de limpieza, un encargado, un coordinador artístico y un coordinador general. Adicionalmente forman parte de la planilla de trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, un director y dos representantes (Ministerio de Turismo y Deporte y Administración Nacional de Puertos) sin actividad.

El personal independiente está compuesto por tres talleristas, un ayudante de taller y dos encargados de la documentación y acervo.

El Museo cuenta con la colaboración de dos empleados de la Intendencia Municipal de Montevideo, el asesor museístico y un auxiliar de mantenimiento.

- 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 17: "Sueldo promedio de hombres"

Trabajador	Sueldo
1	16.597
2	16.444
3	13.706
4	10.962
Promedio	14.427

Fuente: elaboración propia en base a la información proporcionada

- Salario promedio de mujeres

Cuadro 18: “Salario promedio de mujeres”

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

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 19: “Salario promedio de mujeres excluido el salario de la coordinadora”

Trabajador	Sueldo
1	9.873
2	9.076
3	19.067
4	8.221
5	8.382
Promedio	10.924

Fuente: elaboración propia en base a la información proporcionada

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

<u>AUXILIAR</u>	\$
Promedio Mujeres	9.873
Promedio Hombres	14.668
Variación	4.795
Porcentaje	33%

<u>ADMINISTRATIVOS</u>	\$
Promedio Mujeres	8.302
Promedio Hombres	13.706
Variación	5.404
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 corsos de carnaval tanto en Montevideo

como en Canelones (incluyendo el Desfile Inaugural de Carnaval montevideano, que se realiza por la Av. 18 de Julio).

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.

Y constituye un aprendizaje de técnicas y dinámicas que motiven a apropiarse de la fiesta en sus distintas formas a los grupos y personas participantes.

Instituciones participantes: Intendencia de Montevideo, Comuna Canaria, Ministerio del Interior, Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Cárceles, Junta Nacional de Drogas, Establecimiento Penitenciario de Canelones (Pabellón Correccional Femenino), Establecimiento Penitenciario Femenino (Cabildo), ANCAP, Automóvil Club del Uruguay, Emaús, Patronato de Encarcelados y Liberados, Movimiento Cultural Canelones De - Muestra y Museo del Carnaval.

Es un proyecto sin fines de lucro. La población destinataria son mujeres privadas de libertad que participan voluntariamente, sin necesidad de salir de los centros de reclusión. Está orientado a personas en condiciones de compartir un trabajo colectivo durante todas las etapas del mismo.

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.

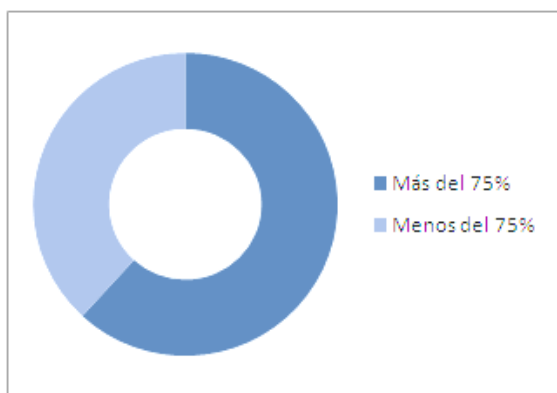
En cuanto al porcentaje de asistencia de las reclusas se constato que en la Cárcel de Canelones 40 mujeres alcanzaron un 75%, mientras que Cárcel de Cabildo el número asciende a 46.

Cuadro 20: “Porcentaje de asistencia al programa”

Asistencia	Nº mujeres
Más del 75%	86
Menos del 75%	53
TOTAL	139

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

Cuadro 21: “Porcentaje de asistencia de las reclusas”



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. Para rescatar ese entrañable espíritu comunitario y participativo, desde 2007 se trabaja con grupos de vecinos que gestionan escenarios carnavalescos 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.

El Museo del Carnaval se integró durante los meses de enero y febrero de 2007 a la actividad de los escenarios populares y acompañó los diferentes procesos de trabajo de las comisiones para el carnaval de ese año. Terminado carnaval se siguió trabajando con 6 de esas comisiones con el objetivo primario de instaurar nuevamente la decoración de tablados en carnaval. En 2008, con el apoyo de Ancap y Antel, junto a los vecinos de 5 barrios diferentes se le dio vida nuevamente a esa antigua tradición. De esta forma, y con la creación de grandes escenografías realizadas con técnicas tradicionales, los tablados de barrio volvieron a ser un espectáculo en sí mismo, redondeando el espíritu familiar y popular que siempre mantuvieron. 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.

Objetivos de corto plazo: Apoyar la gestión de los "escenarios populares" para aumentar los niveles de calidad de servicio, promoción y seguridad de los mismos (partiendo de las experiencias y características propias de cada uno e incentivando las mismas).

Crear conciencia sobre el tablado como Patrimonio cultural de Montevideo.

Objetivos de mediano plazo: Aumentar la cantidad de "escenarios populares". A partir de la experiencia recogida formular un modelo de gestión y un plan estratégico que permita crear nuevos escenarios en zonas que carezcan de los mismos.

Potenciar las posibilidades de inclusión barrial que tienen este tipo de espacios.

Recuperar viejas tradiciones que generaban identidad y orgullo barrial como el concurso de decoración de escenarios. Esto dotará de un nuevo atractivo a los escenarios que le permitirá captar un público más amplio.

Objetivos de largo plazo: Posicionar al tablado de barrio como parte de la oferta turística de la ciudad.

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 coordinadores que se encargan de este proyecto se transforman en articuladores territoriales sumando a varias instituciones al Carnaval.



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 22: “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
Rio Negro	3.100
Colonia	3.000
Canelones	1.000
San José	2.000
TOTAL	31.100

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 materiales son reutilizados en el programa “Cárceles” para la elaboración de los cabezudos y los carros alegóricos para el Desfile de Carnaval y también en el programa “Tablado de Barrio” en la decoración de los diferentes tablados.

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

CAPÍTULO IV: 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.

A su vez los diferentes grupos de interés se benefician con la información de cómo enfrenta la empresa sus responsabilidades en relación a la gestión de los recursos, ya que da pautas de cómo la organización está desarrollando su actividad.

Este instrumento brinda mayores ventajas cuando es realizado en períodos consecutivos ya que permite la comparación entre los diferentes ejercicios. De esta manera se puede apreciar si hubo avances en el desempeño económico, social y medioambiental.

- Por otro lado, a partir del trabajo realizado concluimos que los museos en general se encuentran capacitados para la elaboración de un balance social, haciendo hincapié en sus objetivos y en las funciones que deben desempeñar como tal.

En el caso particular del Museo del Carnaval consideramos que 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.

También cabe señalar que la información utilizada para confeccionar el balance social debe ser íntegra de manera de reflejar la realidad lo más adecuadamente posible.

- 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 tal 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).

En dicho cuadro deben incluirse los indicadores del período informado y los indicadores del ejercicio anterior, de manera de poder analizar la evolución de los mismos.

Además debe contener las metas proyectadas para el próximo período, las que sirven como guía de las actividades a desarrollar por parte del Museo para poder alcanzarlas, así como también para poder comparar lo real con lo proyectado en el balance social del siguiente año.

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
INGRESOS TOTALES	3.959.608	100%		100%	
a. Recursos gubernamentales	1.714.500	43%			
a.1 Intendencia Municipal de Montevideo	806.000	20%			
a.2 Ministerio de Turismo y Deporte	908.500	23%			
b. Ingresos propios	932.608	24%			
b.1 Venta de entradas	418.355	11%			
b.2 Realización de eventos	514.253	13%			
c. Otros aportes	1.312.500	33%			
c.1 AECID	960.000	24%			
c.2 ANCAP	352.500	9%			
OTRAS INFORMACIONES	2009		2010		2011
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
GASTOS TOTALES	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. Nº total de empleados(as) al final del período	23				
b. Nº de empleados incluidos en planilla de trabajo	10	100%			
c. Nº de mujeres en planilla de trabajo	6	60%			
d. Nº 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
n. PROGRAMAS Y ACCIONES SOCIALES					
n.1. CÁRCELES					
n.1.1. Nº de instituciones participantes	2				
n.1.2. Número de beneficiarios del programa	139				
Cárcel de Cabildo	79				
Cárcel de Canelones	60				
n.1.3. Nº de reclusas que alcanzaron el 75% de asistencia	86				
n.1.4. Nº de reclusas que no alcanzaron el 75% de asistencia	53				
n.1.5. Nº de reclusas que abandonaron el programa	0				
n.1.6. Nº de reclusas que reinciden en el programa	S/D				
n.1.7. Nº de reclusas que se incorporan al programa	S/D				
n.1.8. Nº de reclusas que redujeron su pena por la participación en el programa	S/D				
n.1.9. Nº 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				
n.2. TABLADO DE BARRIO					
n.2.1. Nº de tablados que participan en el programa	6				
n.2.2. Nº de tablados que se incorporan al programa	2				
n.2.3. Nº de tablados que repitieron su participación	4				
n.2.4. Nº de barrios carenciados que participan en el programa	S/D				
n.2.5. Nº de beneficiarios del programa	S/D				
n.2.6. Número de turistas que visitan los tablados de barrio	S/D				
n.3. MUESTRAS ITINERANTES					
n.3.1. Nº de beneficiarios totales del programa-Número de visitantes	31.100				
n.3.2. Nº 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. Nº de muestras itinerantes en localidades de menor población	S/D				
n.3.4. Nº de muestras itinerantes en zonas rurales	S/D				
n.3.5. Nº de muestras itinerantes en localidades con escasa actividad cultural	S/D				
n.3.6. Nº de niños que visitaron las muestras	S/D				
n.3.7. Nº de muestras diferentes en una misma localidad	S/D				
ñ. Horas de capacitación anuales destinadas al personal de los programas sociales	S/D				
o. Nº 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. Nº de escuelas que visitan el Museo	S/D				
r. Nº de escuelas del interior del país que visitan el Museo	S/D				
s. Nº de escuelas rurales que visitan el Museo	S/D				
t. Satisfacción de los visitantes con respecto a las exposiciones del Museo	S/D				
u. Número de notas de prensa en las que se menciona el 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	Utilizar materiales reciclados				

5. Otras informaciones	2009		2010		2011
	Valor		Valor		Metas

Fuente: "elaboración propia en base a la información proporcionada"

ANEXOS

ANEXO I: ESTADOS CONTABLES DEL FIDEICOMISO DEL MUSEO DEL CARNAVAL.

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	
AJUSTADO POR INFLACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	
ACTIVO	\$
Activo Corriente	
Disponibilidades (nota 2.b)	115.249
Bancos	5.000
Fondo Fijo	
Deudores por ventas de entradas	129.430
Otros créditos	273.510
Total Activo Corriente	523.189
TOTAL ACTIVO	523.189
PASIVO	
Pasivo Corriente	
Deudas Comerciales (nota3)	39.894
Deudas Diversas (nota 4 y nota 2.c)	480.860
Total Pasivo Corriente	520.754
TOTAL PASIVO	520.754
PATRIMONIO	
Capital	3.027.000
Corrección monetaria del capital	100.381
Resultado del Ejercicio	(3.124.946)
TOTAL PATRIMONIO	2.435
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	523.189

Fuente: "Información proporcionada por el Museo del Carnaval"

ESTADO DE RESULTADOS	
AJUSTADO POR INFLACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	
	\$
INGRESOS OPERATIVOS	932.608
Entradas vendidas	418.355
Eventos	514.253
EGRESOS OPERATIVOS	(4.021.931)
Honorarios profesionales	(371.404)
Seguros	(65.460)
Aguinaldo	(93.505)
Contratos artísticos	(645.508)
Sueldos	(1.342.222)
Horas extras	(5.592)
Audiovisual	(251.641)
Comisiones CND	(239.644)
Locomoción	(24.545)
Impresión/papelería	(49.683)
Equipos varios	(143.429)
Eventos	(77.018)
Viajes	(6.161)
Alimentación	(72.189)
Alojamiento	(7.457)
Mantenimiento	(367.208)
Comisión por venta de entradas	(16.254)
Alquileres	(13.843)
Mobiliario	(49.405)
Uniformes	(6.430)
Multas y recargos	(1.263)
Vigilancia	(9.844)
Gastos varios	(162.226)
RESULTADOS FINANCIEROS	(35.623)
Comisiones bancarias	(12.158)
RDM	(23.465)
RESULTADO NETO	(3.124.946)

Fuente: "Información proporcionada por el Museo del Carnaval"

**ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO AJUSTADO POR INFLACIÓN
POR EL EJERCICIO ANUAL CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

	Capital	Ajustes al Patrimonio	Resultados Acumulados	Patrimonio Total
Saldos al 01/01/09	-	-	-	-
Aportes	3.027.000	-	-	3.027.000
Resultado del ejercicio 2009	-	-	(3.124.946)	(3.124.946)
Reexpresiones contables	-	100.381	-	100.381
Saldos al 31/12/09	3.027.000	100.381	(3.124.946)	2.435

Fuente: "Información proporcionada por el Museo del Carnaval"

**ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS
AJUSTADO POR INFLACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

DEFINICIÓN DE FONDOS: Disponibilidades	\$
<u>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS</u>	
Resultado del ejercicio	(3.124.946)
<i>Cambios en Activos y Pasivos</i>	
Variación Deudores por ventas de entradas	(129.430)
Variación otros créditos	(273.510)
Variación Deudas Comerciales	39.894
Variación Deudas Diversas	480.860
TOTAL FONDOS PROVENIENTES DE OPERACIONES	(3.007.132)
<u>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTES DE INVERSIONES</u>	-
TOTAL FONDOS PROVENIENTES DE INVERSIONES	-
<u>FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DEL FINANCIAMIENTO</u>	
Aportes de capital	3.127.381
<u>TOTAL FONDOS PROVENIENTES DEL FINANCIAMIENTO</u>	3.127.381
AUMENTO/DISMINUCIÓN DEL FLUJO NETO DE EFECTIVO	120.249
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	-
SALDO FINAL DE EFECTIVO	120.249

Fuente: "Información proporcionada por el Museo del Carnaval"

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES AJUSTADOS POR INFLACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

NOTA 1 – INFORMACIÓN BÁSICA

a. Normas Estatutarias

El fideicomiso Museo del Carnaval se constituye a partir del contrato celebrado entre la Intendencia Municipal de Montevideo, el Ministerio de Turismo y Deporte, la Administración de Aduanas y la Corporación Nacional para el Desarrollo con el propósito de constituir un fideicomiso de administración del Museo del Carnaval.

b. Giro de la Empresa y Domicilio

El fideicomiso tiene como objetivo la administración de los fondos destinados al sostenimiento y desarrollo del Museo del Carnaval para mejorar su funcionamiento, facilitar su permanencia en el tiempo, colaborar con la difusión de la cultura nacional y fomentar el turismo.

NOTA 2 – PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

a. Bases Contables

a.1. Los estados contables del Fideicomiso Museo del Carnaval adjuntos han sido preparados siguiendo normas contables adecuadas en Uruguay, las cuales en aplicación al Decreto 266/007 de fecha 31 de julio de 2007 son las Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board) vigentes a la fecha de publicación del referido Decreto (según se encuentran publicadas en la página web de la Auditoría Interna de la Nación).

a.2. Estos estados contables se presentan sobre la base de costo histórico, corregidos para reflejar en forma integral los efectos de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda sobre la situación patrimonial y financiera, y sobre los resultados de la misma. El ajuste del poder adquisitivo de la moneda mencionado se ha realizado utilizando el índice de precios al consumo (IPC) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística.

Al 31 de diciembre de 2009 el índice aplicado experimentó un incremento del 5.9% respecto a dicho índice al 31 de diciembre 2008.

a.3. El capital a mantener a efectos de la determinación del resultado del ejercicio ha sido definido como el capital financiero o monetario.

a.4. La Institución aplicó el principio de lo devengado para el reconocimiento de los ingresos y la imputación de los costos y gastos.

a.5. Para la preparación del Estado de Origen y Aplicación de Fondos se utilizó la definición de fondos igual a Disponibilidades.

b. Disponibilidades

Las disponibilidades se presentan por su valor nominal, el cual no difiere de su valor razonable.

c. Deudas diversas

Las deudas diversas están presentadas a su costo.

NOTA 3 – DEUDAS COMERCIALES

La composición del capítulo es la siguiente:

	<u>2009</u>
	<u>Pesos</u>
Proveedores M/N	9.394
Consultores M/N	30.500
Total Deudas Comerciales	39.894

NOTA 4 – DEUDAS DIVERSAS

La composición de la cuenta Deudas Diversas, es la siguiente:

	<u>2009</u>
	<u>Pesos</u>
Corto Plazo	
CND a pagar	251.695
BPS a pagar	42.757
Sueldos a pagar	114.379
IVA ventas a pagar	72.029
Total Deudas Diversas	480.860

NOTA 5 – HECHOS POSTERIORES

No se han registrado hechos posteriores de significación con posterioridad al 31 de diciembre de 2009

Fuente: "Información proporcionada por el Museo del Carnaval"

ANEXO II: ENTREVISTAS

ENTREVISTA A JOHN TEXEIRA (Tallerista en Cárceles)

- ¿Cómo surge la idea de trabajar en el taller?
- Yo también trabajo desde hace muchos años en un movimiento cultural en Canelones, donde participaban personas de todas las edades, con distintas expresiones culturales, realizando exposiciones cada 2 años y en el año 2000 se me ocurrió que se pudieran hacer talleres en cárceles y poder poner sus trabajos en estas exposiciones. Entonces hable con el Director que estaba en ese momento y nos dio la autorización.

Lo que se intento fue que la cárcel de mujeres tuviera visibilidad, ya que la gente de Canelones no sabía que había una cárcel de mujeres en el centro de la ciudad.

Entonces en el 2004 se empezó a trabajar con el tema carnaval y se hizo un carro alegórico y 2 cabezudos que salieron en un desfile en Canelones.

En el 2007 fue el primer año en trabajar con el museo del carnaval y este es nuestro 4to año.

- ¿Qué piensa acerca de la iniciativa?
- Es muy positiva, porque no se sienten obligadas sino que participan con mucho interés. Antes no se hablaba de trabajar con talleres de este tipo en las cárceles, pero se demostró que es posible y que se obtienen excelentes resultados.

- ¿Con cuantas reclusas participó?
- Calculo que 300 mujeres por año con distintos porcentajes de participación y se les daba un diploma a las que tenían un mínimo de 5 clases.

El porcentaje de participación en general es alto.

- ¿Qué técnicas utilizaba?
- Utilizaba todo tipo de herramientas, tijeras, trincheta, destornillador, etc. y nunca me faltó nada. Tengo una lista donde controló que no me falte ninguna herramienta y ellas mismas me ayudaban a que no falte nada.
- ¿Se registraron episodios de violencia?
- Solo una vez y no por razones relacionadas con la actividad del taller sino por problemas personales entre dos reclusas, pero fue un hecho menor.
- ¿Cómo era el trato con el personal de seguridad de las cárceles?
- Hubo un prejuicio al principio tanto del personal como de las reclusas pero fue superado.
- Además de enseñarles técnicas, ¿qué valores se le inculcaban?
- El respeto entre todos es lo más importante, y trabajar en equipo y con solidaridad para alcanzar un objetivo común.
- ¿Les ha servido este programa con respecto a la redención de penas?
- Si, les ha servido mucho, porque cada 2 clases se les computa un día menos de prisión y a pesar de que es a consideración del juez ellos lo toman en cuenta.
La que cumple el 100% de la asistencia, tiene un promedio de 30 días menos aproximadamente, porque una reclusa tuvo 45 días menos por un año.
- ¿Cree que se pueda obtener los mismos resultados con hombres?
- Ya se está trabajando con hombres en la cárcel de Canelones y los resultados fueron igual de positivos.

- ¿Cuál es su balance acerca del proyecto?
- Creo que es muy bueno, logra darles visibilidad, es un programa muy integrador para las reclusas, las ayuda a reducir su pena y se sienten muy motivadas porque no lo consideran un trabajo sino que lo disfrutan.

Además, cuando ven desfilan los carros alegóricos decorados por ellas, se eleva su autoestima y se sienten muy orgullosas.

Me gustaría fortalecerlo más pero no con sueldos sino con la cantidad de reclusos que alcanza.

ENTREVISTA CON EX RECLUSA (Se preserva su identidad)

- La participación en el taller ¿fue una decisión propia o se lo impusieron?
- Tome la decisión porque quería conocer otras técnicas.

Deseaba conocer ya que veía por televisión o en los desfiles como la gente participaba y veía muchas personas amigas o conocidas que les gustaba el carnaval y me di cuenta que no era difícil estar como ellos también.

Resultó muy fácil aprender por los materiales sencillos y como lo podía aplicar en otras cosas como fiestas de mis hijos o cumpleaños.

Nadie me obligo y tampoco te obligan a las clases o al trabajo, es decisión propia.

Algunas como yo querían trabajar y el redimir no fue el único motivo, ya que no siempre firmaba, me interesaba el ocuparme y matar el tiempo ahí adentro.

Ahora que estoy libre extraño mucho esos talleres y aquí afuera no tengo un lugar donde ir para seguir con esos trabajos e ideas. Y solamente estuve algunos días en el armado de los carros en el museo pero me gustaría vivir de esto todo el año.

- ¿Qué piensa de la iniciativa?
- Al principio no lo entendía y creía que era otra idea loca de John.

Pero como lo conocíamos, sabíamos que traía algo bueno.

Nos costó un poco al principio y se creía que era armar una comparsa, una murga pero cuando empezamos con los dibujos, y pocas sabíamos dibujar nos fuimos enterando y interesándonos mas y mas.

La idea era hacer un carro, ¿y cómo lo hacíamos?, si el lugar era chico ¿donde metíamos un carro allí adentro? Si no había entrada de auto y menos de un carro! Pero cuando fuimos viendo que era en piezas medianas y que salían por las puertas entendí como se hacían y después el verlo afuera entendí más y nos dimos cuenta como se empezaba y se armaba.

El carnaval son muchas cosas, es vestuario, maquillaje, coros canto y el carro alegórico y para todo eso había que aprender a pintar, armar, etc. pero lo más importante para todas fue el pensar en que íbamos hacer, los materiales que teníamos que reciclar.

Inventar era la palabra que repetía John siempre.

Para varias fue muy bueno.

- ¿Que aprendió en el curso?
- Muchas cosas, el conocer materiales que nunca había visto y otros que conocía pero no sabía que se usaban para armar un carro alegórico.

Creía que se tenían materiales muy especiales, pero cuando se trajo la cascola, diarios, globos, cartones, hilo, fui entendiendo todo lo que se puede hacer con esos materiales tan simples más otros que fui aprendiendo a usar.

El estudiar antes de tirar material a la basura, como salen ideas con pensar un rato y nos rompíamos la cabeza pensando y no salía nada hasta que empezaban a salir ideas de simples comentarios de alguna compañera o de alguna que no estaba en el grupo de trabajo que tiraba algún bolazo y eso nos hacia tener las ideas.

El preparar colores con pocos colores, el tener paciencia para terminar un trabajo en diferentes días, no teníamos paciencia para terminar, queríamos terminarlo ya y no esperábamos el que se secara, eso nos ayudo a hacer las cosas con más cuidado.

- ¿Cómo era el trato con las demás compañeras y con los profesores?
- Yo me llevaba bien con todas y no tenía problemas, pero también hacíamos grupos de trabajo y eso lo organizaba John porque nos conocía y trabajábamos en diferentes lugares en el pabellón.

Unas en el taller otras en la cocina, otras en los pabellones y ellas hacían las cosas y las llevaban después cuando se estaba por ir John; otras afueran en el patio o en el salón de clase. El taller era chico y nos chocábamos y para no tener problemas con alguna ellas decidían donde trabajar en arreglo con John.

Algunas se llevaban los materiales y no lo hacían y hacían otras cosas para ellas o sus hijos y muchas de nosotros le peleábamos a John porque les daba material y el no les decía nada después.

Pero era muy bueno porque todas inclusive las que no trabajaban en el taller venían hacían algo y ayudaban a las que estábamos trabajando.

Nunca nadie se tiro en contra y todas ayudaban con poco o mucho.

Con John teníamos un compromiso al menos yo de trabajar y cuando lo veíamos por televisión o en fotos o nuestros familiares nos comentaban nos poníamos muy contentas, y estando presa y se veía el carro explotábamos en gritos y cantábamos.

Ahí adentro es muy difícil hacer algo y siempre tenes la contra de alguien pero para esto del carnaval nadie me molestaba trabajábamos muy contentas. Por eso extraño mucho esos talleres.

- ¿Qué sintió al observar sus trabajos en el desfile de Carnaval?
- Yo ayude en el armado del carro en el museo del carnaval e iba los días que tenía libre en mi trabajo, una vez por semana y fue genial ¡!! Me encanto estar allí y después desfilas al lado del carro por 18 de Julio y mis hijas estaban conmigo ese día.

No lo vi por televisión como otros años lo veía cuando estaba presa, ahora estaba allí.

Espero estar este año también ayudando a John. No estoy bien de plata y tengo dos hijas, vivo sola y estoy esperando que me avise John para ir trabajar, a pintar que es mi pasión y que mi jefe me deje mas días para ir o el día del desfile.

- ¿Le sirvió el proyecto para reducir la pena?
- En mi caso yo redimía el máximo porque estaba en la cocina e iba solo para pintar o hacer cosas que me gustaban, no redimí por los carros.

Además que cuando se empezaba el proyecto yo ya estaba por irme.

Comencé con John cuando comenzó la idea y hicimos el carro para Canelones que era chiquito, así comienza la idea y después me fui en libertad y ayude más afuera después.

Yo no participe de los carros grandes sino que hicimos los cabezudos y el primer carro chico que desfiló en Canelones al comienzo de la idea y eso me hace sentir muy bien porque fui las que iniciamos el proyecto para las compañeras que quedaron cuando me fui en libertad .Pero si ayude después afuera apoyando a mis compañeras que quedaron adentro.

- ¿Cuál es su balance del proyecto?
- Muy bueno, te repito que me gustaría hacer algo ahora pero no puedo por mi trabajo y solo puedo ayudar un día a la semana cuando estoy en mi día franco.

Me gustaría vivir de eso pero me es difícil encontrar este trabajo.

- ¿El proyecto fue integrador con sus compañeras?
- No entiendo la pregunta ¿? Pero si es para convivir mejor ¿? En los talleres teníamos nuestras amigas y con ellas trabajábamos y entre nosotras nos guiábamos o cuidábamos los materiales, o cuidábamos los trabajos que íbamos terminando.

Cuando terminaba el taller nos retirábamos muy cansadas ya que John nos hacia trabajar mucho, pero nos faltaba eso que hoy yo tengo y que es el hábito de trabajo que ahí habíamos perdido.

Unas horas allí eran muy pesadas para el físico ya que dormía mucho y me gustaba hacer algunas cosas en la cama cuando salía de la cocina me bañaba y quería estar acostada pero cuando empezaba en el taller después quería seguir haciendo.

Era raro estaba cansada pero necesitaba hacer o seguir haciendo otras cosas como dibujos para mis hijas o para alguna compañera.

Después de noche hablaba con las compañeras y soñaba con salir algún día para ver los trabajos en alguna exposición junto con mis dibujos.

Había muchas compañeras que tenían diferentes trabajos y John las alentaba para hacer lo que sabían hacer y usarlo en el carro.

Yo participe mucho en el diseño y lo hicimos fue el caballo y la nena que fue el primero de todos y todavía no se sabía si se iba armar para el carro pero se armo y salió en el desfile.

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. (2009) “El Patrimonio y la Ciencias Económicas” en *Un Encuentro no casual: Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.

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

Bleger, J. (1964) “La entrevista psicológica”, *Evaluación Diagnostica II. Unidad 2. Apunte 13*

Dillon, W. (1997) “La investigación de mercados en un entorno de marketing”. Macro Hill-Irwing, Madrid

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.

Fernández N (1998) “La ciudad y la fiesta, orígenes, desarrollo y significado de las “Escolas de Samba” de Río de Janeiro (1928 - 1941)”, *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, N° 24, España.

Flores, A. (2001) "Un continente de Carnaval: Etnografía Crítica de Carnavales Americanos", Seminario Etnografías e interpretación de carnavales americanos, Museo de América, Castilla.

Johnson,P. (2005) "Los Museos" en *Manual de economía de la cultura*. Edición de Ruth Towse; Fundación Autor, Madrid.

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* nro 26, Colombia.

Robbins,S.y Coulter,M.(2000) *Administración. Edición Pearson Educación – Prentice Hall, México*.

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.aam-us.org

www.balancosocial.org.br

icom.museum

www.deres.org.uy

www.montevideo.gub.uy

www.mcu.es

www.globalreporting.org

www.ideared.org

www.ilam.org

johnelkington.com

www.materiabiz.com

www.rae.es

www.unesco.org

www.tbl.com.pk

www.ipanema.com