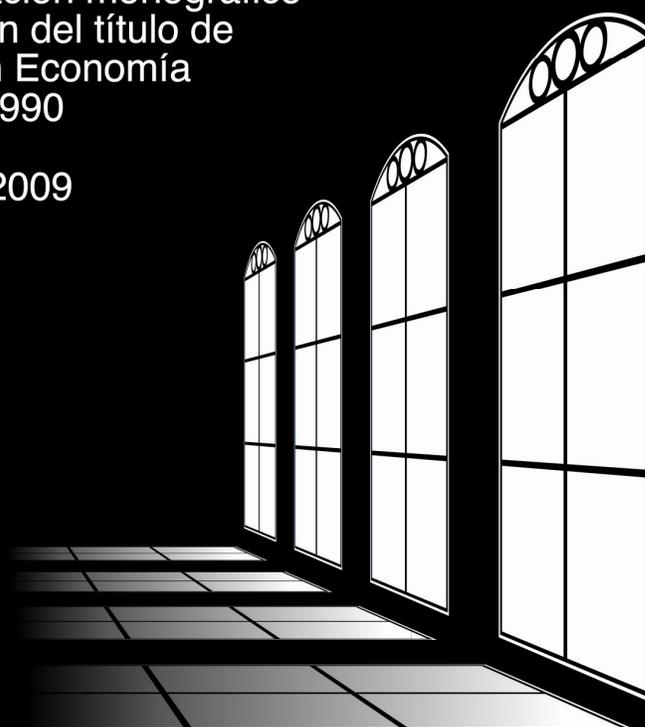


Universidad de la República
Facultad de Ciencias Económicas
y de Administración

Museos en el Uruguay: Una visión económica

Trabajo de investigación monográfico
para la obtención del título de
Licenciado en Economía
Plan 1990

Mayo 2009



Tatiana Cóppola
3.112.623-9

Fernando González
3.759.007-0

Tutores:
Cra. Carolina Asuaga – Ec. Gustavo Buquet

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
SECCIÓN I: MARCO TEÓRICO.....	7
ECONOMÍA DE LA CULTURA.....	8
<i>Bienes Culturales.....</i>	<i>10</i>
MUSEOS.....	13
EVOLUCIÓN DE UNA CONCEPCIÓN.....	13
LOS MUSEOS Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	16
LA ECONOMÍA DE LOS MUSEOS.....	21
ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA.....	27
ANÁLISIS DE LA OFERTA DE MUSEOS.....	27
<i>El proceso productivo.....</i>	<i>27</i>
<i>La Estructura de Costos.....</i>	<i>29</i>
<i>Comportamiento de los museos: definición de la oferta.....</i>	<i>32</i>
Gestión de las colecciones.....	32
Política de precios.....	32
Actividades Comerciales.....	33
<i>Tendencias destacadas de los museos en el mundo.....</i>	<i>33</i>
Exhibiciones temporales.....	34
ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE MUSEOS.....	36
MARKETING Y MUSEOS: EL IMPACTO EN EL DESARROLLO LOCAL Y TURÍSTICO.....	40
MARKETING CULTURAL, DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	41
Definir una Misión.....	41
El público.....	43
TURISMO CULTURAL Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO.....	44
LOS MUSEOS EN EL MERCOSUR Y CHILE: UNA APROXIMACIÓN DE LA ACTUALIDAD.....	47
Argentina.....	47
Brasil.....	48
Chile.....	49
Paraguay.....	49
Venezuela.....	50
SECCIÓN II: ANÁLISIS EMPÍRICO.....	51
INVESTIGACIONES REFERENTES A MUSEOS EN URUGUAY.....	52
ESTUDIOS DE MUSEOS EN URUGUAY.....	52
PRIMER CENSO NACIONAL DE MUSEOS.....	57
<i>Metodología.....</i>	<i>57</i>
<i>Situación de los museos en Uruguay.....</i>	<i>59</i>
Estatuto jurídico y tipología.....	59
Valor económico del acervo, cantidad de obras, muestras itinerantes y temporales.....	62
Gasto de funcionamiento e inversión.....	66
Recursos humanos y equipamiento.....	72
Ingreso.....	75
Visitantes.....	77
Indicadores de Eficiencia en Museos.....	78
HACIA UN SISTEMA NACIONAL DE MUSEOS.....	79
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: RELACIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA.....	82

ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	82
<i>Objeto de estudio e hipótesis orientadoras</i>	82
<i>Tipo de Investigación</i>	83
<i>Diseño de la investigación</i>	83
<i>Metodología empleada</i>	84
Metodología cuantitativa.....	84
Metodología cualitativa	84
RESULTADOS EMPÍRICOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	86
<i>Análisis de correlación y asociación</i>	86
Correlación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes.....	86
Correlación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes	87
Correlación entre cantidad de obras/objetos en exposición y cantidad de visitantes	88
Correlación entre gasto de funcionamiento y cantidad de visitantes	89
Correlación entre gasto en inversión y cantidad de visitantes.....	89
Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes	90
<i>Entrevistas a referentes nacionales del sector museístico</i>	91
<i>Estudio sobre la realización de actividades de difusión en museos</i>	92
<i>Relación entre difusión y cantidad de visitantes</i>	94
<i>Estudio de impacto de las diferentes variables representativas de la oferta, sobre la variable cantidad de visitantes</i>	96
<i>Entrevistas a referentes internacionales del sector museológico</i>	100
Relación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes.....	100
Relación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes.....	101
Relación entre cantidad de obras/objetos en exposición y cantidad de visitantes.....	102
Relación entre gasto de funcionamiento e inversión, y cantidad de visitantes	103
Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
ANEXO I.....	108
ANEXO II.....	112
VARIABLES OBJETO DE ANÁLISIS	112
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN	112
ANEXO III.....	114
ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO DE LAS MUESTRAS TEMPORALES EN LA CANTIDAD DE VISITANTES	114
ANEXO IV.....	115
ENCUESTA SOBRE LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE PÚBLICO Y ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN EN EL MUSEO	115
ANEXO V.....	116
REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE	116
ANEXO VI.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	120
PÁGINAS WEB	125
SITOS WEB DE MUSEOS	126

Agradecimientos

En este momento tan importante queremos agradecer a todos aquellos que han colaborado con nosotros y participado de forma directa e indirecta de este proyecto.

A nuestros tutores Cra. Carolina Asuaga y Lic. Gustavo Buquet por la dedicación. Al Lic. Raúl Ramírez y a la Lic. Celina Gutiérrez, que fueron nuestro soporte en estadística y econometría.

A nuestras familias, nuestro pilar, que nos han aconsejado e impulsado para seguir adelante en cada etapa de nuestras vidas.

A todos aquellos Directores de museos que dispusieron de su tiempo para completar los datos que hicieron posible concluir la presente investigación.

Al MEC por haber confiado en nuestra investigación y brindado el apoyo necesario para llevarla adelante.

"Así que la cultura nos reubica a los arrogantes economistas en el campo de la duda permanente, que es el espacio de dónde no teníamos que haber salido nunca y que es el único que posibilita el avance del conocimiento".

(Pau Rausell Köster. Prólogo en Roberto Luna "El consumo de teatro y danza en la ciudad de Valencia", 2004)

Introducción

Existen escasas investigaciones referentes al sector museístico nacional. Es recién en el año 2007 cuando el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) realiza el primer Censo Nacional de Museos en nuestro país, siendo uno de los pocos países sudamericanos que cuentan con este tipo de relevamiento.

Dicho estudio aportó una radiografía de la situación de los museos en el Uruguay, sin establecer relaciones de causalidad entre las variables. Por lo anterior, se consideró importante comenzar a trabajar en esta dirección, analizando en profundidad los datos del Censo y generando nueva información.

El objetivo de la presente investigación es estudiar la relación existente en Uruguay entre la variable cantidad de visitantes a museos (variable representativa de la demanda) con las variables valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, gasto de funcionamiento e inversión, cobro de entrada y difusión en museos (variables representativas de la oferta).

Es decir, se pretende investigar el grado de correlación y asociación existente entre las variables que representan la oferta, con el número de visitantes que reciben los museos en Uruguay.

Se considera de vital importancia realizar este tipo de estudio para conocer qué variables operan como atractivos a la hora de visitar un museo, en un país en el que cada vez toman más relevancia las discusiones sobre cómo incrementar el acceso a los bienes y servicios culturales.

Con tal fin se llevaron a cabo estudios cuantitativos y cualitativos. En una primera instancia se consideró relevante el análisis estadístico de los datos recabados por el MEC en el marco del Primer Censo Nacional de Museos, y se desarrollaron reuniones con Directores de Museos de Montevideo y del interior del país. Posteriormente se realizó una encuesta complementaria a todos los museos que se encontraban en la base de datos del censo, considerando como variable clave la difusión. En una última etapa se procedió a profundizar el análisis estadístico realizado anteriormente, complementándose con un análisis econométrico y llevándose a cabo sesiones de trabajo con referentes del sector museístico internacional.

El estudio está dividido en dos secciones, el marco teórico y el análisis empírico. En la primera sección se comienza presentando una aproximación a la Economía de la Cultura, las características de los bienes culturales y su valor cultural y económico. Luego se realiza un

primer acercamiento al mundo de los museos a través de su evolución a lo largo de la historia, desde la antigua Grecia hasta nuestros días, finalizando con un capítulo específico sobre los museos y sus características, donde se lleva a cabo una presentación de los mismos y sus singularidades.

A continuación se incluye una aproximación a la Economía de los Museos mediante un análisis de oferta y demanda de los mismos. Seguido por un capítulo enfocado en el desarrollo de una visión del Marketing de Museos, donde se destaca el impacto en el desarrollo local y turístico; para finalizar con una visión de los museos en el MERCOSUR y Chile, su situación actual y las diferentes perspectivas para los próximos años.

En la segunda sección se comienza exponiendo diferentes estudios que existen sobre museos en Uruguay, se realiza un análisis detallado de la situación de los museos en nuestro país en base al procesamiento de la información recabada por el Primer Censo Nacional de Museos del Ministerio de Educación y Cultura - MEC (2007), para luego hacer referencia a una propuesta desarrollada por el MEC (2009) con el fin de transitar hacia un Sistema Nacional de Museos.

Posteriormente, se realiza un análisis estadístico con el objetivo de estudiar las correlaciones y asociaciones existentes entre las diferentes variables representativas de la oferta y la variable cantidad de visitantes a museos. Adicionalmente, se incluye un análisis cualitativo a los efectos de corroborar los resultados cuantitativos encontrados anteriormente y se realiza un estudio acerca de la asociación entre las variables difusión y cantidad de visitantes a museos; para luego llevar a cabo un análisis econométrico de la regresión lineal múltiple resultante, con el fin de elaborar un primer sendero que incentive a futuras investigaciones a realizar este mismo estudio mediante métodos no paramétricos.

Por último, a los efectos de recabar suficiente evidencia empírica para obtener resultados robustos, se profundiza el análisis cualitativo mediante la aplicación de grupos de trabajo con referentes del sector museístico a nivel internacional.

Sección I: Marco Teórico

Economía de la Cultura

“Se ha ido gestando una nueva forma de capitalismo, que actualmente está a punto de superar al capitalismo industrial. Tras siglos convirtiendo los recursos físicos en bienes de propiedad, tendemos cada vez más a transformar los recursos culturales en experiencias personales y entretenimiento de pago. En la nueva era del capitalismo cultural, el acceso cobra importancia frente a la propiedad en la estructuración de la vida económica”. (Jeremy Rifkin, “La Era del Acceso”, 2000)

La cultura y los fenómenos que se generan en su entorno se han analizado desde diversas áreas de estudio y dentro de ellas desde diferentes perspectivas.

Si bien es en las últimas décadas que se da el auge de la Economía de la Cultura como disciplina, la misma surge en la década de los '60 con la publicación de “Performing Arts – The Economic Dilemma” de Baumol y Bowen que reconocidos autores la destacan como el nacimiento formal de la Economía de la Cultura (por ejemplo Frey, 2000; Benhamou, 1997; Throsby, 2001; etc.). A partir de tal publicación comenzó a observarse un crecimiento en las investigaciones y publicaciones sobre esta disciplina como se destaca en los trabajos de Moore, “American Theater” (1968); Alan Peacock, “The Composer in the Market Place” (1975); o Throsby, “La Economía de las Artes Escénicas” (1979), entre otros.

A partir de allí hasta la actualidad mucho se ha investigado y publicado sobre la Economía de la Cultura, y dentro del sector cultural han surgido diferentes áreas de investigación como lo es la del sector audiovisual, los museos, el teatro, la música, etc. A su vez investigadores a lo largo del mundo han colaborado en el fortalecimiento y consolidación de esta disciplina; además del suizo Bruno Frey y los norteamericanos Baumol y Bowen, es posible mencionar a los franceses Benhamou y Dupuis, el australiano Throsby, los británicos Peacock y Towse, los españoles Bonet, Herrero y Rausell, y el uruguayo Stolovich, entre otros.

La Economía de la Cultura ha tomado relevancia dentro de la agenda económica de los gobiernos y de los organismos internacionales, generando áreas específicas de investigación dentro de esta disciplina. No sólo por su impacto en el PBI sino por sus efectos dinamizadores en la economía y en la sociedad.

Comprender que la cultura aporta a la economía de un país es tomar conciencia de la importancia del desarrollo de este sector para los países que aspiran a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

La cultura y sus industrias derivadas son consideradas prioritarias en otros países que entienden que además de los alcances éticos y socioculturales, también tienen un significativo impacto para potenciar la imagen del país, atraer inversiones, generar empresas, dar valor agregado a otros productos entre múltiples efectos beneficiosos que aportan a la economía (COBA, 2008).

Como lo plantea Getino (2001), la importancia de las industrias culturales ha crecido en términos relativos mucho más que otros sectores, y en términos económicos representan en las naciones más industrializadas -como EE.UU.- el tercer o cuarto lugar en lo que a movilización de recursos internos y generación de divisas de parte del comercio exterior se refiere.

Según los datos presentados por Stolovich (2002) para el año 2000 en Uruguay, el conjunto del sector cultural representó un 2,8% del PBI, siendo este porcentaje unos 555,5 millones de dólares. El mismo toma en cuenta los siguientes aspectos:

- gastos efectuados por los consumidores para acceder a bienes y servicios culturales,
- los ingresos de empresas y agentes culturales en concepto de publicidad y sponsorío,
- los ingresos conexos a la actividad cultural (venta de bebidas en espectáculos, de papelería en librerías, etc.),
- los gastos realizados en actividades culturales por el Estado (Ministerios, Intendencias, etc.) y otras instituciones,
- las exportaciones directas de bienes culturales.

Más allá de la polémica en incluir ciertos rubros como “culturales”, este 2,8% estaría superando lo que generan actividades tales como la industria pesquera, la industria frigorífica, los molinos arroceros y harineros, las plantas de cerveza y maltería o las curtiembres. De este 2,8% un 2,2% corresponde a los efectos directos de las actividades culturales y un 0,6% a los efectos indirectos o en cadena (Stolovich, 2002).

Si bien estos datos tienen casi una década, no se han detectado nuevos relevamientos de información que establezcan una continuidad en esta serie de datos. Ocurre algo similar con el comercio que generan, ya que la metodología para la construcción de estos datos por parte de la UNESCO tiene importantes falencias.

Una de las críticas realizadas por Buquet (2008) a la metodología de medición se presenta a través del caso de los productos impresos (libros) donde se incluyen guías telefónicas,

agendas y tarjetas postales. En estos casos no hay presencia de contenido cultural, únicamente servicio de impresión.

Tal es el caso en Uruguay, en donde para el año 2005 aparece una exportación de más de 8 millones de dólares, en un país en donde prácticamente no se exportan libros de acuerdo a la Cámara Uruguaya del Libro. Esa cifra corresponde en su mayoría a licitaciones ganadas por imprentas para la producción de guías telefónicas (Buquet, 2008).

Si bien aún no hay una metodología única para medir el comercio de bienes y servicios culturales, lo que dificulta la comparación entre países, no se puede descartar el hecho de la importancia que los mismos tienen en la economía de un país.

El comercio de bienes culturales es destacable, y se ha incrementado a lo largo de los años. Esto puede ser en parte consecuencia de que a medida que las sociedades van resolviendo la satisfacción de los requisitos básicos para la vida, se va creando un espacio creciente para el consumo de bienes y servicios culturales (Stolovich, 1997).

Dentro de los bienes que se consumen en el tiempo de ocio, se encuentran los bienes culturales como una opción que ha ido ganando terreno frente a otras alternativas, y como no podía ser de otra forma, tras de ellos el análisis de la Economía de la Cultura.

Bienes Culturales

La noción de bien cultural se ha enriquecido a lo largo del tiempo, ya que no solamente incluye obras de arte y monumentos históricos sino que también elementos folklóricos, bibliográficos, documentales, etc. La antropología es quizás la ciencia que más amplitud le ha dado al concepto de bien cultural, pudiendo abarcar a todos los bienes que son valiosos por tratarse de manifestaciones de la actividad humana en general, aún cuando sean recientes (Prats, 1997).

La economía, más cautelosa, apunta más que a definir un bien cultural a describir sus características, y en esa línea cabe destacar lo señalado por Rausell (2007) cuando afirma: “Los bienes culturales se han convertido así en bienes de inversión en capital humano, que sirven en una perpetua espiral para mejorar el consumo de futuros bienes culturales o para conseguir el desarrollo de las potencialidades individuales”.

De acuerdo con Frey (2000), el análisis económico del arte¹, lo mismo que el de la educación, la salud o los deportes, no presenta mayores problemas de definición que el análisis de los bienes y servicios de otras economías. Es posible que otros factores que influyen en la creación artística y el consumo del arte sean especialmente numerosos y que la relación entre ellos sea, por su esencia, más compleja que en el caso, digamos, de la producción y el

¹ Frey utiliza “arte” como sinónimo de cultura.

consumo de pan. Pero el arte y la cultura están, en principio, sujetos a la escasez, es decir, no son bienes libres; proporcionan “utilidad” a los individuos que las demandan, y necesitan recursos para su creación.

Por lo que los bienes y servicios culturales son analizados utilizando las herramientas de análisis económico aplicable al resto de los bienes y servicios. Ahora, los economistas han buscado desmenuzar las características que hacen del arte y la actividad artística un “bien público”; se trata de unos bienes y servicios que producen “efectos externos positivos”, cuyos beneficios no se agotan en las personas que los demandan (Frey, 2000).

Un bien público es un bien no rival y no excluyente, es decir que el consumo por parte de un individuo no reduce la cantidad disponible para que consuman otros, y por otro lado la no exclusión implica que no se puede excluir de su consumo a otro individuo. Estas dos características que definen a un bien público son aplicables a algunos bienes y servicios culturales como la visita a un museo (siempre y cuando no se cobre entrada), conciertos en lugares públicos, visita a un centro histórico; esto siempre y cuando no se produzca saturación o aglomeración de individuos ya que en ese caso esta situación aplicaría como un mecanismo de exclusión.

Por otro lado hay bienes y servicios culturales que tienen características de bienes públicos y bienes privados, lo que los lleva a entrar dentro de la clasificación de bienes mixtos. Como ejemplo se puede citar el caso de los museos que cobran entrada, generando un impedimento en el acceso al consumo de ese tipo de bienes por parte de cualquier individuo, o como es el caso de la compra de obras de arte por parte de un coleccionista privado, ocasionando una exclusión de gran parte de la población al acceso a esa obra de arte.

A su vez los bienes y servicios culturales son bienes simbólicos, ya que son portadores de símbolos y valores; y por otro lado son idiosincráticos (Rausell, 2007), porque para su creación, producción técnica y distribución, es necesario conocer la idiosincrasia del territorio al que están ligados.

Por otro lado es preciso realizar un acercamiento al concepto de capital cultural y establecer una diferenciación entre valor económico de un bien cultural y el valor cultural del mismo.

A las formas típicas de capital, aplicadas en diversos modelos económicos: el físico (diferente tipo de bienes que contribuyen a la producción de otro tipo de bienes o servicios), el humano (referido a la calificación y experiencia de las personas) y el natural (recursos naturales); se le ha sumado el capital cultural. Este ha surgido en un esfuerzo por reconocer las características distintivas de las obras de arte y de los otros bienes culturales como activos de capital, y para interpretar las formas a través de las cuales tales activos contribuyen en combinación con otros factores, a la producción y servicios de bienes culturales (Throsby, 2005).

Throsby (2005), plantea dos formas de distinguir el capital cultural de otras formas de capital: tomar los bienes culturales como bienes de consumo y por otro lado el valor que los activos culturales generan. A partir de ello, este autor, distingue entre valor cultural y valor económico. El segundo refiere a la utilidad marginal y se puede medir a partir de la disponibilidad a pagar por un bien. En cambio el valor cultural se puede definir desde un punto de vista antropológico como un conjunto de actitudes, creencias, costumbres, valores, que tienen que ver con los aspectos intelectuales, morales y artísticos del ser humano.

El valor cultural y el económico son independientes entre sí, pero igualmente los cambios en uno impactan en la determinación del otro, es decir que existe una correlación entre ellos pero la misma no se puede decir que sea perfecta (Throsby, 2005). Utilizando estas consideraciones relativas al valor cultural, define capital cultural como un capital que incorpora y da valor cultural, independiente de cualquier valor económico que pueda poseer.

La Economía de la Cultura, en las últimas décadas, ha realizado importantes avances en el estudio de la producción y consumo de los bienes culturales. El abordaje a este campo de estudio, puede clasificarse, siguiendo a Asuaga (2005) en:

- El impacto económico de la cultura, así como el papel de la cultura en el desarrollo de la economía.
- El enfoque del consumidor cultural, en el que se describe e interpreta la conducta de dicho consumidor, la formación de preferencias, el papel de los precios, así como otros factores determinantes de las demandas.
- El análisis de la oferta, considerado desde tres perspectivas diferentes: a) El estudio del comportamiento de las diferentes organizaciones culturales, tanto públicas como privadas (museos, compañías de teatro, editoriales, etc.), b) el análisis del comportamiento de los creadores de la cultura, del “artista” y el mercado de trabajo, y c) el análisis de los entornos institucionales y tecnológicos.
- Las políticas culturales que desarrollan los distintos gobiernos.
- Estudios relativos a los derechos de autor.

Estas grandes temáticas, se han desarrollado para las diversas actividades culturales, surgiendo, entre otros, estudios relativos a la Economía del Patrimonio, Economía del Teatro y Economía de los Museos, siendo este último el campo en el que se profundizará en el desarrollo de este trabajo.

Museos

Evolución de una concepción

*"Los objetos tienen dos funciones,
pueden ser utilizados o poseídos".
(Jean Baudrillard, "The System of Collecting", 2006)*

El coleccionismo es una actividad humana, relacionada con la cultura y la idiosincrasia de la persona, siendo parte propia del ser humano, como lo menciona Marco Such. Por lo que la colección puede ser descrita como un conjunto de cosas con determinadas características particulares que poseen un cierto valor, que no es universal, sino que cada uno lo determina.

El museo tiene su origen en el coleccionismo, y se puede establecer el paso del coleccionismo al museo en la antigua Grecia donde los primeros rastros de museos fueron observados. De estos orígenes es que proviene la palabra museo, del griego *museion* o templo de las musas, que en la mitología griega significa diosas de la inspiración y el aprendizaje, y protectoras de las artes (Hernández, 1998).

Como lo plantea Bolaños (citada por Asuaga, 2008), las colecciones no tenían un afán clasificador y temático, sino que se trataba de un conjunto de bienes acumulados. Es recién en el Renacimiento, que la idea de tesoro se transforma dando lugar a la idea de coleccionismo, que se irá reforzando en el Barroco. Las piezas religiosas van dejando de ser el centro de las colecciones dando lugar a lo arqueológico, donde se abre un nuevo mercado de coleccionistas de antigüedades; si bien es recién en el Romanticismo cuando se comienza a apreciar la idea de carácter único de la obra de arte.

El comienzo del coleccionismo incentiva la creación de lugares físicos para poder exponer y admirar a la vez las piezas de colección. A principios del siglo XVI se crea la primera sede para presentar antigüedades, el Cortilde de Belvedere, en los palacios vaticanos donde se exhiben piezas como Apolo y Laocoonte. (Asuaga, 2008).

Pero la acepción moderna de la palabra museo aparece en la primera mitad del siglo XVI, en el Bajo Renacimiento, cuando el humanista Paolo Giovio (1483-1552), al describir sus colecciones, emplea el término "museum" e incluso lo coloca a modo de inscripción en el edificio donde albergaba sus colecciones (Hernández, 1998).

Es en esta época cuando se empiezan a formar los patrimonios artísticos nacionales en torno a las casas reales y a las grandes familias burguesas, que serán en un futuro los grandes museos europeos.

Con el desarrollo de la ciencia, la industria y el pensamiento, las colecciones comenzaron a ser públicas formando instituciones cuya principal función era la de mostrar los objetos del pasado histórico a la sociedad (Marco Such, 1997).

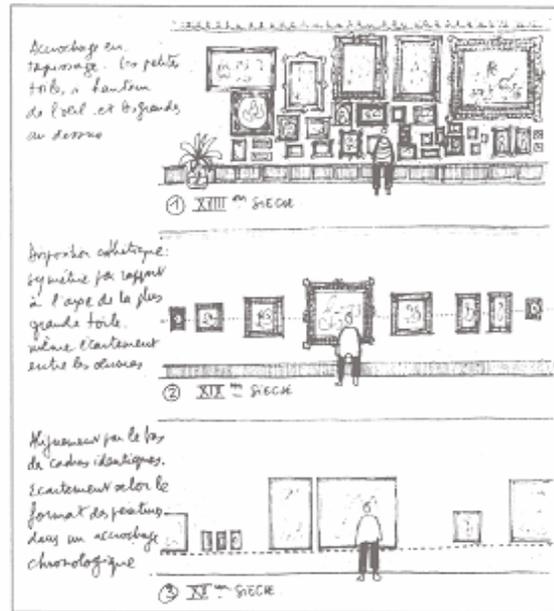
En 1683 se funda el primer museo público, el Ashmolean Museum en Oxford, originariamente se trató de una colección de ciencias naturales y material etnográfico de la familia Tradescants que posteriormente pasó a manos de Elías Ashmole. Además de ser el primer museo público, en el año 1713 se redactó un reglamento de funcionamiento en el que se establecían una serie de normas en las que se hacía referencia a la administración del museo, elaboración de catálogos y los horarios de visita (Hernández, 1998).

Es en la segunda mitad del siglo XVIII donde aparecen nuevos museos de carácter público como el British Museum y El Louvre. El origen del British Museum se remonta a la colección privada de Sir Hans Sloane, médico y naturalista que donó su colección de más de 80.000 objetos y obras al gobierno Británico. En 1793 se crea el Museo del Louvre, llamado en un principio Museo de la República; nacido de la Revolución Francesa tras la nacionalización de las colecciones de la Iglesia, la corona y la nobleza (Hernández, 1998).

El British Museum, es ante todo una institución para la investigación y progreso de las ciencias y es la intención científica lo que caracterizará a la museología británica (Asuaga, 2008). Esta es una marcada diferencia con la museología francesa que está más orientada a la pedagogía artística que a la investigación.

Ya entrado el siglo XIX, comienza a incursionarse en lo que en un futuro será la gestión de un museo con una visión enfocada en el cliente, “por primera vez se considera la comodidad del público, y se adecuan las instalaciones y colecciones a ese efecto, en especial los museos de Londres” (Asuaga, 2008).

Es en este siglo, como lo menciona Asuaga (2008), que las obras comienzan a abarrotar los depósitos, siendo un comportamiento que seguirá a lo largo del tiempo y que ha sido analizado en varias oportunidades por diferentes investigadores, y que una de las causas que se ha encontrado es la técnica de exposición de las obras con el objetivo de disminuir la fatiga visual y favorecer el acercamiento del público a la obra. En la siguiente figura se muestra como han ido evolucionando a lo largo de los siglos las muestras de los cuadros.



Evolución de la forma de colocación de cuadros (Giraudy y Bouilhet; citado por Asuaga, 2008)

Dentro de la visión enfocada al cliente que fue mencionada con anterioridad, es importante destacar, que es hacia finales del siglo XIX cuando se comienzan a desarrollar actividades adicionales dentro de los museos a las comúnmente desarrolladas hasta el momento en dichas instituciones. Tal es el caso del primer restaurante de museo inaugurado en el Victoria and Albert Museum en 1865 (Asuaga, 2008).

Se observa que el modelo de desarrollo museístico en los Estados Unidos difiere del seguido por los museos europeos. Éstos fueron en su mayoría creados por el Estado, con un enfoque en el reconocimiento y difusión de la cultura nacional. En cambio, la mayoría de los museos norteamericanos fueron fundados por familias o particulares con el objetivo de preservar las tradiciones (Kotler y Kotler, 2001).

Los primeros museos de Estados Unidos nacieron hacia finales del siglo XVIII en Filadelfia, Carolina del Sur y Massachussets. El desarrollo de los mismos estuvo influido por las ideas vanguardistas de Charles W. Peale, George Brown Goode y John Cotton Dana. El objetivo principal de estos museos era la educación, es así que Goode, director del primer museo de la Smithsonian Institution señalaba que “Ningún museo puede crecer y ser respetado si no ofrece cada año nuevas pruebas que permitan considerarlo un centro de aprendizaje”; fue uno de los primeros en promover la accesibilidad a los museos a través de exposiciones educativas (Kotler y Kotler, 2001).

En lo que a los grandes museos norteamericanos se refiere, en 1870 nace el Metropolitan Museum of Art que dio origen a una nueva tradición que fue la ayuda municipal a los museos

de arte, ya que los museos norteamericanos generalmente dependen del sector privado. En 1929 se inaugura el MoMA, Museum of Modern Art de New York, abriendo las puertas a una nueva concepción del arte moderno. En la segunda mitad del siglo XX se abre el Museo Guggenheim con la misión de promover el arte, la arquitectura y todo tipo de manifestaciones visuales de la cultura contemporánea, así como coleccionar, conservar y estudiar el arte en nuestros tiempos.

En las últimas décadas del siglo XX, se observa la evolución que han tenido los museos siguiendo directrices populares, igualitarias, democráticas y respetuosas de la diversidad cultural, las colecciones coexisten con programas educativos como principales valores de la institución. Se da un cambio en la concepción del museo, de colecciones a información y educación, y de aprendizaje a experiencias (Kotler y Kotler, 2001).

Los museos y sus características

Los museos pueden ser considerados como un mecanismo de conservación, interpretación, investigación y transmisión del patrimonio cultural de una sociedad (Johnson y Barry, 1998).

Al buscar una definición universal de museos, se encuentra que no la hay. De todas maneras, es posible mencionar las desarrolladas por las 3 Instituciones más relevantes en el ámbito internacional de museos como el International Council of Museums (ICOM), el Instituto Latinoamericano de Museos (ILAM) y la American Association of Museums (AAM). Las definiciones coinciden en varios puntos que tienen que cumplir las instituciones para ser consideradas como museos. De acuerdo con el ICOM, un museo “es una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y su entorno” (art. 2º de los Estatutos del Consejo Internacional de Museos, ICOM, 1987). Mientras que el Código de Ética de la AAM plantea que el común denominador de los museos es “*making a unique contribution to the public by collecting, preserving, and interpreting the things of this World*”.²

Dentro de la concepción del museo como institución, se los clasifica de acuerdo a diferentes variables. Si se toma en cuenta la clasificación de Frey y Meier (2003), la misma se divide en base a 4 criterios:

- En relación al contenido: los museos pueden ser de arte, de historia, de ciencia o mixtos.

² “crear una contribución única al público a través del coleccionismo, preservación e interpretación de las cosas del mundo”.

- En relación al tamaño: el tamaño de los museos también nos habla de la capacidad de recibir visitantes, museos de grandes dimensiones con capacidad de recibir miles de visitantes por día o museos más pequeños con una menor capacidad de recepción.
- Historia: museos con mayor historia que por lo general están ubicados en edificios históricos, en cambio los más modernos generalmente tienen una arquitectura más vanguardista.
- Forma institucional: se genera una división entre museos públicos, museos privados y los museos mixtos. Aquí es importante hacer mención a las características de cada uno de ellos.

En lo que a contenido se refiere, se puede recurrir a la clasificación que realiza el ICOM en base a la naturaleza de las colecciones, donde se distingue a los museos en: museos generales de arte, museos de historia natural, museos de etnología y folklore, museos históricos, museos de las ciencias y técnicas, museos de ciencias sociales y servicios sociales, museos de comercio y comunicaciones, museos de agricultura y productos del suelo.

Por otro lado, Henri Rivière los clasifica de acuerdo a la disciplina en: unidisciplinarios (museos especializados en alguna disciplina), pluridisciplinarios no especializados o mixtos (museos dedicados a varias disciplinas, los objetos se clasifican en base a estas últimas), pluridisciplinarios especializados (museos especializados en una única disciplina y dentro de ella tratan de un tema o autor: monográficos y biográficos) e interdisciplinarios, es decir, museos con varias disciplinas pero con un hilo conductor entre ellas (Universidad de Castilla La Mancha).

Dentro de los criterios establecidos para la clasificación de acuerdo a la forma institucional, como se mencionó anteriormente, uno de los principales es la relación de la institución “museo” con el estado y sus reglamentaciones, y la forma en que obtienen los recursos y la gestión de los mismos.

En base a ello se puede mencionar la clasificación que establece el ILAM entre museos privados, públicos y mixtos; donde la gestión de cada uno de ellos se ve caracterizada por la relación con el estado y el aporte económico. Por otro lado Frey, hace la distinción entre museos públicos, privados y museos que dependen de las donaciones.

En una primera instancia se hablará de los museos públicos y privados realizando un mix entre las características que establece el ILAM y las que menciona Frey en “The Economics of Museums” (2003). Para en un segundo lugar aproximarse a una clasificación de acuerdo al grado intervencionista del estado y por último realizar un acercamiento a las principales formas de gobierno de los museos.

Los museos públicos son aquellos que su gestión está a cargo del estado o de organismos estatales, y en donde generalmente el cobro de entrada está subsidiado o no existe. El estado les garantiza los fondos suficientes para cubrir los costos necesarios asociados a las tareas correspondientes al museo. El ILAM los define como “aquellos que pertenecen, son financiados o administrados por instituciones de carácter estatal. Entre ellas podemos mencionar Ministerios, Secretarías, Institutos Nacionales, Entidades Autónomas y Semiautónomas, Alcaldías y Entidades Educativas del Estado (escuelas, colegios, universidades, entre otros)”.

Frey (2003) los define como aquellos que tienen suficientes fondos del Estado para cubrir los gastos necesarios para un buen funcionamiento, y en caso de que ocurra un déficit son conscientes de que el Estado cubrirá el mismo.

Esta estructura genera un problema de incentivos que se expresa a través de que algunos museos públicos no muestran preocupación en incrementar el número de visitantes, ya que sus ingresos no dependen de la venta de entradas o del ingreso a través de las tiendas dentro de la institución. Es una generalidad en este tipo de instituciones el desinterés por el incremento en sus ingresos, ya que esos ingresos adicionales irían directamente a las arcas del Estado (Frey y Meier, 2003). La tendencia es a ser menos eficiente en la gestión de los museos.

Otra de las características mencionadas por Frey en lo relativo a museos públicos es la poca existencia y desarrollo de amenidades dentro de los museos, como lo podrían ser restaurantes, cafeterías y tiendas de regalos, entre otros. Tendencia que se ha revertido si observamos los museos públicos europeos y que se está revirtiendo en los museos uruguayos, como el caso del MuHAr, el Blanes o el de Artes Visuales.

Como ejemplo contrario a estas características planteadas por Frey, se encuentra el Museo del Louvre, como caso particular de un museo estatal con una gestión enfocada en el crecimiento constante de los ingresos de su institución y con un enfoque comercial.

Al retomar la definición del ILAM, los museos privados “son aquellas instituciones que no reciben subsidio estatal. Pertenecen a sociedades, fundaciones, asociaciones, instituciones educativas (escuelas, colegios, universidades), instituciones religiosas, cooperativas y personas naturales”.

Estos museos tienen fuertes incentivos en lo que a generación de ingresos se refiere, ya que de ellos depende el funcionamiento de los mismos. A diferencia de lo que sucede con los museos públicos, los museos privados tienen interés en generar ingresos adicionales para realizar cambios edilicios, adquisición de obras, etc. Esta característica deriva en que este tipo de museos genere una mayor movilidad en el mercado de venta de obras de arte, así como la inclusión y explotación dentro de la institución de amenidades como restaurantes, tiendas de

regalos, etc. También como lo menciona Frey y Meier (2003), este tipo de museos buscan el tipo de exposiciones que llaman “Blockbuster”, las que tienen como objetivo atraer visitantes a través de exposiciones temporales atractivas por su contenido y por sobre todas las cosas por el nombre del artista.

Existe un tercer tipo de museos para el ICOM que son los museos mixtos, “Instituciones en cuya administración y financiamiento se da la coparticipación del Estado y entidades privadas en sus diferentes formas”. Aquí se da una diferencia con la tipificación que establecen Frey y Meier, ya que ellos hablan de “museos que dependen de donaciones”. Este tipo de financiamiento se da en aquellos países en donde es posible deducir impuestos a través de los aportes a determinadas instituciones, en este caso, los museos. Estos museos tienen como objetivo la captación de donaciones, y los donantes obtienen beneficios no solamente a través de la deducción de impuestos sino que además a través de la publicidad realizada dentro del museo. Es por ello que este tipo de museos también tiene interés en generar mayor afluencia de público y por otro lado de realizar una buena gestión de los fondos recaudados.

Una segunda forma de clasificación de museos es a partir del modelo de gestión, en donde se clasifica a la cultura y por consiguiente a los museos en base a la intervención gubernamental. Chartrand (1989) identifica 4 modelos de apoyo del Estado a las artes y a la cultura: Facilitador, Patrocinador, Arquitecto e Ingeniero.

Cada uno de ellos refleja el tipo de apoyo del Estado a las artes. El Estado Facilitador financia las artes a través de una política impositiva, tal es el caso de los Estados Unidos. Para Navarro (2006)³, en Estados Unidos el Estado juega el rol de facilitador destacando su origen en tres tradiciones americanas: la separación de la iglesia del estado, la economía del libre mercado y la filantropía privada, que ha sido la fuente de financiamiento más importante de las artes antes del surgimiento de las donaciones con reducciones impositivas.

En Gran Bretaña el modelo que ha primado ha sido el del Patrocinio, basado en el principio de autonomía, en donde el gobierno determina la magnitud de los fondos que proveerá y un consejo determina la distribución de esos fondos. Estos consejos de las artes financian la creación con el objetivo de promover ciertos estándares de excelencia en los artistas profesionales. El subjetivismo en las artes puede llevar a impactar en las decisiones de los consejos y discrepar con ellos. Hay autores como Navarro que ven la dinámica del Estado Patrocinador como evolucionista, ya que la misma responde a los cambios de las formas y estilos de la comunidad artística.

³ <http://arturo-navarro.blogspot.com/2006/12/la-red-de-centros-culturales-en-el.html>

El tercer modelo es el Estado Arquitecto que financia las artes a través de un Ministerio o Departamento de Cultura. Tiende a apoyar las artes como parte de los objetivos del bienestar social. Se trata de un modelo intervencionista, donde el ingreso mayoritario de las instituciones culturales proviene del Estado, pasando a un segundo plano la recaudación por venta de entradas o donaciones. Este tipo de modelo tiene origen europeo donde se puede mencionar a Francia u Holanda como un claro ejemplo de Estado Arquitecto.

Por último, el Estado Ingeniero es dueño de todos los medios de producción. Las decisiones de financiamiento pasan por un objetivo político educativo y no por lo artístico. Tal es el caso de la Unión Soviética.

MODELO	PAÍS EJEMPLO	INSTITUCION CLAVE	SISTEMA
FACILITADOR	EEUU	INDIVIDUOS NEA-NEH	BENEFICIO FISCAL
PATROCINADOR	REINO UNIDO	ARTS COUNCIL	ARM'S LENGHT
ARQUITECTO	FRANCIA	MINISTERIO	INTERVENCION DIRECTA
INGENIERO	UNION SOVIETICA	MINISTERIO/SINDICATOS	IMPOSICION

Bonet, Luis, Centro Cultural de España, Setiembre, 2008.

Para Chartrand (1989) no hay modelos puros, sino diferentes grados que a su vez se unen generando una variedad de formas de financiamiento y por consiguiente de gestión, con una tendencia a converger a un sistema *arm's lenght* junto con un estado intervencionista.

En última instancia se realizará una breve aproximación a la clasificación de museos en base a las 4 formas principales de gobierno detalladas por Lord y Lord (1998): Dependencia Orgánica, Dependencia con Autonomía de Gestión, Organización sin fines de lucro y Entidad Privada.

Los museos de Dependencia Orgánica están en manos de un gobierno, una universidad o empresa y se financian a través de las organizaciones de las que dependen. Esto genera un problema común que afecta las rentas generadas, ya que las mismas van a parar a la organización de la que dependen. Como resultado, estas instituciones se ven poco incentivadas a proporcionar al público servicios complementarios de calidad (Asuaga, 2005).

La Dependencia con Autonomía de Gestión intenta desvincular a los museos del partidismo político y de las presiones que pueden surgir derivadas de ello. Este tipo de museos tienen más posibilidades de éxito en la captación de fondos externos que los museos con dependencia orgánica, ya que poseen mayor libertad para buscar financiamiento privado, y tienen autonomía en la gestión de sus finanzas.

En tercer lugar, en las Organizaciones sin fines de lucro, generalmente las colecciones pertenecen a la propia organización, y la financiación es un mix entre fondos públicos y

privados. Hay una tendencia al crecimiento de este tipo de organizaciones debido a la descentralización y privatización que hacen que el gobierno transfiera estas instituciones de una órbita pública a organizaciones sin fines de lucro.

Estas 3 formas de gobierno tienen similitudes con las formas antes mencionadas de modelo Arquitecto y modelo Patrocinador. Generalmente este tipo de formas de gobierno suelen observarse en los museos públicos.

Por último están los museos que dependen de fundaciones, personas físicas o empresas privadas, que a su vez pueden funcionar como organizaciones sin fines de lucro o directamente como un emprendimiento privado. En este último, hay que tener presente que las instituciones que obtienen beneficios privados no pueden ser consideradas como museos de acuerdo a las definiciones internacionales de museos mencionadas con anterioridad.

La Economía de los Museos

Los museos han tomado mayor relevancia en las últimas décadas desde el punto de vista económico, siendo uno de los pilares principales de la Economía de la Cultura. Como menciona Frey (2000), juegan un rol importante en el tiempo de ocio de las personas y son un punto significativo en el desarrollo turístico de las ciudades.

Son tema ineludible de las políticas culturales, recurrente en las publicaciones relacionadas a la cultura, y centro neurálgico de una nueva forma de turismo, como lo es el turismo cultural (Asuaga, 2005).

La economía no ha dejado de lado las investigaciones sobre estas instituciones, Peacock y Godfrey, en 1974 con la publicación de "The economics of museums and galleries", transformaron a los museos objeto de estudio con los instrumentos de análisis económico, gestando la aparición de un área denominada Economía de los Museos.

En 1989 se publica "The Economic of Art Museums", una investigación realizada por el National Bureau of Economic Research, que Martin Feldstein compila y en la que se analizan la relación entre el museo y las colecciones, el museo y el público, el museo y sus finanzas, y el museo y la relación con el Gobierno.

Asimismo, la importancia creciente que han tomado este tipo de instituciones ha incrementado las investigaciones y publicaciones al respecto, como por ejemplo Museums Journal, Curator, Museums News Revue, y la revista del ICOM (Asuaga, 2006).

En 1998 Johnson, publica "The Economic of Museums", donde presenta un resumen del aporte que la economía puede hacer al análisis de los museos, tomando a estos como una organización productiva.

Johnson incluye una aproximación a la situación de los museos en los '90, donde se llegó a estimar la cantidad de museos y visitantes en Europa, relevando aproximadamente 19.000 museos (sin considerar Grecia e Irlanda, para los cuales no se encontró información) y unos 370 millones de visitantes al año. Un porcentaje considerable de esos visitantes, pero no especificado en la investigación, es proveniente del turismo extranjero.

El mismo relevamiento arrojó que en los Estados Unidos existían en los '90 cerca de 8.300 museos, atrayendo unos 900 millones de visitas al año (Johnson, 1998). Johnson realiza un análisis de los museos en el mundo, donde presenta una perspectiva del museo como una organización productiva; analiza las políticas aplicadas en estas instituciones y por último presenta las acciones e investigaciones futuras a tener en cuenta para el desarrollo de los mismos.

En España varias son las investigaciones realizadas sobre museos y su impacto en la región a través del turismo cultural, siendo los museos una de las principales instituciones culturales que impactan en el desarrollo económico de una región. Es así que autores como Pau Rausell (2007), Luis Herrero (1998) y Lluís Bonet (2003 y 2008) han realizado diversas investigaciones sobre estas instituciones.

Existen diferentes perspectivas al analizar la Economía de los Museos. Se los puede analizar como unidades económicas, que a partir de una función de producción, transforman inputs en outputs, generando además de su producción propiamente dicha, externalidades positivas sobre otras actividades. En este sentido comienzan a aparecer estudios relacionados con el análisis del empleo y renta generada por los museos, así cómo dicha institución actúa como transformador económico y social de una ciudad o región determinada. Tal como lo plantea Rausell en el siguiente cuadro (Ver figura 1).

para su análisis. Es en esta última perspectiva donde la reflexión se origina a partir del interrogante sobre qué es lo que produce un museo, cuál sería su función de producción y cómo se relaciona con los criterios de eficiencia y eficacia.

Estos cuatro ángulos desde donde es posible abordar la Economía de los Museos, resumidos en el museo y su entorno, el museo y sus promotores, el museo y sus colecciones, y finalmente el museo y el proceso productivo, se desarrollarán a continuación.

Museo y entorno: El impacto económico de la cultura

Los primeros estudios al respecto surgen en la década de los '60 en Estados Unidos, y se utilizan como argumento de defensa de la intervención pública sobre la cultura, pero es en los 70' y 80' cuando desarrollan mayor interés.

En los últimos años ha tomado relevancia el impacto económico de los museos en el territorio donde se ubica el mismo. En la Fig. 2 se observa cómo el museo genera efectos directos e indirectos en su entorno, presentando estos últimos externalidades positivas en el sector turístico y urbanístico de la ciudad. Uno de los casos destacados en los últimos tiempos es el impacto económico del Museo Guggenheim de Bilbao en la ciudad española, generando empleo, desarrollando el turismo cultural y actividades conexas.

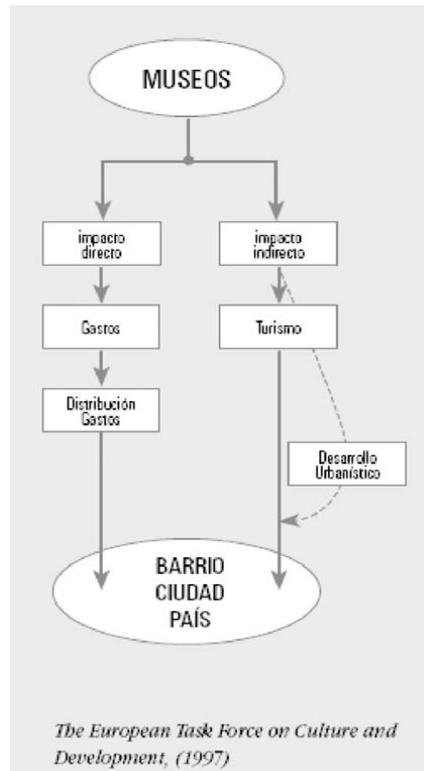


Figura 2: Representación del impacto directo e indirecto de los museos. Fuente: "Cultura. Estrategia para el desarrollo local". Rausell, P.

Las cifras presentadas por el Museo Guggenheim de Bilbao (2007), muestran que el total de ingresos generados por la actividad del mismo, en el año 2007, fue de 242.986.389 euros, lo que implica un gasto medio de 242,99 euros por visitante. El mismo se obtiene de la suma de los siguientes conceptos:

- 212.409.874 euros que corresponden a gastos realizados fuera de las instalaciones del Museo.
 - Los sectores más beneficiados por el desarrollo de la actividad del Museo han sido:
 - Gastronomía: 96.140.459 euros en restaurantes, bares y cafeterías.
 - Compras: 30.901.852 euros en tiendas y comercios.
 - Alojamiento: 48.409.263 euros en hoteles, pensiones y otro tipo de hospedajes.
 - Transporte: 14.125.433 euros en alquileres, gasolina, peajes, pasajes, etc.
 - Ocio: 22.832.867 euros en cines, teatros, visitas a otros museos, etc.
- 30.576.515 euros que corresponden a ingresos percibidos directamente por el Museo (entrada, tienda, restaurante, aportaciones de Miembros Corporativos e Individuales, derivados de la organización de eventos especiales, subvenciones, etc.).

Este es un claro ejemplo del impacto económico directo e indirecto que genera una oferta museística de estas características, contribuyendo al mantenimiento de casi 4400 empleos. Es importante observar que el 87% de los ingresos son provenientes de actividades conexas, generando esto último un impacto económico destacable en el desarrollo de la ciudad.

Si bien hay estudios de impacto económico específicos para determinados museos, actualmente existe una carencia de estudios en lo que a impacto económico de la cultura se refiere, como se pudo apreciar en la XIV Conferencia Internacional de Economía de la Cultura realizada en Viena en 2007, en donde los trabajos presentados estuvieron enfocados en estudios de eficiencia y diversidad cultural.

Museo y promotores: Economía Pública y el problema de Agencia

Esta segunda perspectiva se encuentra relacionada con la Economía Pública, y desde la normativa se espera que de respuestas a si el sector público debe o no proveer servicios

museísticos y qué bienes públicos debe proveer, así como a qué fallos de mercado dar respuesta (Frey y Meier, 2003). Se observa que en los museos, al igual que en otros sectores artísticos, hay asimetría de información entre los agentes (públicos o privados), generando conflictos de intereses entre autoridades públicas y Directores, responsables, etc., de las instituciones museísticas, o lo que se conoce como los conflictos principal-agente. Este tipo de conflictos está presente en instituciones públicas, privadas o semipúblicas. Como lo mencionan Asuaga y Rausell (2006), los mecanismos de incentivos se convierten en las herramientas adecuadas para tratar de minimizar los efectos negativos y maximizar los positivos en la relación principal-agente, pasando a ser elementos esenciales en las estrategias de gestión.

Museo y colecciones: Economía del Arte

En el análisis microeconómico se consideran a la obras de arte como activos financieros: precio de las obras de arte, rentabilidad financiera, aspectos de la oferta y la demanda. Pero no basta con ello, ya que deberá considerarse, a su vez, que el rendimiento de la posesión de objetos de arte no consiste sólo en beneficiarse de las subidas de precio, sino también en obtener una rentabilidad psicológica, siendo este aspecto psicológico el que básicamente distingue el mercado de arte de los mercados puramente financieros (Frey, 2000).

Museos y proceso productivo: El aporte de la Microeconomía

En esta cuarta perspectiva se analiza desde la microeconomía, qué es lo que producen los museos, y si la combinación de factores de producción, es eficiente o no en un determinado entorno tecnológico (Asuaga y Rausell, 2006).

En el siguiente capítulo se hará una aproximación a la Economía de los Museos a través del tradicional análisis de la oferta y la demanda.

Análisis de oferta y demanda.

*“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”.
(Benhamou, F. “La Economía de la Cultura”, 1997)*

Análisis de la Oferta de museos

El proceso productivo

Como se mencionó anteriormente, el proceso productivo de un museo implica una serie de *inputs* como trabajo, bienes de capital, recursos financieros, servicios de terceros, e insumos; para obtener una serie de *outputs*; lo que lo hace asemejarse al proceso productivo de una empresa. Sin embargo, los museos presentan características particulares que hacen más compleja la determinación del proceso productivo.

Es posible acercarse al comportamiento de los museos a través del enfoque neoclásico y del enfoque institucional. En el primero, Throsby analiza el comportamiento de los museos aplicando un modelo desarrollado en primera instancia para el estudio de los espectáculos en vivo (Frey y Meier, 2003). Los supuestos en los que se basa son:

Racionalidad de los actores: no hay problema de agencia, ya que los objetivos del principal y del agente son equivalentes, maximizar la función de utilidad de la institución.

Al tratarse de instituciones sin fines de lucro, el ingreso neto es cero. Por lo que la utilidad de los museos va a depender de la cantidad de visitantes a los museos (y) y de la calidad de las exhibiciones (q).

De esto se deduce la función de utilidad:

$$U = U(y, q)$$

Sujeta a una restricción presupuestal:

$$p(y)y + g(q) + h(y) - c(y, q) = 0$$

$p = p(y)$ es el precio de la entrada que depende de la cantidad de visitantes.

$g = g(q)$ son las donaciones y concesiones del gobierno que dependen de la calidad de las exhibiciones.

$h = h(y)$ se refiere a fuentes de ingreso adicionales como las tiendas, restaurantes y cafés, que depende de la cantidad de visitantes.

$c = c(y, q)$ son los costos que dependen de la cantidad de visitantes y de la calidad de las exhibiciones.

A partir de esto se plantean las condiciones de primer orden:

$$U_y/\lambda + p_y y + p(y) + h_y = c_y$$

$$U_q/\lambda + g_q = c_q$$

$$p(y)y + g(q) + h(y) = c(y, q)$$

De ello se deriva que:

- La máxima utilidad de la institución se alcanza cuando se incrementa el número de visitantes. Esto es así ya que la primer condición implica que se maximiza utilidad cuando se fija un precio de entrada tal que el ingreso marginal es menor que el costo marginal.
- La segunda condición determina que la institución invierte recursos en aumento de la calidad por encima del punto en que el ingreso marginal es igual al costo marginal de incrementar en una unidad la calidad. La utilidad extra del museo proviene de la utilidad extra por el incremento en la calidad.

Los elementos centrales en este modelo son la calidad de las exhibiciones y el número de visitantes. Se asume que los Directores de los museos se mueven por motivaciones de índole cultural, cuando en realidad buscan incrementar su prestigio, y esto lo logran por medio del incremento de la cantidad de visitantes. Para ello tienden a fijar un precio por debajo del costo marginal, lo que lleva a niveles de calidad y cantidad que no maximizan los niveles de utilidad del museo y del consumidor.

Una de las críticas a este modelo es la desarrollada por Asuaga (2006), quien además de plantear el por qué de la no inclusión de la variable q , calidad de las exhibiciones, en la determinación del precio de entrada, la crítica más significativa es a la restricción impuesta por el modelo. Señala que el hecho de que una organización no tenga fines de lucro, no significa

que no sea rentable, y en el caso de existir una utilidad operativa, la misma deberá reinvertirse en la propia organización. Esto es fundamental en el caso de los museos de arte contemporáneo, que necesitan adquirir nuevas obras con más frecuencia que otro tipo de museos, o en los museos de Ciencia y Tecnología, en el que la inversión en nuevo equipamiento suele ser considerable.

La Estructura de Costos

Los museos tienen una estructura de costos que difiere de la que generalmente enfrentan las empresas, al menos en los siguientes aspectos (Frey y Meier, 2003):

Altos Costos Fijos: Los museos en general operan con altos costos fijos diarios asociados a la preservación de la estructura edilicia, las colecciones, el staff, la seguridad, entre otros, que son independientes de la cantidad de visitantes, por lo que pueden ser considerados como costos fijos a largo plazo. Estos costos operativos no están relacionados con los niveles de actividad del museo.

Los Costos Marginales tienden a cero: Ya que los costos operativos básicos de la apertura de un museo un determinado día son independientes de la cantidad de visitantes, siempre y cuando la suma de un visitante adicional no genere congestión superando la capacidad de las instalaciones.

Enfermedad de Costos: Según Frey y Meier (2003), los museos, al igual que otras organizaciones culturales se ven afectados por la llamada enfermedad de costos en las que un aumento continuado de los mismos no puede ser compensado con ganancias de productividad; a pesar de que no hay evidencia empírica que compruebe tal teoría para el sector museístico. Se observan avances en la productividad de los museos, donde se pueden destacar las muestras o recorridos virtuales a través de Internet, tercerización de actividades, etc. Estos cambios pueden ayudar a revertir los impactos de la enfermedad de costos.

La Enfermedad de Costos o también conocida como la Ley de Baumol intenta explicar el mecanismo económico por el cual los costos de las producciones de los espectáculos en vivo crecen a un ritmo superior al de los bienes de consumo regulares. El razonamiento que utilizan es el siguiente, las artes escénicas son un sector intensivo en mano de obra con pocas posibilidades de incrementar la productividad del trabajo, a diferencia de lo que sucede en el sector industrial en el que los aumentos salariales se pueden compensar con incrementos en la productividad. Por lo que si los costos laborales de las artes escénicas aumentan a la par que los del resto de los sectores industriales, los costos de producción de un espectáculo en vivo se incrementarían en forma permanente sin poder ser compensados por incrementos en la productividad.

La Ley de Baumol ha sido criticada desde diversas perspectivas. Uno de los principales críticos ha sido Tyler Cowen, quien en su artículo publicado en el *Journal of Cultural Economics* de 1996 "Why I do not believe in the cost-disease"⁴ plantea sus críticas al respecto. La crítica de Cowen se centra en el rol que juegan las mejoras tecnológicas a la hora de contrarrestar las consecuencias de la Enfermedad de Costos. Cuando se introducen mejoras tecnológicas, el valor agregado y la productividad son elevados; por lo que si la enfermedad de costos excluye la variable calidad de las innovaciones, no se puede decir que las artes escénicas son menos productivas, ya que solamente nos muestra que los costos agregados crecen mientras la calidad no es tenida en cuenta.

La crítica realizada por Frey (2000) se centra en que el incremento en la demanda es más alto que para otros bienes (la elasticidad-ingreso de la demanda es superior a 1), y por otro lado la demanda se mantiene a pesar de un incremento de precios debido a que la elasticidad-precio de la demanda es mayor a -1; por lo que los precios y los ingresos pueden mantenerse a la par de los costos crecientes.

Si bien las críticas a la Ley de Baumol son variadas, el concepto de la misma ha sido aceptado, pasando a ser uno de los pilares de la economía del arte para este tipo de manifestaciones artísticas (Frey, 2000).

En lo que respecta a la política de precios, la incertidumbre principal es la de si cobrar o no entrada a un museo. Algunos de los principales argumentos en defensa del libre acceso a los museos son de índole política y social, defendiendo la socialización de la cultura como base del cambio social.

Fernández y Prieto (2004) resumen las investigaciones al respecto y las dividen en tres posturas a favor del libre acceso a los museos y sus críticas. En primer lugar la gratuidad como promotor de la asistencia a los museos, principalmente en el caso de las clases de menor ingreso. Anderson (1998) presentó un estudio para el British Museum en el que el establecimiento de un precio de entrada podría reducir el número de visitantes entre un 20 y un 35%. Sin embargo, O'Hagan (1995) sostiene que el alza de los precios no provoca caídas considerables en los niveles de asistencia en general, ni entre los consumidores con menos nivel de renta.

Costos de Oportunidad: Los museos están sujetos a altos costos de oportunidad derivados por ejemplo del valor económico del edificio, o del rendimiento de las inversiones alternativas en la compra de una obra de arte o un objeto de colección, que generalmente no son tenidos en cuenta. El costo de oportunidad de mantener una obra de arte es el retorno que puede generar

⁴ "Por qué no creo en la enfermedad de costos".

a través de un uso alternativo de la misma, por ejemplo la venta e inversión del valor económico generado por dicha obra.

Una vez analizadas las particularidades de la función de costos de los museos, se abordará la misma a través del estudio de estimación realizado por Jackson en 1988 (Frey y Meier, 2003). Es una de las pocas funciones de costos definidas para museos, la cual se expresa mediante un modelo lineal logarítmico, tomando en cuenta las diferentes actividades de un museo y analiza el impacto de las mismas en los costos.

$$\ln(TC) = \ln(a) + b\ln(Q) + y\ln(W) + s\ln(K) + r_1EX + r_2ED + r_3CN + r_4MB + r_5AC$$

TC: costos operativos totales.

Q: costos derivados de la asistencia de público.

W: salario por trabajador.

K: costo del capital.

EX: gastos de exhibición como una fracción de los costos operativos.

ED: gastos educativos.

CN: gastos de preservación y conservación.

MB: costos de actividades que se ofrecen a miembros del museo.

AC: variable Dummy proxy de la calidad.

Jackson estimó esta función de costos en base a una muestra de 379 museos norteamericanos y concluyó que los costos de funcionamiento se incrementan con los gastos relacionados con la función de exhibición, y decrece cuanto mayor es la cuantía destinada a captar voluntarios (Fernández Blanco, Prieto Rodríguez; 2004). Otra de las conclusiones de la investigación mostró que los museos de tamaño pequeño y mediano (con menos de 100.000 visitantes anuales) presentan economías de escala que se tornan en deseconomías en el caso de los grandes museos (con más de 100.000 visitantes al año).

Dentro de las críticas a este modelo se puede citar la de Asuaga (2006) en donde se destaca la omisión de factores de costos fundamentales como los recursos financieros y las propias obras de arte. Es decir, no se considera el costo de oportunidad del capital que surge a partir del valor de mercado de las obras de arte, que pasa a ser capital inmovilizado, así como tampoco se considera la depreciación que sufren las obras al volcarse al proceso productivo.

Señala que las obras de arte sufren un desgaste al estar expuestas y esa pérdida de potencial debería cuantificarse.

Lo que plantea Asuaga es que así como se consideran dentro de los costos el deterioro de las estructuras edilicias de los museos a pesar de la complejidad del cálculo, se debería de tener en cuenta también el deterioro de las propias obras de arte.

Comportamiento de los museos: definición de la oferta

Al analizar la oferta de museos, se detectan tres aspectos fundamentales que son pertinentes resaltar para tener una completa visión del comportamiento de los mismos.

Gestión de las colecciones

Se ha observado que la mayoría de las obras de arte de los museos no se encuentra en exposición, y no son accesibles a no ser para el caso de algunos especialistas. Se estima que cerca de un 80% de las colecciones de los museos están guardadas en los depósitos de los mismos (Frey y Meier, 2003). Al menos tres razones pueden explicar este comportamiento:

- El gobierno decreta leyes que prohíben la venta de obras de arte por parte de los museos. En el caso de los museos públicos europeos tienen prohibida la venta de las colecciones.
- El establecimiento de “contratos voluntarios” entre la dirección de los museos y las personas que realizan donativos de obras de arte a los mismos. En este caso el incentivo a cumplir ese contrato son las futuras donaciones.
- Las diferencias de comportamiento entre las instituciones públicas y las privadas. Los museos públicos no tienen incentivos hacia la venta de obras de arte, porque como se ha mencionado anteriormente el dinero generado por la misma no forma parte del ingreso del museo sino que es un ingreso del Estado. En cambio los museos privados, en particular los americanos, participan activamente del mercado de venta de obras de arte.

Política de precios

Hay posiciones diversas en lo que al establecimiento de precio de entrada a los museos se refiere. La disyuntiva central está en “cobrar o no cobrar”. Esto es consecuencia de que la finalidad de los museos es la de proveer a la sociedad bienes y servicios culturales que derivarán en una mejora educacional y cultural de la sociedad en su conjunto.

Uno de los primeros planteamientos que surgen a favor del no cobro de entrada es que se considera que un precio de entrada limita el acceso a los museos de los estratos más bajos de la sociedad.

Es pertinente tener presente que el no cobro de entrada puede llevar a incrementar la cantidad de visitas que recibe el museo, pero no aumentará el número de visitantes y no cumplirá con el objetivo de socialización del mismo, ya que la eliminación del cobro de entrada no generará referencias en aquellas personas que no las tienen (Been, Visscher y Goudriaan, 2002).

Es decir, la eliminación del cobro de entrada en un museo que la aplica, llevaría a incrementar la recurrencia en las visitas al museo a través de un aumento en la asiduidad de los habituales concurrentes, pero no asegura un incremento en la cantidad de nuevos visitantes. Esto es debido a que el no cobro de entrada no asegura el desarrollo del gusto por la cultura en aquellos que no la tienen.

Hay una variedad de opciones intermedias entre el cobro y no de un precio de entrada. Algunas de las opciones que se presentan son: las tarifas preferenciales de acuerdo a la temporada, entrada libre determinados días de la semana, establecimiento de precios diferenciados de acuerdo a los movimientos de la demanda o en relación al tipo de visitante (estudiantes, turistas, jubilados, etc.).

Actividades Comerciales

La actividad central del museo es la muestra de las obras de arte, pero hay actividades conexas que se han ido generando y desarrollando en estas instituciones. Hay una tendencia a la inclusión de tiendas dentro de los museos con el fin de brindar servicios adicionales a los culturales. Es por ello que al visitar museos como el Museum of Modern Art (MoMA), el Louvre, Musée D'Orsay, Museo del Prado, Galería del Uffizzi, entre otros, es posible encontrar tiendas de recuerdos, restaurantes y cafés, visitas guiadas o renta de audioguías. El ingreso de estas actividades adicionales es una contribución importante a los ingresos generales del museo.

Esta tendencia se ha comenzado a observar en los museos de Uruguay como es el caso de la tienda del Museo Torres García o del Museo Gurvich, los cafés del MuHAr o del Museo Zorrilla.

Tendencias destacadas de los museos en el mundo

En la actualidad se observan dos tendencias marcadas de estas instituciones: los "museos estrella" y las exposiciones temporales (Frey, 2000). A continuación se desarrollarán los principales aspectos de las exposiciones temporales, dado que las mismas se han venido llevando a cabo en algunos museos del Uruguay.

Exhibiciones temporales

Cada vez más son los museos que tienen una tendencia a desarrollar exhibiciones temporales, las mismas pueden ser de un artista en particular, un grupo de artistas -enfocados en un período de tiempo o una generación de artistas- o que tenga como centro la conmemoración de un evento histórico.

En algunos casos las muestras están compuestas por obras que pertenecen únicamente al museo, pero en la mayoría de los casos las mismas se componen de obras cedidas en préstamo de otros museos y colecciones privadas. Por lo general estas exhibiciones temporales viajan y son expuestas en otros museos del mundo, convirtiéndose en muestras itinerantes.

Como lo menciona Asuaga (2005), es quizás el programa de exposiciones temporales el factor más preponderante a la hora de definir la calidad y el éxito de un museo, además de ser la principal causa de fidelización y propiciar un incremento en los ingresos percibidos por el mismo.

Para Lord y Lord (citado por Asuaga, 2005) las exposiciones temporales son un instrumento de gestión fundamental para establecer los objetivos del programa de exposición anual del museo, el modelo de presentación, la frecuencia y alcance de las mismas.

Las exposiciones temporales no son un fenómeno de nuestro tiempo, ya en 1850 el Victoria and Albert Museum cedió obras a la Central School of Design de Somerset House, que durante dos años presentó la exposición en diferentes escuelas de la provincia. Pasará más de un siglo hasta que las exposiciones temporales irruman con fuerza. New York pasa a ser vanguardia con la exposición de La Gioconda, en donde varios millares de personas pasaron a contemplarla el último domingo de la exposición (Asuaga, 2005).

Pero es hacia finales del siglo XX que se observa un incremento en la cantidad y la calidad de las exposiciones temporales. Las mismas tienen varias ventajas, entre ellas se destacan que el tiempo de recorrido de una muestra temporal es menor al de una muestra permanente y que está focalizada en un artista o en una temática.

Rico (citado por Asuaga, 2005) hace referencia al caso de la muestra temporal de Velázquez en el Museo del Prado: salvo algunas obras emblemáticas provenientes de otros museos y que fueron el motivo de visita de los aficionados nacionales e internacionales, el resto de ellas están situadas en las salas permanentemente. Sin embargo, la gente esperó incómodas colas y recorrió la muestra abarrotada de visitantes, pudiéndolo hacer cómodamente cualquier otro día.

En el Informe Anual 2007 del Museo del Prado se presenta el comportamiento de las muestras temporales del museo 2006-2007 y su impacto en los visitantes. El 59,6% de los visitantes de las exposiciones temporales visitó anteriormente el museo, esta cifra es superior a la de los visitantes de la colección permanente (33,7%). Por otro lado la mayoría de los visitantes, y en mayor medida de lo que ocurre en la colección permanente, proceden de la Comunidad de Madrid (36,4% de los visitantes del periodo), y le siguen a mayor distancia Italia, Japón y Estados Unidos (con cifras no superiores al 10% del total) y , reforzando el papel predominante del visitante residente, se sitúa en quinto lugar del ranking la comunidad autónoma de Andalucía.

	2007	2006	Absoluto	Peso
Comunidad de Madrid	1	1	201.435	36,4%
Italia	2	3	35.299	6,4%
Japón	3	4	32.725	5,6%
EEUU-Canadá	4	2	30.777	5,9%
Andalucía	5	7	22.058	4,7%

Ranking de visitantes a la exposición temporal del Museo del Prado, 2007. Fuente: IET-Museo del Prado. Encuesta a los visitantes del Museo del Prado.⁵

En función de los porcentajes expuestos, se afianza la presunción de que entre los visitantes a las exposiciones temporales existe una mayor fidelidad y relación activa con el Museo (Informe Anual Museo del Prado, 2007).

Manuel Ramos Lizana (2002), en su publicación acerca de “El fenómeno social de las exposiciones temporales” plantea que uno de los principales factores determinantes del éxito de las exposiciones temporales es el carácter eventual, pero también la publicidad y las propuestas temáticas convierten a este tipo de exposiciones en un “gancho” que posteriormente puede beneficiar la frecuentación al museo.

En Uruguay, siguiendo esta tendencia internacional, se destaca el Museo de Artes Visuales, con el desarrollo de exposiciones temporales como la de Joan Miró y la de Rafael Barradas realizadas ambas en 2008.

Una vez que fueron presentadas las variables determinantes de la oferta de museos y el análisis del comportamiento de los mismos, se comenzará con el análisis de la demanda a los efectos de culminar con el análisis económico de los museos.

⁵ Nota: los datos de la exposición “Fábulas de Velázquez: Mitología e Historia Sagrada en el Siglo de Oro” corresponden a la visitas realizadas en el año 2007 aunque la exposición permaneció abierta hasta febrero de 2008.

Análisis de la demanda de museos

Frey y Meier (2003) , analizan la demanda de museos desde el punto de vista privado y desde el punto de vista social, consideran que la primera puede ser representada a partir de una función de demanda típica donde los tres factores determinantes son el precio de entrada, el costo de oportunidad del tiempo y el precio de las actividades alternativas; mientras que la segunda engloba los efectos que genera el museo en la sociedad.

Por otro lado, desde el punto de vista económico, el consumidor maximiza su utilidad en base a ciertas preferencias, sujeto a una restricción presupuestal y a su vez determinado por el precio de cobro de la entrada. Es por ello que el comportamiento del consumidor es una de las variables principales al realizar un análisis de la demanda.

En este sentido, se realizan diversos estudios en relación al comportamiento de los consumidores, algunos de ellos en forma periódica y realizados por instituciones particulares como los que realiza el Museo del Prado.

Se comenzará por el análisis de la variable precio en la función de demanda. El precio de la entrada al ser un factor de la demanda, ha motivado una multiplicidad de investigaciones al respecto de si es o no determinante de la cantidad de visitantes, y por lo tanto si es viable su aplicación o no. Uno de los principales estudios que se han replicado en diversos países es el análisis de la elasticidad-precio de la demanda. La misma muestra cómo varía la cantidad de visitantes cuando el precio de la entrada se modifica.

Los resultados de estas investigaciones fueron variados. La doctrina sostiene que la elasticidad-precio de la demanda de los bienes y servicios culturales es inelástica, en especial en las artes escénicas y en los museos estrella (Asuaga, 2006). Es posible citar el estudio de Goudriaan de 1985, para los museos holandeses en los que se encontró una elasticidad promedio de -0,1 a -0,2. Por otro lado Darnell encontró en su investigación para un museo específico de Gran Bretaña, una elasticidad de -0,55. Por su parte Luksetich y Partridge realizaron su investigación basados en la encuesta de museos de 1989, y estimaron funciones de demanda para varios museos, encontrando una elasticidad entre -0,12 y -0,26 dependiendo del tipo de museo.

Mientras que Bailey (1997), en una encuesta realizada a los visitantes de museos, demostró que el comportamiento de los visitantes no depende del precio de la entrada. Uno de los resultados destacados fue que solamente el 4% de los encuestados espontáneamente mencionó el libre acceso como una de las razones por las cuales visitaría un museo.

Otra investigación, en este caso realizada por David Maddison y Terry Foster (2000) para el British Museum, en la que se entrevistaron a 400 personas en agosto de 2000, acerca de la

experiencia vivida en el museo; muestra que solamente el 0,8% de los encuestados decide visitar este museo debido a la gratuidad en la entrada. Mientras, un 14,9% de los encuestados menciona el congestionamiento como una de las variables que más les disgusta de los museos, y estarían dispuestos a pagar con tal de no experimentar esa sensación.

Research	Museums	Visits ⁶	Price elasticity
AEA consulting (1997)	British local and national museum	-	
Bailey et al. (1997)	Museums in all Area Museum Council districts in the UK (charging as well as non-charging)	0	
Darnell et al. (1990)	Beamish Open Air Museum, North of England (1971-1988)	-	-0.55
Darnell et al. (1998)	Bowes Museum, North East of England (1974-1994)	-	
Goudriaan (1984 & 1990)	10 Dutch national museums	-	-0.1/-0.2
Goudriaan (1985)	4 local authority museums in Rotterdam ⁷	-	
Institut für Museumskunde (1996)	Questionnaire paying visitors from 15 German museums	-	
Johnson (2000)	Museums from the BTA/ETB database 1-Local Authority Museums 1-Government Museums	- 0	
O'Hagan (1998)	Long Room in Trinity College Dublin: Book of Kells ^b	+	
Luksetich et al. (1996)	United states	-	-0.25

Resumen de la literatura: impacto de un incremento de precio. Fuente: APE (Been, Visscher y Goudriaan, 2002).

Como se vio con anterioridad, la mayoría de las investigaciones realizadas analizan el impacto del cobro de entrada pero son pocas las investigaciones que se han realizado a la inversa, es decir, qué pasaría si se elimina el cobro de entrada en aquellos museos que usualmente tienen estipulada la misma. Los resultados que se han obtenido según Bailey (citado por Been, Visscher y Goudriaan, 2002), son un incremento en las visitas pero sin cambios en la composición de los visitantes, la razón de ello es que la concurrencia a los museos analizados, por parte de los visitantes usuales, se hace más frecuente.

La conclusión general y más relevante es que la demanda de los museos es inelástica al precio. Esto implica que los museos pueden incrementar sus ganancias, aumentando el precio en el cobro de la entrada (Frey y Meier, 2003). Es importante tener en cuenta que a la hora de establecer políticas de precio no se tomen este tipo de investigaciones como un axioma, ya que los resultados de las mismas variarán de acuerdo al tipo de museo o grupo de museos que se esté investigando.

Una de las razones por las que se encuentra que la elasticidad precio de la demanda es pequeña, es el hecho de que el costo de la entrada tiene una participación baja en el costo total

⁶ - = descenso, 0 = sin efecto, + = incremento.
⁷ Introducción de precio de entrada.

de la visita al museo, para Bailey es cercano al 17%, el otro 83% corresponde a los gastos de transporte, comida y en algunos casos hospedaje (Been, Visscher y Goudriaan , 2002).

Para el caso de Uruguay, recientemente se ha publicado un estudio acerca de la disposición a pagar en 3 museos uruguayos: Museo del Cabildo, Museo del Carnaval y Museo del Historia del Arte, donde se llega a la conclusión de que los visitantes a estos museos estarían dispuestos a pagar un precio de entrada determinado para tener acceso a las muestras de los mismos.

Continuando con el análisis de los factores determinantes de la demanda se analizará el costo de oportunidad del tiempo. Este incluye las actividades a las que tiene que resignar el individuo con el fin de poder asistir a un determinado museo. El mismo variará de acuerdo al ingreso, es decir un individuo con altos ingresos tendrá un costo de oportunidad superior de asistir a un museo, mientras que sucedería lo contrario en caso de un individuo con bajos ingresos. Pero el costo de oportunidad no solo depende del tiempo que se destine a visitar un museo sino del tiempo requerido para llegar hasta él. Aquí hay una diferencia entre los turistas y los habitantes de la ciudad en la que está situado el museo. El costo de oportunidad de un turista es menor que el de un habitante, ya que el primero tiene dentro de su itinerario la visita a este tipo de instituciones.

El precio de bienes sustitutos y complementarios son determinantes del comportamiento del consumidor. Los bienes sustitutos son todas las actividades a realizar en el tiempo libre, como actividades culturales (teatro, cine, etc.), deportes, etc. En el caso de este tipo de bienes, cuanto más alto es el precio de los mismos, mayor será la asistencia al museo. Por otro lado hay bienes complementarios, como por ejemplo los costos de transporte, estadía, etc., los cuales tienden a consumirse en forma conjunta a la visita al museo, y en los que el incremento en el precio de uno de ellos impactará negativamente en la demanda del otro.

Una de las variables destacadas a considerar, son las preferencias individuales como un determinante más fuerte que el cobro o no de entrada. Si bien es una variable difícil de medir, por lo que se toma la frecuencia de visitas realizadas por un visitante como un aproximado, las estimaciones empíricas muestran que las personas que han visitado un museo en el pasado, tenderán a hacerlo en el presente y en el futuro (Frey y Meier, 2003).

Para Been, Visscher y Goudriaan (2002), la elección del consumidor estará influenciada por sus preferencias, es así que un alto precio de entrada no impedirá que los consumidores con un alto interés cultural asistan a los museos, ni que los individuos que nunca han concurrido a un museo comiencen a hacerlo por tener libre acceso. Son diversas las investigaciones que muestran cómo los hábitos impactan en el comportamiento de los visitantes a museos; la

educación, las experiencias culturales y una socialización temprana son factores importantes en el desarrollo del interés cultural.

Otra variable de impacto en la demanda de museos es la calidad de las exhibiciones, donde estudios realizados (Frey y Meier, 2003) estimaron que el valor de las colecciones incrementa los niveles de asistencia a los mismos. El atractivo edificio y las amenidades provistas por el museo llegan a ser un determinante más, esto hace notar que los esfuerzos de marketing realizados por los museos no son despreciables.

Frey y Meier (2003), distinguen otros tipos de determinantes de la demanda como el ingreso, ya que estudios econométricos muestran que a mayor ingreso, mayor es la demanda de museos; pero a su vez a mayor ingreso, mayor es el costo de oportunidad del tiempo. Por este lado se observa un efecto contrario del ingreso en la demanda de museos.

Los museos generan un valor social que no es medible en términos monetarios. El análisis de la *Demanda Social*, se divide en *externalidades* y *efectos de mercado*. Dentro de las externalidades positivas se distinguen: el *valor de opción o elección*, es decir, la posibilidad de disfrutar el contenido de un museo en algún momento en el futuro; el *valor de existencia*, las personas se benefician solamente con saber que el museo existe aunque no tengan pensado visitarlo; *valor de herencia o legado*, genera satisfacción simplemente con el hecho de saber que sus descendientes u otros miembros de la comunidad podrán disfrutar del museo en el futuro; el *valor de prestigio*, el hecho de que un museo con prestigio pertenezca a la comunidad y sea valorado por miembros de fuera de la sociedad deriva en una utilidad para el individuo; por último, el *valor de educación*, los museos contribuyen a la formación del sentido de la cultura en las personas, por lo que es considerada como una externalidad positiva en la sociedad.

Así como hay externalidades positivas, también se encuentran efectos externos negativos; ellos son generados por otros individuos, tal es el caso del congestionamiento que impide la correcta apreciación de las obras expuestas e incluso entorpecen el correcto funcionamiento de la ciudad; por lo que impactan negativamente en la comunidad.

Dentro de los efectos de mercado es pertinente destacar que los museos pueden incentivar el desarrollo de actividades económicas, como por ejemplo en lo que a la industria del turismo se refiere, generando nuevos espacios comerciales o desarrollando nuevas actividades.

Marketing y Museos: el impacto en el desarrollo local y turístico

"Una pregunta que deben formularse los museos es cómo organizar mejor la experiencia de la visita, de modo que ofrezca un significado más profundo que los parques temáticos pero sin renunciar a las características de sugestión, orientación y comodidad".

(Mark Patcher, citado por Kotler y Kotler, "Estrategias de marketing y Museos", 2001)

El marketing se caracteriza por su orientación a entender y comprender las preferencias y necesidades de los consumidores, en búsqueda de proveerles un producto o servicio acorde a sus expectativas. Según lo define Kotler (1996), "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

El marketing cultural, y en particular el aplicado a los museos, comienza a tomar mayor relevancia desde el momento en que la visita al museo se deja de considerar como tal y pasa a ser considerada como una experiencia museística.

La forma en que han evolucionado las instituciones museísticas en los últimos años hacia la necesidad de obtener recursos, entender y escuchar a los visitantes o consumidores culturales a fin de incrementar la audiencia, ha impactado en el uso frecuente de las herramientas de marketing.

Hooper-Greenhill (1998) hace hincapié en la diferenciación entre el marketing y la publicidad, definiendo el objetivo del marketing como la obtención de información sobre el perfil actual del visitante, el mercado en el que actúa el museo, el potencial desarrollo de los principales segmentos de ese mercado y las estrategias que han de desarrollar para aumentar la actual base de clientes y captar nuevos públicos.

Dentro de los objetivos, la investigación de mercado permite comprender y acercarse a las necesidades de la audiencia del museo y a la situación actual en la que se encuentran. Para Kotler (1997) el principal rol de la investigación del público de un museo, radica en la comprensión de la relación entre las actitudes del público y los objetivos de la institución que quieren ser estudiados.

Es importante destacar que las estrategias de marketing cultural no deben ser globales y tradicionales, ya que las culturas divergen dependiendo del lugar geográfico y de la historia.

Como lo menciona Lobos (2006), la carencia que cada cultura tiene respecto a la expresión artística y cultural es distinta, por lo que las herramientas creadas para cada una de ellas, también deben serlo.

Alvaro Martínez, catedrático de la Universidad Católica de Chile, plantea el caso de las diferencias culturales entre Alemania y Chile, y cómo las mismas afectan las estrategias a aplicar en cada uno de los países. “En el primer caso, la mayoría de la sociedad siente que la cultura es parte de su vida, por lo que involucran el marketing naturalmente a ella. En cambio, en Chile la cultura no es parte esencial de las actividades que realizan las personas, por lo tanto, si difícilmente se le reconoce como de los bienes que necesitamos, laboriosamente se podrán aplicar estrategias que tienen que ver con cómo incrementar el consumo de algo que necesitamos, lo que se hace a través del marketing” (Lobos, 2006).

Por otro lado, el auge del turismo cultural en los últimos años y el impacto en el desarrollo local de las ciudades, ha incentivado aún más la definición de estrategias de marketing para incrementar la afluencia de público a los museos. El objetivo del marketing del turismo cultural, es la puesta en valor y la promoción de un segmento específico de la oferta turística, así como también la mejora de imagen de un destino turístico (Porras, 2003).

Marketing Cultural, definición de una estrategia

Como se mencionó anteriormente, el impacto del turismo cultural en el desarrollo económico local de la ciudad ha implicado la inclusión, dentro de los ámbitos de gestión museística, de los principios del marketing como herramienta para la toma de decisiones, con el objetivo de incentivar e incrementar la afluencia de visitantes. Esto implica una serie de retos y desafíos para la gestión.

Dentro de los desafíos a los que se enfrentan los museos, se pueden mencionar los tres principales planteados por Kotler: definir una misión con el objetivo de generar una identidad de la institución, y que la misma esté equilibrada con las demandas externas; crear un público consolidado y obtener el apoyo de la comunidad; y por último generar recursos suficientes para sostener el museo a largo plazo (Kotler y Kotler, 2001).

Se realizará un acercamiento a los dos primeros desafíos planteados por Kotler y Kotler, que se consideran son los principales a la hora de comenzar el desarrollo de los museos en Uruguay.

Definir una Misión

La misión define las funciones, papeles y propósitos a los que sirve el museo; la misión fundamental de un museo es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar. Deberá

definirse si el museo estará centrado en las colecciones, por lo que solamente un público escaso podrá disfrutarlas; o si se enfocará en muestras que generen experiencias diseñadas pensando en la atracción de más y nuevos visitantes. La segunda opción demandará mayor conocimiento de las preferencias del público, y por consiguiente de los principales factores determinantes de la demanda.

Se pueden citar algunos Directores de destacados museos a nivel mundial que hacen hincapié en los objetivos del museo y en los que se observa una tendencia hacia la socialización de la cultura. Paul Perrot, director del Coming Glass Museum de New York y del Virginia Museum of Fine Arts argumenta que la misión diferencial del museo es instruir al público; mientras que Harold Skramstad, ex presidente del Henry Ford Museum & Greenfield Village propone una visión más amplia con un énfasis central en el público, “la singularidad de un museo derivará de las experiencias que proporcione”; por último Julian Spalding, director de los Glasgow Museums and Art Galleries en Escocia hace un hincapié especial en la necesidad de apoyo de la comunidad, “...el mejor marketing es el que se realiza por medio de la recomendación personal...Pienso que el principal reto consiste en obtener el apoyo real del público en todos los niveles y en todas las comunidades” (Kotler y Kotler, 2001).

William W. Moss, director de los archivos de la Smithsonian Institution, definió en 1993 la misión de un museo de la siguiente forma: “Los archivos, museos y bibliotecas son instituciones creadas expresamente para conservar cosas materiales que consideramos de valor duradero...Son lugares para verificar la realidad en un mundo de información desmesurada, competitiva y a veces contradictoria” (Kotler y Kotler, 2001).

La tendencia marca el camino hacia la definición de la misión del museo, la misma tiene que ser singular y única. Muchos son los museos que además de definir su misión la comparten con los visitantes en sus sitios web. Es así que se encuentra definida la misión del Museo del Louvre, del Guggenheim de Bilbao o del MoMA. También se observa una tendencia a incluir dentro de la misión al público y sus características:

*“The principle responsibility of the Louvre is to conserve, protect, restore, and develop France's national art treasures, from the early royal collections to the most recent acquisitions. In carrying out this task, the museum's scientific and academic staff displays steadfast commitment and universally recognized professionalism”.*⁸

⁸ “La principal responsabilidad del Louvre es la de conservar, proteger, restaurar y desarrollar los tesoros del arte nacional de Francia, desde las primeras colecciones reales a las más recientes adquisiciones. En el desempeño de esta tarea, el museo científico y el personal académico muestra firme compromiso y profesionalismo universalmente reconocido”.

“Central to The Museum of Modern Art’s mission is the encouragement of an ever-deeper understanding and enjoyment of modern and contemporary art by the diverse local, national, and international audiences that it serves”.⁹

En el caso de los museos de Uruguay, son escasas las instituciones que tienen definida una misión, el Museo Torres García es uno de los que ha trabajado en este aspecto presentando su misión de la siguiente forma:

“Para el Museo Torres García la labor educativa es una misión primordial. En la búsqueda irrenunciable de ser parte activa de la vida cultural y formativa de la comunidad uruguaya, despliega acciones educativas que como fuerzas vivas producen espacios de encuentro, de sentido, de investigación y de disfrute”.

El público

Al modificar su imagen, incrementar la cantidad de visitantes que reciben y hacer más atractiva su oferta, los museos están más visibles frente a los ojos del público, por lo que estas instituciones tendrán que considerarlos junto con sus preferencias a la hora de implementar cambios y mejoras.

Para conocer dichas preferencias se deberán realizar investigaciones de mercado con el objetivo de acercarse a los consumidores.

Diferentes investigaciones han demostrado que según el tipo de visitante, es la experiencia que busca al visitar un museo, la mayoría de ellos desea una gama de experiencias. Kotler desarrolla seis tipos de experiencias en la visita a un museo: entretenimiento, sociabilidad, experiencia de aprendizaje, experiencia estética, experiencia conmemorativa y experiencia de deleite. El conocer el mix de experiencias buscadas permite aggiornarse al público y captar público nuevo.

Según la Museums Galleries Commison, “los estudios han demostrado que, si se las persuade para que crucen el umbral de un museo, la mayoría de las personas encontrarán algo que les interese y que haga que la visita merezca la pena. El reto consiste no sólo en proporcionar una buena experiencia a los visitantes, sino también en mejorar las técnicas de marketing con el fin de atraer a aquellos que no van a los museos” (Feldestein, 1991; citado por Kotler y Kotler, 2001). Y para lograr este objetivo, como lo mencionaba Harold William, “...requiere del marketing en todas sus formas”.

En un estudio realizado en Sidney en el año 1998 a una muestra de 353 personas acerca de las actividades de esparcimiento desarrolladas en el último mes, se observó que solamente el

⁹ “Para el Museo de Arte Moderno, la misión es el fomento de una cada vez más profunda comprensión y disfrute del arte moderno y contemporáneo por parte del público al que sirve, ya sea local, nacional e internacional”.

3% concurre a museos; mientras que las actividades mencionadas con mayor frecuencia fueron la concurrencia a restaurantes, shopping, entre otros. Lo interesante es que al consultarles acerca de las características de los lugares a donde concurrían surgieron los siguientes ítems: atmósfera relajada, entretenimiento, un buen lugar donde ir con la familia y amigos, entre otros; de los cuáles ninguno fue considerado como característica de los museos (Scott, 2000).

En cambio sí mencionaron como cualidades de los museos el ser un lugar educacional, lugar de descubrimiento, fascinante, innovador, o un lugar donde se puede entrar en contacto con el pasado. Estas características son todas positivas, pero en un momento en donde la competencia es cada vez más importante, se observa que la oferta de museos dista mucho de lo que demandan los visitantes a la hora de optar por actividades de ocio.

Lo notorio es que la mayoría de los museos de Sidney plantearon que ellos ofrecen lo que el público demanda, un lugar de atmósfera relajada, entretenido, donde ir con la familia y amigos, etc. Esto demuestra que las estrategias de marketing no están siendo efectivas en capitalizar esos atributos tan valorados por los potenciales consumidores. La oportunidad está en desarrollar y comunicar esos atributos asociados a una experiencia en la visita.

Hacia esa tendencia es que se observa el desarrollo de la interactividad en los museos, en donde hacen partícipes a los visitantes de la experiencia de la visita. Tal es el caso del Newseum, inaugurado en abril de 2008 en Washington DC, en donde se permite a los visitantes ser partícipes de la visita al museo, pudiendo interactuar con los objetos expuestos en el mismo, buscar noticias particulares y hasta ser parte de un informativo.

En resumen, como lo plantea Kotler y Kotler (2001) atraer, desarrollar y retener al público son los objetivos fundamentales que debe tener cualquier museo. Para ello el museo debe de conquistar a las personas, persuadirlas a que repitan la visita y proponer experiencias satisfactorias, y por último competir eficazmente con otros proveedores de actividades de ocio.

Turismo Cultural y su importancia en el desarrollo económico

El Turismo Cultural, si bien existe desde tiempo antes del surgimiento del turismo como sector económico, es en la segunda mitad del siglo XX que se desarrolla como tal, a consecuencia de factores como la necesidad de diversificación de la propia industria turística, que está en busca de ofertas de mayor valor agregado, a diferencia de las ofertas tradicionales de turismo (sol, playa, montaña) y que a su vez desestacionalicen la demanda. Por otro lado, se observa el crecimiento de una clase media urbana con un nivel educativo alto e interesada en descubrir un mundo diferente al de la tradicional oferta turística, que aporte contenido cultural, simbólico y/o histórico (Bonet, 2008).

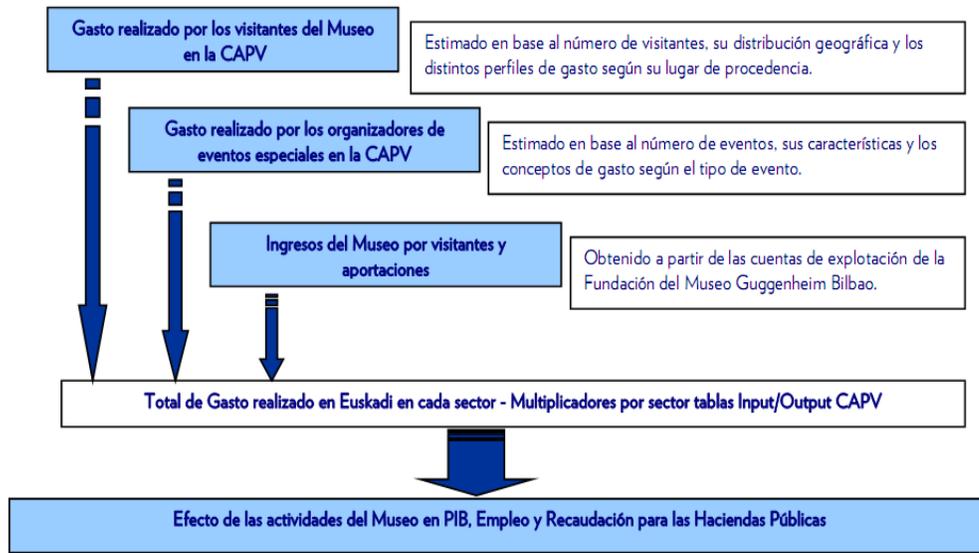
El turismo cultural aporta un valor adicional a la oferta tradicional, por lo que el mismo se comienza a desarrollar generando un posicionamiento diferente del turismo en las ciudades. Como lo menciona Bonet (2008), "La cultura pasa a ser percibida como generadora de beneficios externos positivos para el desarrollo económico local".

Varios han sido los estudios que se han enfocado en el impacto económico de la cultura en el turismo y por ende en el desarrollo económico de la ciudad y en algunos casos de la región. En España particularmente se han centrado estas investigaciones, realizando estudios en Castilla y León o analizando el impacto económico del Guggenheim de Bilbao.

Herrero, Sanz y otros (1998), realizaron un estudio acerca de la Economía de la Cultura en Castilla y León: Turismo Cultural y Museos, en donde analizan la situación de los museos de esta región en un período que va de 1970 a 1997. Allí se observa particularmente, que la oferta de museos está distribuida uniformemente en lo que a territorialidad se refiere, pero no sucede lo mismo cuando se analiza la demanda. Se observan altas concentraciones de visitantes a los museos en las provincias en donde se encuentra un conjunto histórico-artístico más amplio y por consiguiente una atracción turística de relieve. Tal es el caso de Segovia, Salamanca y Burgos.

En lo que a impacto en el desarrollo turístico y de la ciudad, por parte de un museo se refiere, el Museo Guggenheim de Bilbao es uno de los más recientes y claros ejemplos, tanto es así que su impacto es conocido mundialmente como el "efecto Guggenheim" o el "efecto Bilbao".

La construcción de este Museo de arte moderno en 1997 posicionó a la ciudad de Bilbao en el mapa turístico de España. En el año 2006 el impacto de las actividades del museo en la economía del País Vasco superó los 211 millones de euros. Para su director, Juan Ignacio Vidarte, "El efecto Guggenheim es una inversión en infraestructura cultural que sirve de catalizador a todo un proceso de transformación de la ciudad".



Impacto de las actividades del Museo Guggenheim de Bilbao en la Economía del País Vasco en el año 2007.

Asimismo es importante destacar que ese impacto económico del turismo cultural tiene como consecuencia una mayor sensibilización social. En resumen, los efectos del desarrollo del turismo cultural son variados y los mismos pueden tener un impacto positivo y negativo así como también generar efectos en la cultura, la economía y la sociedad.

EFFECTOS	Económicos	Culturales	Externalidades
+	<ul style="list-style-type: none"> •Renta disponible •Mercado laboral local •Inversión local •Ingresos públicos •Patrocinio externo •Transportes y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> •Preservación •Puesta en valor •Enriquecimiento participante 	<ul style="list-style-type: none"> •Prestigio •Educación •Fortalece la identidad y la autovaloración local
-	<ul style="list-style-type: none"> •Δ coste vida local •Mono-especialización sectorial •Estacionalidad •Alta dependencia coyuntura internacional 	<ul style="list-style-type: none"> •Mercantilización •Banalización •Degradación calidad visita o experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> •Segregación y exclusión social •Congelación identidad local

Una aproximación económica al análisis del Turismo Cultural, Lluís Bonet, 2008.

Como lo menciona Vidarte¹⁰, Director del Museo Guggenheim de Bilbao, haciendo referencia a la experiencia del museo, "Otro de los efectos más intangibles ha sido la proyección de la imagen de la ciudad en el exterior e incluso la psicología de la ciudad, esa transformación que

¹⁰ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm

hace que los ciudadanos se sientan con una confianza recuperada y por lo tanto en mejores condiciones de abordar los proyectos de futuro."

Los museos en el MERCOSUR y Chile: Una aproximación de la actualidad

En el año 2007 se desarrolló en Brasil el Primer Encuentro Iberoamericano de Museos, mostrando una tendencia hacia la importancia creciente de los museos en las cuestiones de Estado. El mismo reunió a representantes de diversas instituciones y organismos estatales referentes de la cultura, como la OEI, el ILAM, entre otros. En dicho encuentro, se analizó la situación de los museos en cada uno de los países participantes y se establecieron retos para el futuro.

Los países participantes presentaron un panorama de la situación actual de los museos en cada uno de ellos; fueron 22 en total, destacándose España, Portugal, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Uruguay, entre otros.

Dentro de las presentaciones, se observan dos estados de situación diferentes entre los países participantes, por un lado están los países que han avanzado en las políticas de estado y que en la actualidad están trabajando en el establecimiento de políticas nacionales de museos y la creación de una red de museos (o en caso de que ya exista se plantea mejorar y desarrollar una red regional o internacional de museos) como es el caso de Brasil, Chile, España y Portugal, y por otro lado países como Venezuela, Uruguay, Perú, Paraguay, Panamá o Nicaragua que están realizando investigaciones acerca de la situación de los museos en sus países, y que si bien tienen como misión la creación de una red nacional de museos, la misma es un objetivo a largo plazo.

A continuación se realiza un breve resumen del panorama del sector museístico en Argentina Brasil, Paraguay, Venezuela y Chile; con el objetivo de presentar la realidad de los museos de la región.

Argentina

Las políticas aplicadas en Argentina en torno a los museos, por parte de la Secretaría de Cultura, están orientadas a considerar al museo como un espacio de construcción de ciudadanía, donde la accesibilidad no sea solo la captación de un número más elevado de público, sino que los visitantes puedan acceder a los contenidos del museo a través de una experiencia de enriquecimiento y satisfacción de la curiosidad (Castilla, 2007).

Para ello las exposiciones actuales buscan revertir la unidireccionalidad del mensaje a través de la captación de las opiniones del público, convirtiéndose el museo en un lugar de interpretaciones y visiones diferentes.

El gran desafío de los museos argentinos en el siglo XXI, es el desarrollo de un espacio de construcción democrática que se pretende lograr desde la declaración de la misión del museo hasta las técnicas de documentación, registro y gestión de las colecciones, así como las técnicas museográficas y la promoción de departamentos de investigación.

Brasil

En los años 40' y 50' la museología se consolidó como tal en Brasil. A partir de allí se comenzaron a desarrollar diversas instancias de seminarios y congresos que desempeñaron un papel determinante en la profesionalización de la museología en este país.

Ya en los años 70' y 80' se observan propuestas de una museología más activa, participativa y democrática; y en 1986 surge el Sistema Nacional de Museos, cuyo objetivo es el de articular y apoyar financieramente proyectos museológicos.

Los museos han logrado posicionarse en el panorama político y cultural del mundo contemporáneo, desde el momento en que pasaron a ser percibidos como prácticas sociales complejas que se desarrollan pensando en el presente y en el futuro, como centros de creación, comunicación, producción de conocimiento y preservación de bienes y manifestaciones culturales. Es por todo esto que se observa un interés político en este terreno que está en franca expansión (Do Nascimento Júnior; De Souza Chagas, 2007).

En el año 2003 se establecen nuevos marcos conceptuales para el Ministerio de Cultura (MinC), con el objetivo de establecer políticas públicas sin precedentes en Brasil. Uno de los primeros resultados fue la creación de la Coordinación de Museos de Artes Plásticas, en donde se convocó al sector museológico a participar en la construcción de una política pública enfocada en el sector, teniendo como uno de los resultados más destacados la creación de una Política Nacional de Museos.

Los siete puntos en los que se basa esta Política Nacional de Museos son: a) la gestión y configuración de un campo museológico con el objetivo de implementar un Sistema Brasileiro de Museos; b) la democratización del acceso a los bienes culturales a través de la creación de redes de información entre museos y sus profesionales, y de programas destinados a una mayor inserción del patrimonio cultural en la vida cotidiana, entre otras acciones; c) formación y capacitación de los recursos humanos; d) informatización de museos, destacándose políticas de apoyo a los procesos de desarrollo de sistemas informáticos de documentación y gestión de acervos; e) modernización de infraestructuras museológicas, mantenimiento, adaptación,

seguridad, etc.; f) financiamiento de museos, enfocándose en políticas de fomento y difusión de la producción cultural y científica de los museos; g) gerenciamiento del acervo cultural, conformando un programa de políticas integradas de intercambio, adquisición, preservación, conservación, investigación, documentación y restauración.

La construcción de una Política Nacional de Museos fue el resultado de una acción democrática y participativa, cuya implementación viene siendo realizada bajo los mismos principios (Do Nascimento Júnior y De Souza Chagas, 2007).

Chile

En Chile los primeros museos fueron fundados a comienzos del siglo XIX, y en 1929 se crea el primer organismo encargado de coordinarlos, la DIBAM (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos).

La DIBAM es un organismo estatal que tiene como objetivo el resguardo del patrimonio cultural en sus diversas manifestaciones, que debe ser conservado para las generaciones futuras (Trampe, 2007), y que reúne a un total de 26 museos estatales, la Biblioteca Nacional y otras bibliotecas patrimoniales.

En la actualidad funcionan más de 200 museos en Chile, donde carecen de reglamento alguno que regule la creación de los mismos. Han sido varios los esfuerzos realizados con el objetivo de relevar la situación de los museos en dicho país, no obstante los mismos no han cumplido su finalidad.

Si bien no se tiene un relevamiento de los museos, se ha avanzado desde que en 1982 se creó la Subdirección Nacional de Museos (SNM), con el objetivo de coordinar y potenciar el desarrollo de los museos regionales y especializados, los cuales conforman la red de museos estatales. En la actualidad la SNM ha impulsado la generación de redes de museos con el propósito de instalar plataformas de comunicación e información entre los museos que funcionan dentro de una misma región.

Uno de los primeros pasos que se han dado en pos de una Red Nacional de Museos es el Proyecto Base Musa, una base de datos interactiva que permite el registro de cada uno de los museos existentes en el territorio chileno. Esta base cumple con una triple función: registro actualizado de los museos, intercambio de información entre museos, y fuente de información para el público.

Paraguay

La situación de los museos en Paraguay es problemática desde el momento en que aún se entiende a los museos como depósito de cosas viejas, concepto que se está tratando de

revertir desde la Secretaría Nacional de Cultura, a través de un proceso de difusión y conocimiento, con el propósito de construir herramientas para el desarrollo económico y social de las comunidades.

Para ello se ha establecido un Plan Nacional de Cultura con los objetivos de investigación y recuperación del patrimonio cultural (tangible e intangible), y fomento en la creación de espacios de exhibición cultural donde los principales puntos son la creación de museos y salas de exposición de bienes culturales.

Venezuela

En el año 2005, es cuando se renombra al Ministerio de Cultura por el actual Ministerio del Poder Popular para la Cultura, en un intento de generar cambios en el sector cultural de Venezuela.

En la actualidad hay 140 museos en el territorio, 19 de ellos se encuentran bajo la tutela del estado y de ellos solamente 8 están en funcionamiento, dado que los restantes están en proceso de desarrollo de infraestructuras (en construcción).

Los museos tutelados por el estado están articulados por la Fundación de Museos Nacionales, creada en 2005, que tiene como objetivo la coordinación de la gestión de los museos y optimización de los recursos, fomentando la investigación, conservación y difusión del arte y del conocimiento científico.

Ya en 2006, el Ministerio del Poder Popular para la cultura, decretó la creación de nueve museos, con el objetivo de diversificar la oferta museística en Venezuela y fomentar los valores como la memoria y la identidad nacional.

No es hasta el año 2007, cuando comienza una discusión estatal enfocada en los museos y el panorama social venezolano, en donde los perfiles de los museos comienzan a ser sometidos a discusión y estudio con el objetivo de enmarcarlos en el contexto internacional y de revisión nacional, así como en la definición de una nueva misión y visión de los mismos.

Sección II: Análisis Empírico

Investigaciones referentes a Museos en Uruguay

Estudios de Museos en Uruguay

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

Esta investigación hace énfasis en la diferencia entre el Museo Management¹¹ y la gestión de museos tradicional, con el objetivo de analizar el museo como unidad económica, buscando incorporar prácticas gerenciales sanas para su correcto manejo.

La autora considera el marketing como una disciplina que puede ser muy útil para dar a conocer el museo, incrementar su público y posicionar su imagen en forma favorable frente a la sociedad. Hace hincapié en que una acción de marketing eficaz parte de lo que el consumidor necesita y no de lo que el museo puede o quiere ofrecer.

En dicha investigación se comprobó que la mayoría de los museos entrevistados tenían una idea relativamente clara de qué productos querían ofrecer, pero no habían llevado a cabo ningún tipo de estudio sobre las necesidades del público que visitaba sus respectivos museos. Para descubrir dicha necesidad, se deberían realizar estudios de público con el objetivo de servir de guía para los productos y servicios a desarrollar.

Por otro lado, haciendo referencia a los tipos de financiamiento, recomienda diversificar sus fuentes de ingresos dado el riesgo de depender de una sola fuente para su funcionamiento. Cualquier programa de desarrollo de fondos que el museo emprenda deberá estar planteado de la forma más profesional posible, para vencer a la competencia que se le enfrentará por la captación de los mismos fondos y de los mismos consumidores. Si el museo no puede incorporar un departamento de planificación financiera y de marketing, se deberá procurar que los cargos directivos al menos puedan acceder a la capacitación formal que les permita llevar a cabo este tipo de programa.

Por último, se señala la importancia de emprender una planificación estratégica, ya sea porque vaya a desarrollar una actividad comercial o porque desee optimizar los recursos con los que cuenta. El emprender este tipo de actividad con seriedad seguramente redundará en un

¹¹ El Management es el proceso global de toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, la dirección y el control (las cuatro funciones del management). ---
www.uv.es/dmoreno/Tema1.pdf.

beneficio para el museo, y puede representar una garantía para las empresas o particulares ante quienes se presente para solicitar su patrocinio.

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

A los efectos de recolectar información representativa del universo objeto de estudio se realizaron entrevistas personales mediante la aplicación de un cuestionario a los Directores de doce museos de Montevideo y del interior del país. Dicho informe revela la existencia en el año 2000, de 136 museos públicos y privados, siendo los museos privados el 35% del total de museos.

Con respecto a la disciplina, el 40% son de carácter histórico, la tercera parte se dedica al arte y el resto está constituido por museos de ciencia y etnología; concentrándose la mitad de los museos en Montevideo.

Las principales conclusiones sobre la situación del sector se resumen a continuación:

- Existen serias carencias en la gestión. Esto se constata al observar un número importante de organizaciones que no cuentan con contabilidad, no utilizan el marketing y carecen de programas de desarrollo de recursos.
- Se encontraron dificultades relacionadas con la difusión de las organizaciones.
- Escaso personal, superposición de funciones y necesidades de formación en varias áreas.
- Problemas asociados a la falta de coordinación y de organización como un único sector.
- Escaso financiamiento oficial.
- Escasa diversificación de sus fuentes de financiamiento y dependencia excesiva de fondos que no son autogenerados.
- Falta de información sobre fuentes de financiamiento.

Rapetti manifiesta que para mejorar esta situación es necesario generar procesos de reflexión de los propios actores involucrados, donde se discuta acerca de los problemas que tienen en común, así como también las posibles soluciones y oportunidades frente a los mismos.

Considera que el lema de la “unión hace la fuerza” deberá reflejarse en el sector, consolidando alianzas y asociaciones entre varias organizaciones. A juicio del autor, lo anterior generaría economías de escala, lo que viabilizaría programas de formación, de asistencia técnica, etc. y se consolidaría una escala económica suficiente para acceder a determinados apoyos internacionales.

El rol del estado deberá ser activo, brindando información en tiempo y forma sobre potenciales fuentes de recursos tanto nacionales como internacionales, generando condiciones que fomenten el patrocinio privado, espacios de discusión entre empresas y museos, y liderando la formación en Marketing Cultural tanto para los encargados de marketing de las empresas como para los agentes culturales.

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

Considerando específicamente la relación entre dichas variables con la propensión al consumo de museos se encontraron los siguientes resultados:

- No existe una relación entre la variable sexo con la asistencia a museos.
- Existe una relación negativa entre la variable edad y el consumo, tendiendo a disminuir el mismo cuando aumenta la edad.
- Existe una relación positiva entre nivel educativo y nivel de ingreso con la propensión al consumo de museos.
- El nivel de experiencia anterior es determinante en la variable voluntad de pago, siendo la mayor experiencia un determinante fundamental para generar una mayor voluntad a pagar por el ingreso a un museo.

En febrero de 2008, Fernanda Arezo y Verónica Pereyra presentaron la tesis “Museos y Ciudadanos: El Comportamiento del Consumidor” con importantes aportes al sector museológico nacional. En dicho trabajo se procuró explicar la modalidad de conducta de consumo del visitante montevideano hacia tres importantes instituciones de dicha ciudad: Museo del Cabildo, Museo del Carnaval y Museo de Historia del Arte.

La selección de dichos museos estuvo determinada por la premisa de que todos los museos a analizar fueran dirigidos y administrados por la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), a los efectos de obtener resultados comparables, dado que los mismos mantienen las mismas características en cuanto a organización, por ejemplo: horarios, días de apertura y particularmente porque son de entrada gratuita.

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

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

Las autoras afirman que la población encuestada presenta un interés moderado y elevado hacia la institución museística en general, aunque se observa un escaso conocimiento con respecto a la cantidad de museos que existen en Montevideo. Adicionalmente sugieren que lo anterior puede ser consecuencia de la falta de promoción con que cuentan los museos en Uruguay, pero consideran que hay que ser cautos con dicha afirmación debido a la falta de evidencia sobre estos hechos. Finalmente, establecen que la mayoría de la población encuestada esta dispuesta a pagar un precio de entrada para acceder a un museo, siendo los extranjeros los que presentan mayor disposición de pago.

Siguiendo la línea de investigación de los museos en Uruguay, en Diciembre de 2008 Ana Macias y Fernanda Rimoldi presentaron la monografía denominada "Museos, Una Visión desde la Gestión de Calidad".

Como el título lo indica, las autoras se enfocaron en el análisis de la gestión de calidad de 14 museos de Montevideo y en determinar si es aplicable en estos el Modelo Iberoamericano de Gestión, considerando que los modelos de calidad son un referente de la gestión.

Para la definición de la muestra se realizó un tipo de muestreo no probabilístico denominado muestra de criterio, la cual consistió en la selección de los principales museos montevideanos, tanto públicos como privados que representan un 27% del total.

Se pueden enumerar los principales resultados encontrados:

- El 86% de las decisiones tomadas en los museos contactados están centralizadas en los Directores. La centralización en lo que a toma de decisiones se refiere, tiene la ventaja que el personal tiene conocimiento de la línea de mando y como desventaja que la dirección no recibe aportes del personal, el cuál puede ser muy importante dado el contacto directo con el público asistente.
- El 64% de los museos no tiene una misión explícitamente definida, y el 71% no tiene desarrollada su visión.
- El 64% de los museos no realiza planificación de sus actividades. El no planificar puede implicar no tener claro sus objetivos, de qué manera lograrlos y cuáles son los recursos humanos que necesitará para ello.
- El 43% de los museos realiza inventario de sus obras, el 79% evalúa la satisfacción del visitante, y el 86% lleva a cabo reuniones con Directores de otros museos. Lo anterior indica que se recaba información pero no se realiza un diagnóstico integral de la situación.
- El 7% de los museos de la muestra invierte en tecnología. Un porcentaje bajo, si se considera que el uso de la tecnología apoya a la mejora y constituye un mejor servicio para el visitante.
- El 57% del personal desarrolla múltiples funciones. Se puede constatar en esta investigación, que la carencia de personal es un problema común en casi todos los museos, imposibilitando esto la apertura de algunas salas.
- El 71% de los museos envía a su personal a cursos, seminarios y talleres, mientras que únicamente el 14% evalúa a su personal.
- El 50% de los museos realiza reuniones de equipo sistemáticamente y ante cada evento a realizarse. La comunicación y la coordinación son fundamentales para que el equipo realice las tareas y cumpla las metas de trabajo.
- El 57% de los museos declara tener necesidades de recursos, mientras el 71% cuenta con comisión de amigos y el 64% tiene tienda y/o cafetería.
- Por último, se puede señalar que el 86% de los museos no realiza estudios del público asistente.

Las autoras concluyen que el Modelo Iberoamericano de Gestión es aplicable en las instituciones museísticas montevidéanas, dado que el mismo resulta útil para la institución porque permite evaluar y diagnosticar, y sirve a su vez de guía para una gestión eficiente orientada a la calidad.

Primer Censo Nacional de Museos

Metodología

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

ETAPA 1) Definición de museo

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

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

Dicha definición se concentró en el concepto tradicional de museo, dejando de lado las instituciones que se detallan a continuación.

- Sitios y monumentos naturales, arqueológicos y etnográficos, así como sitios y monumentos históricos de naturaleza museal.
- Instituciones que posean colecciones de, o exhiban especímenes vivos de plantas y animales, como jardines botánicos y zoológicos, acuarios y vivarios.
- Centros de ciencia y planetarios.
- Galerías de arte no lucrativas, institutos de conservación, galerías de exhibición y centros culturales.
- Reservas Naturales.

Se consideraron museos abiertos a aquellos museos que se encuentran abiertos en un horario preestablecido, o en caso de no abrir regularmente se puede acceder a ellos previo contacto con la institución respectiva. Esta elección se justificó en base a que más de la mitad de los museos sin horario preestablecido tienen mayor número de visitantes anuales que algunos museos abiertos al público regularmente.

ETAPA 2) Identificación del mapa de museos en Uruguay

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

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

Luego se diseñó un formulario de recopilación de datos teniendo en cuenta dos criterios, por un lado que fuera sencillo y por otro lado que contemplara todas las variables relevantes para la investigación.¹²

Dicho formulario se envió vía correo electrónico o fax, previo contacto telefónico con la institución respectiva.

Un criterio adoptado para completar el formulario fue que en caso de que el informante no conociera el valor exacto de la respuesta, éste indicara un valor aproximado. Con el objetivo de eliminar cualquier posible sesgo proveniente del criterio antes mencionado, se procedió a crear rangos de valores lo suficientemente amplios.

ETAPA 4) Recepción de formularios

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

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

¹² Ver Anexo I.

Dentro de los museos que no contestaron se encuentran la casi totalidad de las instituciones dependientes de las Fuerzas Armadas (11 museos) y en general pequeños museos con los que no fue posible reestablecer contacto. Se recibieron 100 formularios.

ETAPA 5) Procesamiento y análisis de datos

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

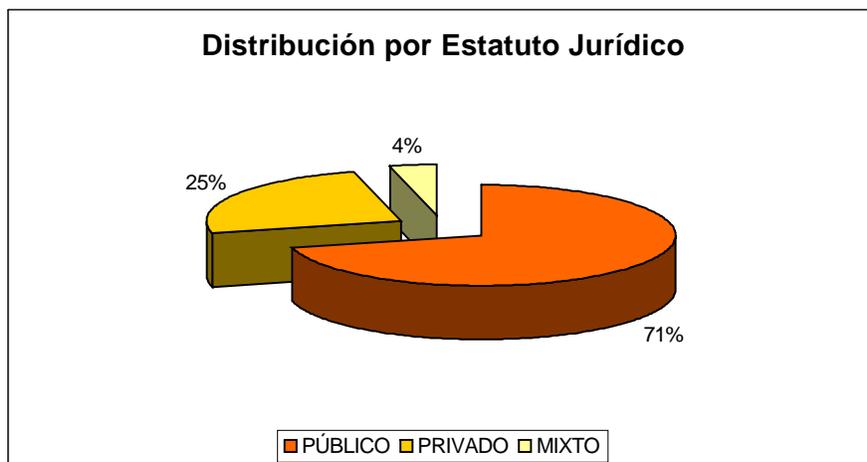
Situación de los museos en Uruguay

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

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

Estatuto jurídico y tipología

Estatuto jurídico



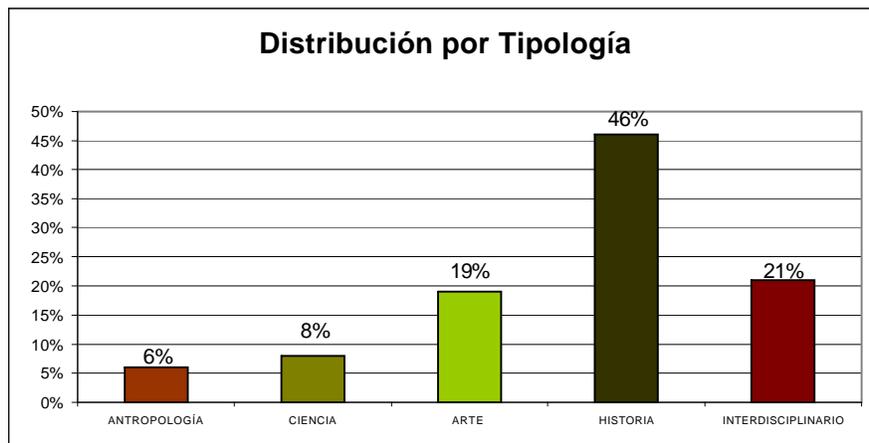
Al analizar la distribución de los museos por estatuto jurídico se observa que el 71% de los museos son públicos, el 25% privados, mientras que el 4% de los museos son mixtos.

Museos públicos



Cuando se analiza la distribución dentro de los museos públicos se encuentra que la mayoría de ellos son Municipales, representando un 64% de los mismos, mientras que el 36% restante depende de la Administración Central.

Tipología

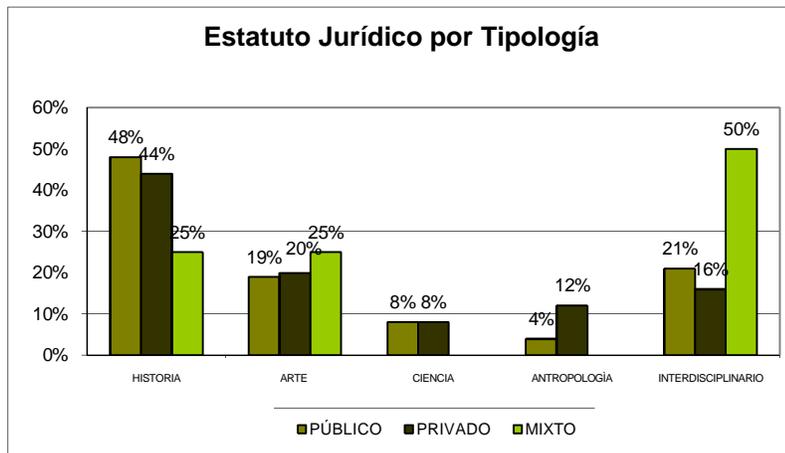


Al observar la distribución de los museos de acuerdo a su tipología, se encuentra que el 46% de los museos son de historia, el 19% de arte, el 8% de ciencia, el 6% de antropología, mientras que el 21% son interdisciplinarios. Estos últimos combinan al menos dos de las anteriores tipologías.

Al cruzar la variable estatuto jurídico con tipología se observa que el 34% de los museos son públicos y de historia, el 15% son públicos e interdisciplinarios, el 13% son públicos y de arte, y el 11% privados y de historia.

		TIPOLOGÍA					
		ANTROPOLO GÍA	ARTE	CIENCIA	HISTORIA	INTERDISCIPLINARIO	TOTAL
ESTATUTO JURÍDICO	PÚBLICO	3%	13%	6%	34%	15%	71%
	PRIVADO	3%	5%	2%	11%	4%	25%
	MIXTO	0%	1%	0%	1%	2%	4%
	TOTAL	6%	19%	8%	46%	21%	100%

Segmentando según estatuto jurídico:

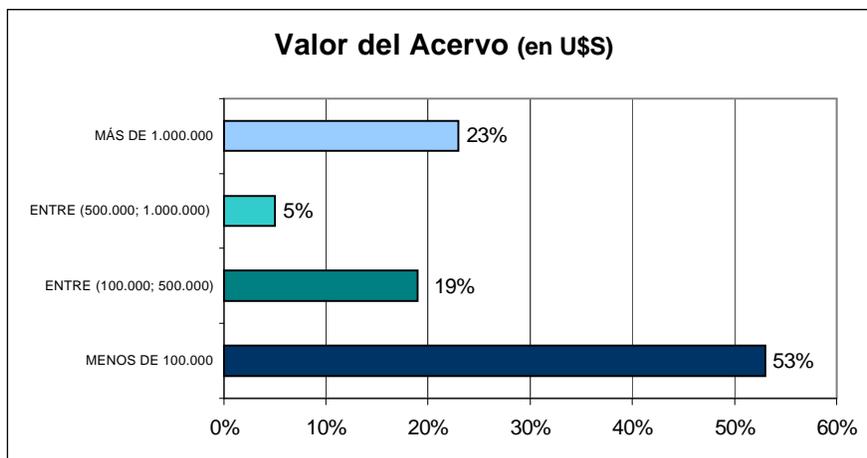


La tipología predominante tanto en museos públicos como privados es historia.

Sin considerar los museos de antropología, se observa que la distribución de las diferentes tipologías según estatuto jurídico público/privado son semejantes.

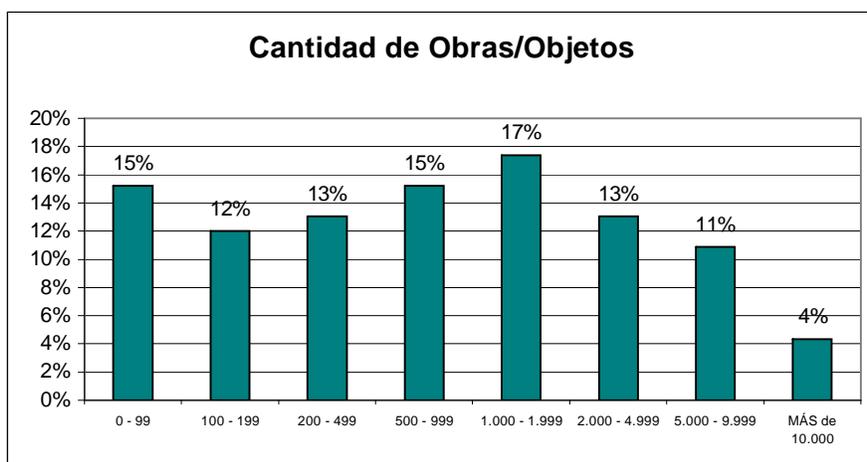
Valor económico del acervo, cantidad de obras, muestras itinerantes y temporales

Valor del económico del acervo



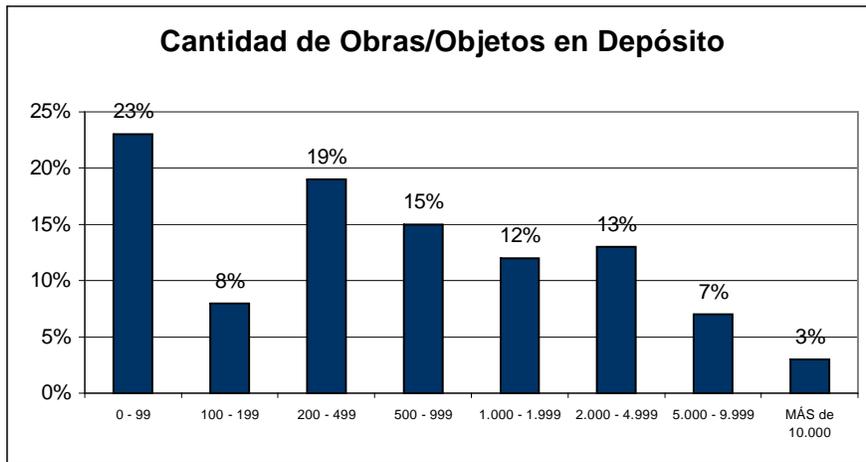
Al analizar el valor económico del acervo se observa que más de la mitad de los museos lo valora en menos de 100 mil dólares, mientras el 23% lo valora en más de un millón de dólares.

Cantidad de obras/objetos



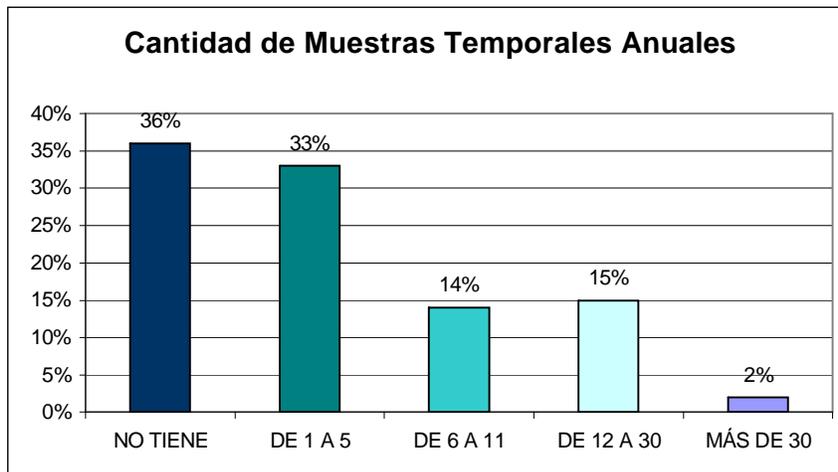
La distribución es aproximadamente uniforme de los rangos de 0 a 5000 obras/objetos. Es decir, existe una gran heterogeneidad en el número de obras/objetos que tienen los museos.

Cantidad de obras/objetos en depósito

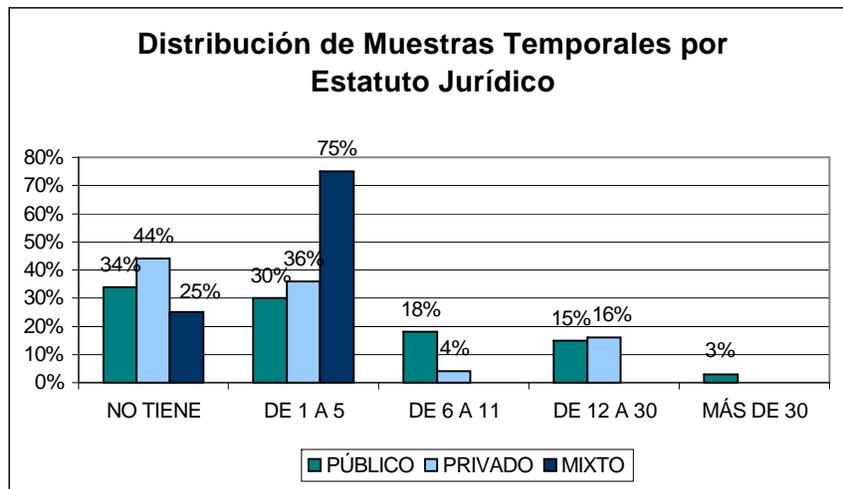


En promedio los museos tienen un total de 3052 obras/objetos, de las cuales el 75% se encuentra en depósito. El 50% de los museos tiene al menos 500 obras/objetos en depósito, mientras el 10% tiene más de 5000.

Cantidad de muestras temporales anuales



El 36% de los museos no tiene muestras temporales y el 17% tiene en promedio al menos una muestra temporal mensual.



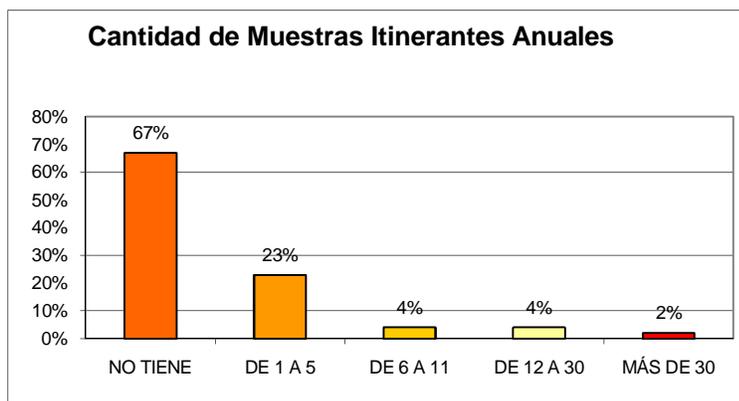
Se observa que el 34% de los museos públicos y el 44% de los museos privados no realizan muestras temporales.

Únicamente el 36% de los museos públicos y el 20% de los museos privados realizan al menos 6 muestras temporales anuales.

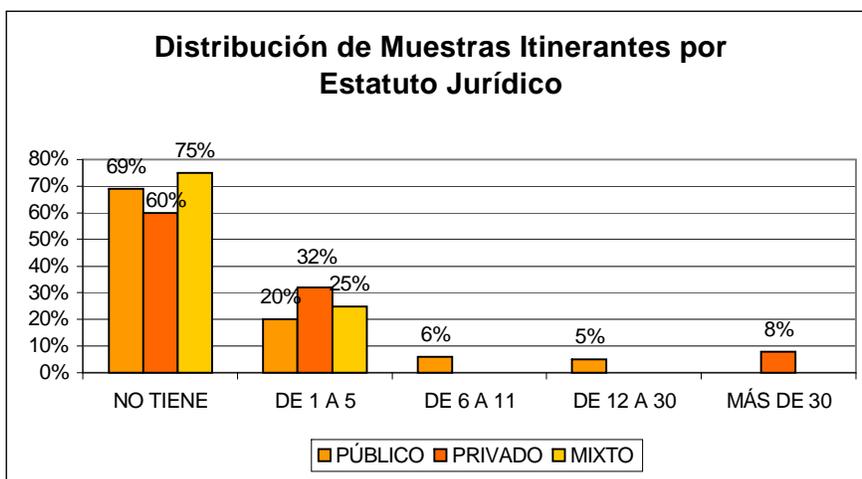
Al cruzar la variable estatuto jurídico con cantidad de muestras temporales anuales se obtienen los siguientes resultados:

		CANTIDAD DE MUESTRAS TEMPORALES ANUALES					
		NO TIENE	DE 1 A 5	DE 6 A 11	DE 12 A 30	MÁS DE 30	TOTAL
ESTATUTO JURÍDICO	PÚBLICO	24%	21%	13%	11%	2%	71%
	PRIVADO	11%	9%	1%	4%	0%	25%
	MIXTO	1%	3%	0%	0%	0%	4%
	TOTAL	36%	33%	14%	15%	2%	100%

Cantidad de muestras itinerantes anuales



El 67% de los museos no tiene muestras itinerantes y el 6% tiene en promedio al menos una muestra itinerante mensual.



Se observa que el 69% de los museos públicos y el 60% de los museos privados no realizan muestras itinerantes.

Únicamente el 5% de los museos públicos y el 8% de los museos privados realizan en promedio al menos una muestra itinerante mensual.

Al cruzar la variable estatuto jurídico con cantidad de muestras itinerantes anuales se pueden observar los siguientes resultados:

CANTIDAD DE MUESTRAS ITINERANTES ANUALES

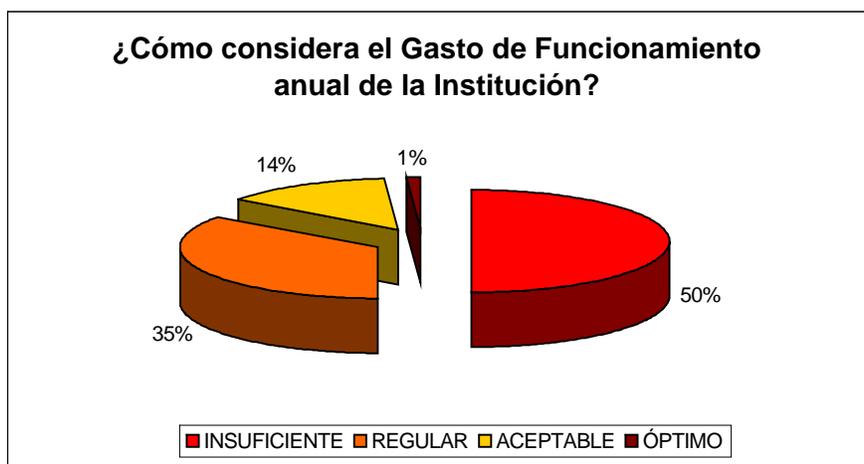
		NO TIENE	DE 1 A 5	DE 6 A 11	DE 12 A 30	MÁS DE 30	TOTAL
ESTATUTO JURÍDICO	PÚBLICO	49%	14%	4%	4%	0%	71%
	PRIVADO	15%	8%	0%	0%	2%	25%
	MIXTO	3%	1%	0%	0%	0%	4%
	TOTAL	67%	23%	4%	4%	2%	100%

Es importante detectar los factores que están detrás de la baja cantidad de muestras itinerantes anuales en Uruguay. Alejandro Giménez (Coordinador de Museos del MEC) se refirió al respecto:

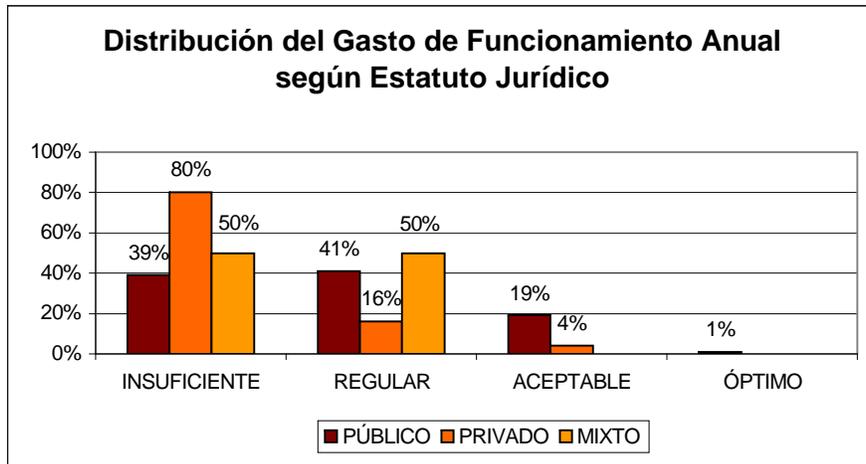
“Hay que trabajar en el área de restauración y establecer las garantías necesarias de seguridad para evitar posibles robos. Esto es condición necesaria para incrementar el número de muestras itinerantes anuales”.

Gasto de funcionamiento e inversión

Gasto de funcionamiento anual



Se observa un bajo porcentaje de museos que considera su gasto de funcionamiento anual al menos aceptable.



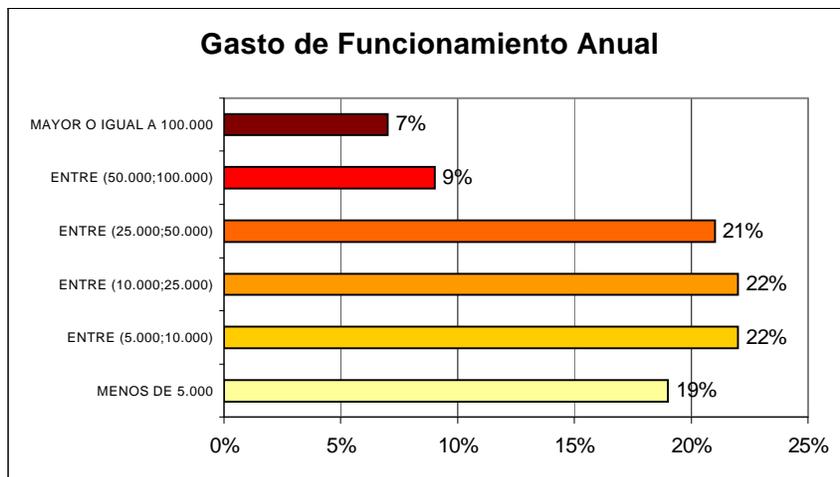
Al segmentar por estatuto jurídico se observa que el 80% de los museos privados considera insuficiente su gasto de funcionamiento anual, mientras el 39% de los museos públicos lo considera insuficiente. Por otro lado, el 20% de los museos públicos considera al menos aceptable su gasto de funcionamiento anual y solamente el 4% de los museos privados considera su gasto de funcionamiento de dicha forma.

GASTO DE FUNCIONAMIENTO ANUAL

	INSUFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	ÓPTIMO	TOTAL
ESTATUTO JURÍDICO					
PÚBLICO	28%	29%	13%	1%	71%
PRIVADO	20%	4%	1%	0%	25%
MIXTO	2%	2%	0%	0%	4%
TOTAL	50%	35%	14%	1%	100%

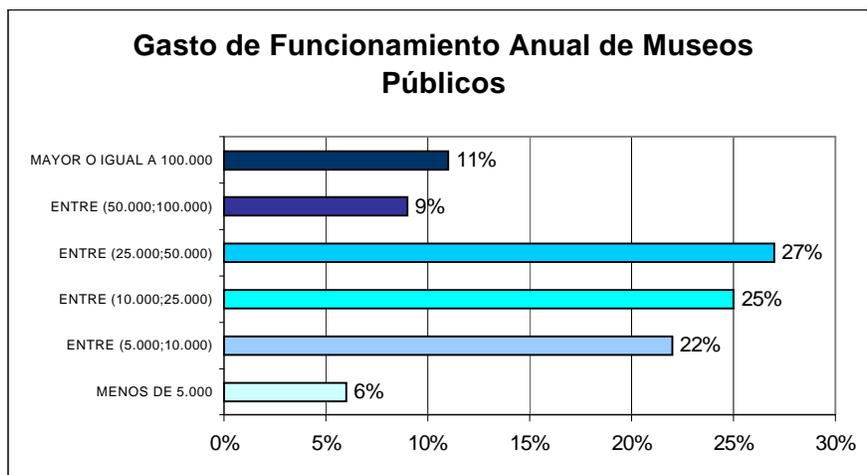
De la tabla anterior se desprende que el 85% de los museos considera su gasto de funcionamiento anual regular o insuficiente.

En promedio los museos tienen un gasto de funcionamiento anual de 39.000 dólares. Dado que la media puede estar siendo influida por valores atípicos, se consideran rangos de valores y se observa cual es la distribución del gasto de funcionamiento.



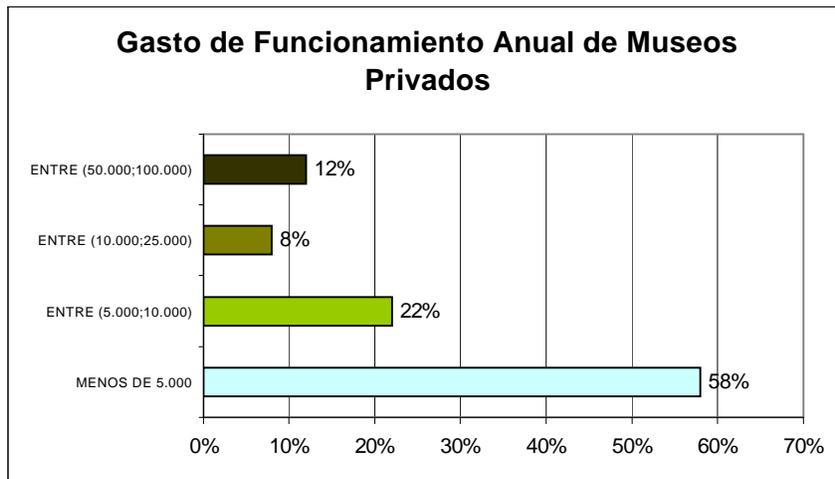
El 41% de los museos tiene un gasto de funcionamiento anual de menos de 10.000 dólares. Se observa que los museos en Uruguay presentan una gran disparidad en cuanto a gasto de funcionamiento.

Gasto de funcionamiento anual de museos públicos



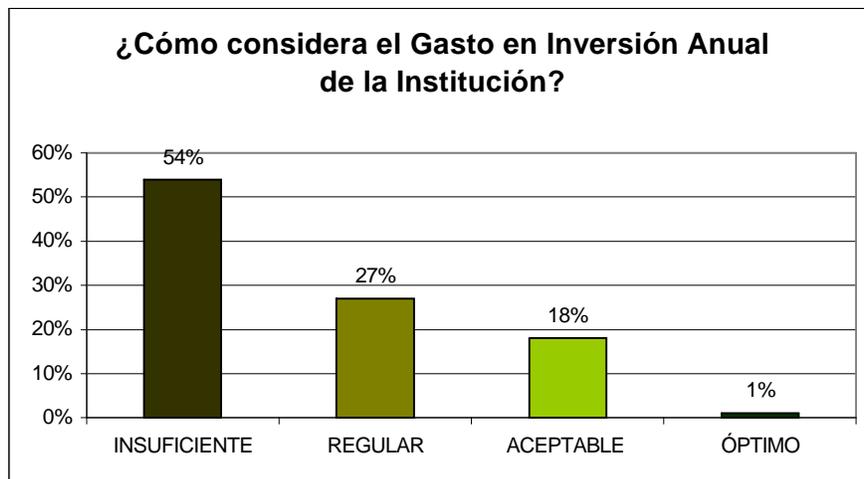
En promedio los museos públicos tienen un gasto de funcionamiento anual de 46.300 dólares. El 47% de los museos públicos tiene un gasto de funcionamiento anual de al menos 25.000 dólares.

Gasto de funcionamiento anual de museos privados

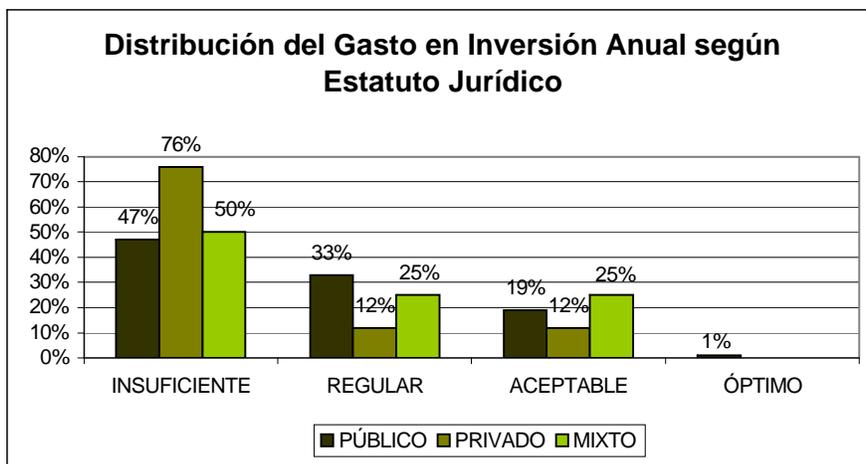


En promedio los museos privados tienen un gasto de funcionamiento anual de 21.000 dólares. Mientras que el 80% de los museos privados tiene un gasto de funcionamiento anual menor a 10.000 dólares, únicamente el 28% de los museos públicos tiene un gasto menor a ese monto.

Gasto en inversión anual



Se observa un bajo porcentaje de museos que considera su gasto en inversión anual al menos aceptable.



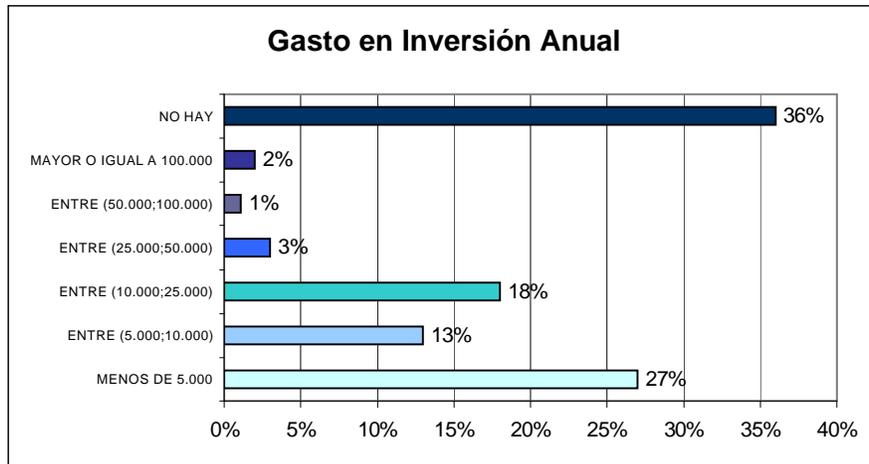
Al segmentar por estatuto jurídico se observa que el 76% de los museos privados considera insuficiente su gasto en inversión anual, mientras que ocurre lo mismo sólo con el 47% de los museos públicos.

GASTO EN INVERSIÓN ANUAL

		INSUFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	ÓPTIMO	TOTAL
ESTATUTO JURÍDICO	PÚBLICO	33%	23%	14%	1%	71%
	PRIVADO	19%	3%	3%	0%	25%
	MIXTO	2%	1%	1%	0%	4%
	TOTAL	54%	27%	18%	1%	100%

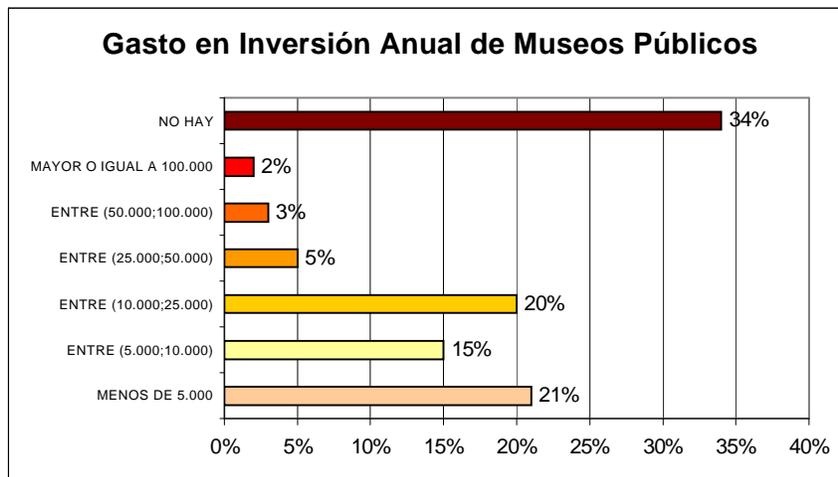
Como se observa en el cuadro anterior, el 81% de los museos considera que el gasto en inversión anual es regular o insuficiente.

En promedio, los museos tienen una inversión anual de 8.900 dólares. Se considera un rango de valores con el objetivo de observar la distribución del gasto en inversión.



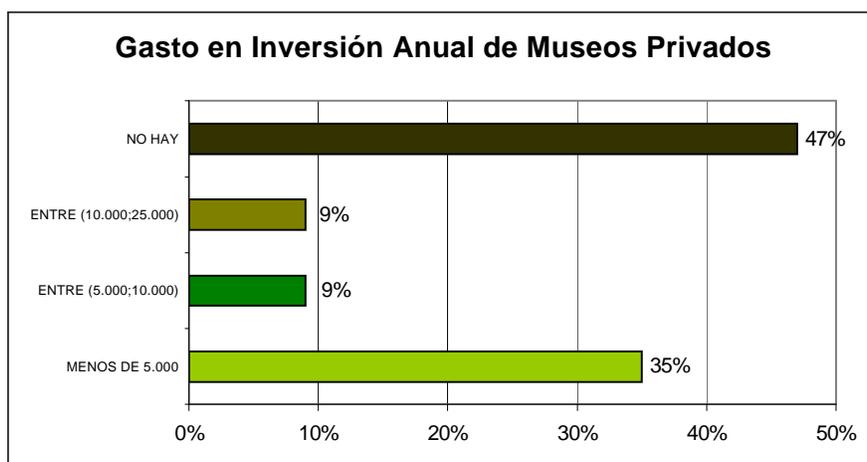
El 36% de los museos no realizó inversiones durante el año 2007, mientras el 27% realizó inversiones en un monto menor a 5000 dólares.

Gasto en inversión anual de museos públicos



En promedio los museos públicos tienen un gasto en inversión anual de 10.700 dólares. El 34% de los museos públicos no realizó inversiones en 2007, mientras el 21% realizó inversiones en un monto menor a 5.000 dólares.

Gasto en inversión anual de museos privados



En promedio los museos privados tienen un gasto en inversión anual de 2.500 dólares. El 47% de los museos privados no realizó inversiones en 2007, mientras el 35% realizó inversiones en un monto menor a 5.000 dólares.

Brecha entre gasto real y óptimo anual

El gasto real de funcionamiento representa en promedio el 61% del gasto óptimo, lo que equivale a una brecha promedio anual de 24.500 dólares.

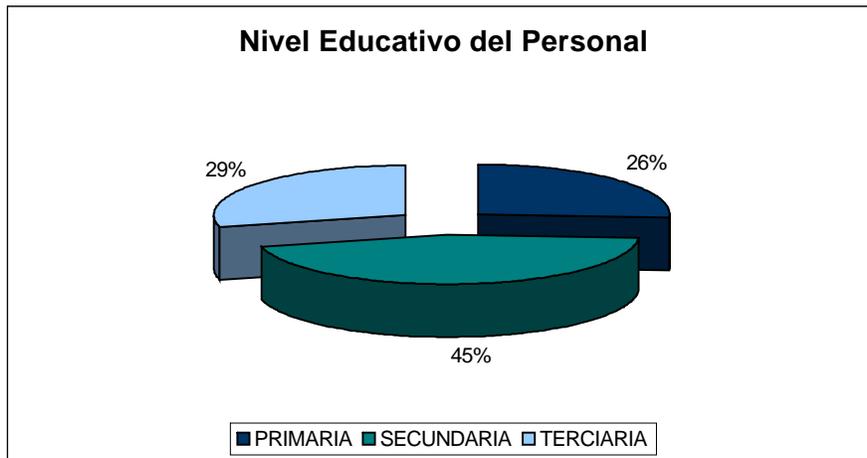
El gasto real en inversiones representa en promedio el 18% del gasto óptimo, lo que equivale a una brecha promedio anual de 63.500 dólares.

Recursos humanos y equipamiento

Cantidad de empleados promedio

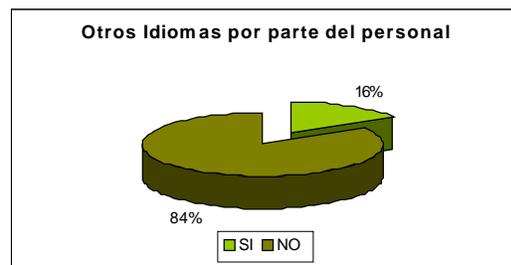
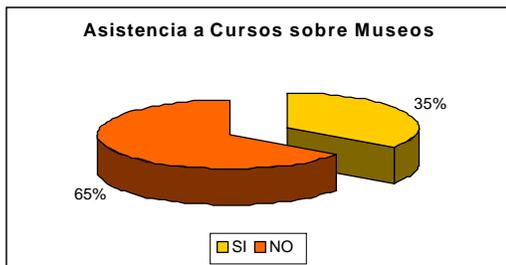
En promedio los museos tienen seis empleados. Los museos públicos tienen más empleados que los privados, en promedio siete contra tres. Dentro del total de empleados de museos privados el 30% son honorarios.

Nivel educativo del personal



En promedio el 45% del personal de museos tiene educación secundaria, el 29% terciaria, mientras el 26% tiene únicamente estudios primarios.

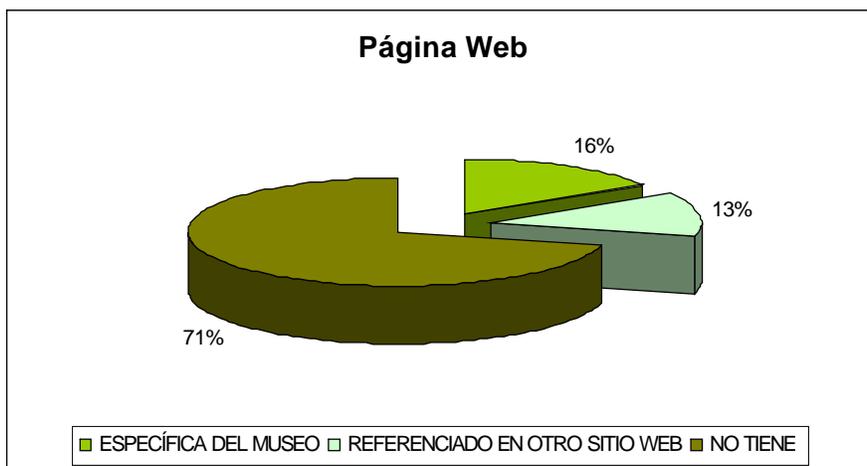
Asistencia a cursos sobre museos y otros Idiomas



Si bien en promedio el personal de museos tiene un nivel educativo medio-alto, una gran mayoría de ellos declara no haber asistido a cursos o seminarios sobre museos.

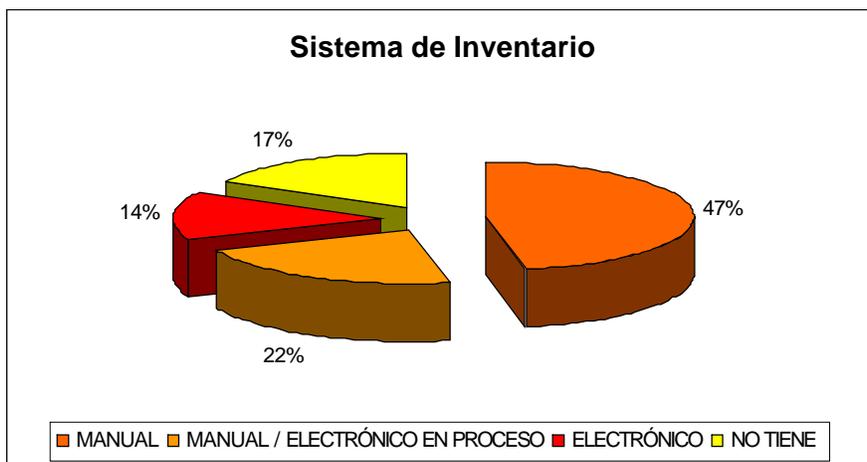
Por otro lado, el 84% de los museos carece de personal que hable otros idiomas.

Página Web



Únicamente el 16% de los museos en Uruguay tiene página web propia, mientras el 13 % está referenciado en otro sitio web.

Sistema de inventario



El 17% de los museos no cuenta con un sistema de catalogación de las obras.

El 47% cuenta con sistema manual de catalogación, el 14% posee sistema electrónico de inventario, y el 22% atraviesa un proceso de transición de sistema manual a electrónico.

Modo de conseguir información sobre público asistente



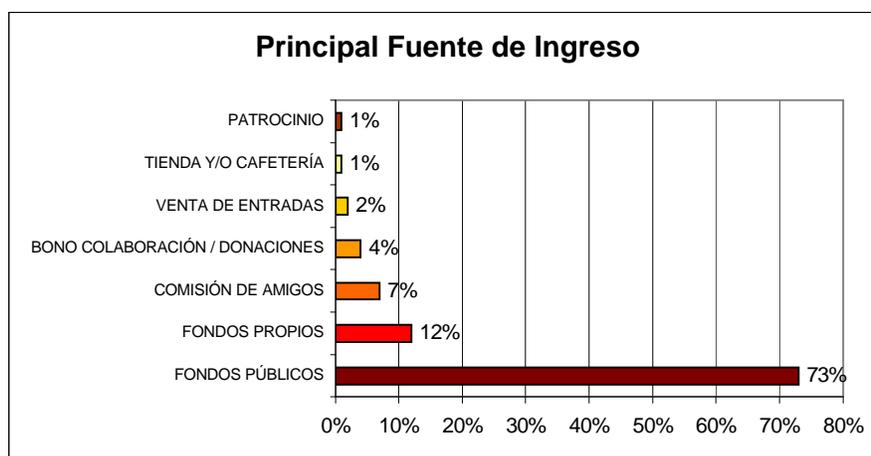
		METODOLOGÍA		
		ESTIMACIÓN	REGISTRO	Total
ESTATUTO JURÍDICO	PÚBLICO	46%	54%	100%
	PRIVADO	75%	25%	100%

Mientras el 48% de los museos tiene registro de sus visitantes, el 52% realiza una estimación del público asistente.

Segmentando según estatuto jurídico, se observa que el 54% de los museos públicos tiene registro, mientras únicamente el 25% de los museos privados tiene registro del público asistente.

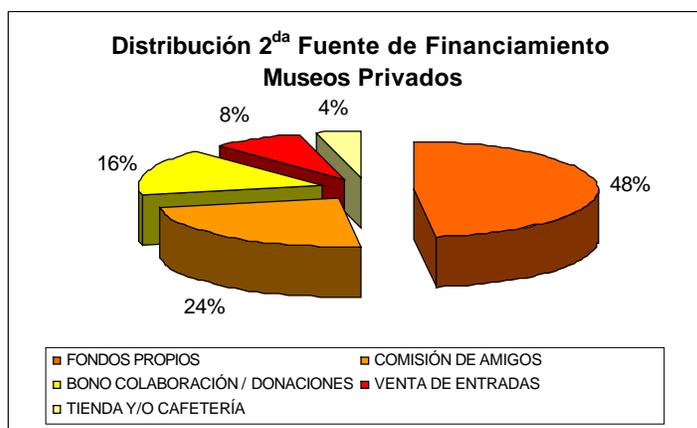
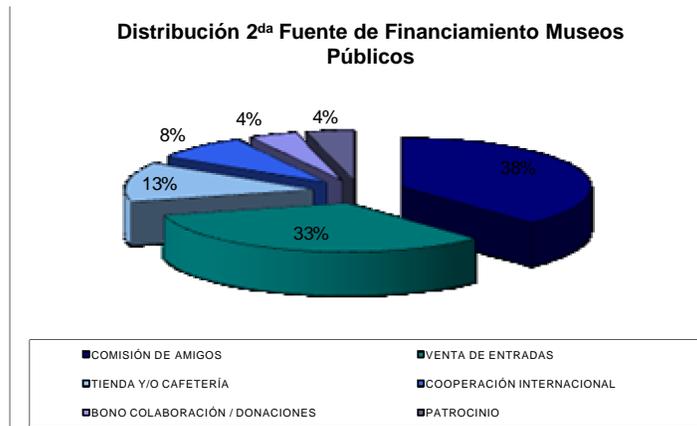
Ingreso

Principal fuente de ingreso

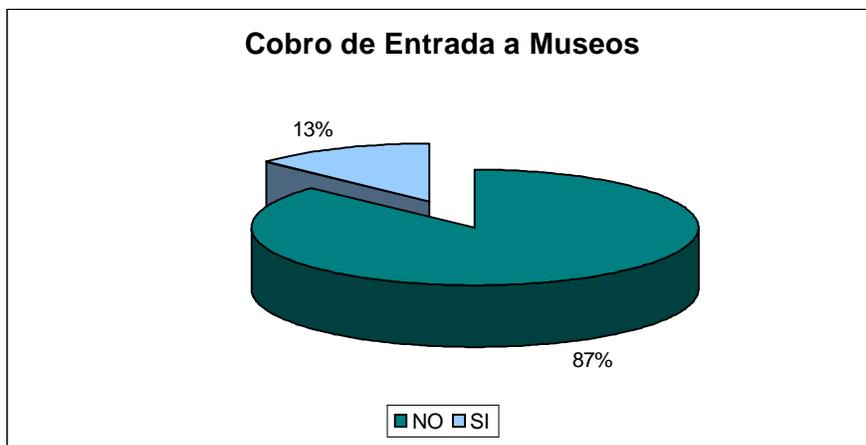


El 73% de los museos tiene como principal fuente de ingreso fondos públicos, mientras el 12% se financia casi exclusivamente con fondos propios.

A continuación se presenta la distribución de la segunda fuente de financiamiento de los museos públicos y privados.

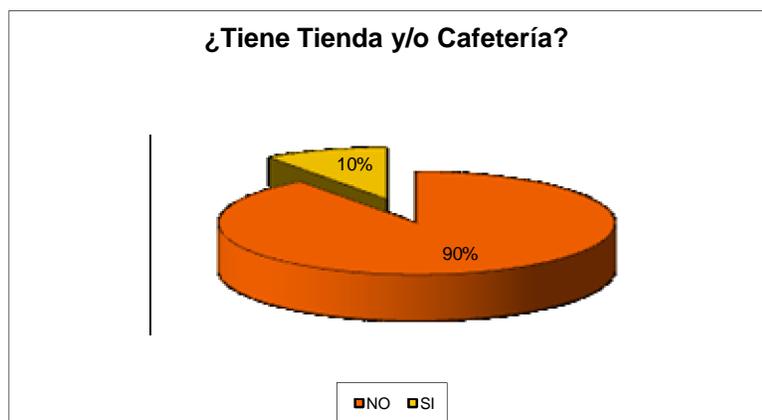


Cobro de entrada a Museos



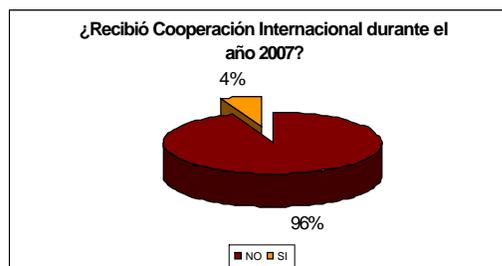
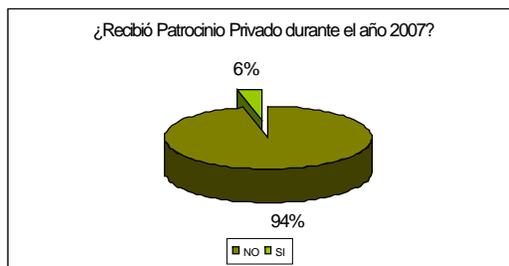
Se observa que el 13% de los museos en Uruguay cobra entrada. El 65% de ellos son públicos, mientras el 35% son privados. Únicamente en el 15% dicha fuente es la principal, mientras en el 75% es su segunda fuente de ingresos.

¿Tiene tienda y/o cafetería?



El 10% de los museos cuenta con tienda y/o cafetería.

¿Recibió patrocinio privado o cooperación internacional durante el año 2007?



El 6% de los museos recibió patrocinio privado en 2007, mientras que el 4% de los museos recibió cooperación internacional durante el mismo año.

Visitantes

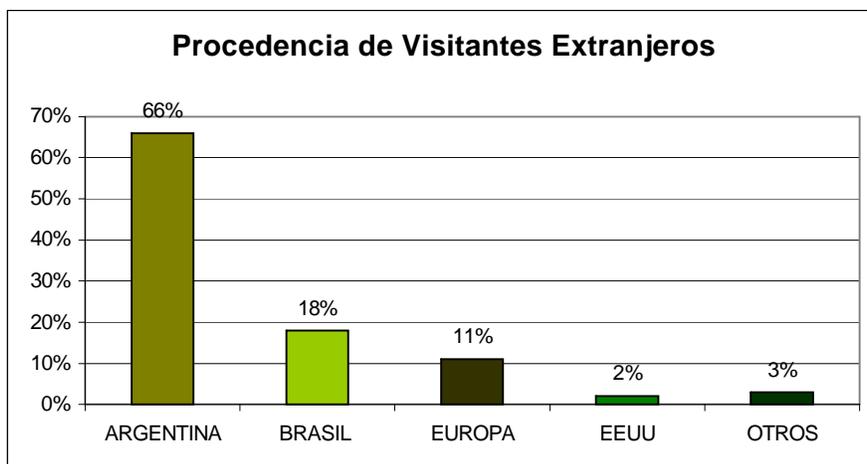
Los museos uruguayos recibieron 1.352.000 visitantes durante el año 2007 (incluye escolares).

El 75% de ellos visitó un museo público, el 22% uno privado, mientras el 3% visitó un museo mixto. Los museos públicos recibieron en promedio 14.300 visitantes, los privados 12.300 y los museos mixtos 7.500.

El 10% de los museos –los más visitados– concentra el 50% del público, mientras que el 50% de los museos recibe menos del 10% del total de visitantes. Montevideo concentra el 50% de los visitantes, Maldonado el 15% y Colonia el 12%.

El 28% del total de visitantes a museos son extranjeros. Montevideo recibe el 34% del total de visitantes extranjeros, Maldonado el 30%, mientras Colonia recibe el 21%.

Procedencia de visitantes extranjeros



Aproximadamente el 85% de visitantes extranjeros a museos proviene de la región.

Porcentaje de turistas extranjeros que visita un museo

En base a la encuesta de turismo receptivo elaborada por el Ministerio de Turismo y Deporte, se calculó el porcentaje de turistas extranjeros que visitó un museo y se desagregó según país de origen.

- El 20% de turistas extranjeros en 2007 visitó un museo.
 - El 17% de turistas argentinos visitó un museo.
 - El 28% de turistas brasileños visitó un museo.
 - El 54% de turistas europeos visitó un museo.
 - El 14% de turistas norteamericanos visitó un museo.

Indicadores de Eficiencia en Museos

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

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

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

En base a dicha metodología, el grupo más eficiente fue el compuesto por los museos privados, los cuales tomaron el valor 1, mientras que los museos públicos tomaron el valor 0,2. Es decir, los museos públicos en términos relativos son 5 veces menos eficientes que los privados. Dicha afirmación no varía sustancialmente si se toma en cuenta el gasto de funcionamiento e inversión anual por visitante como indicador de eficiencia.

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

Hacia un Sistema Nacional de Museos

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

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

Se destaca la necesidad de crear una institucionalidad coherente y ordenada que otorgue el marco necesario para lograr los objetivos de sustentabilidad, articulación, estimulación y coordinación del sector museístico de nuestro país, mediante la creación de un Sistema Nacional de Museos (SNM).

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

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

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

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

- **Etapa 1)** Elaboración del documento preliminar para discusión general con representantes de entidades e instituciones museológicas, y referentes del sector. (Setiembre 2008 - Enero 2009).¹³
- **Etapa 2)** Elaboración del documento final: el cual si bien puede estar sujeto a modificaciones posteriores, pretende incluir diferentes opiniones y reflejar la diversidad museística de nuestro país. (Febrero- Agosto 2009).

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

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

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

Considerando la experiencia internacional, se puede afirmar que la concreción del SNM una vez publicado el documento base es de más de un año. Por lo que, se propone aprovechar este periodo para capacitar y educar al personal de los museos para el

¹³ Esta etapa culminó con la elaboración del informe al cual se está haciendo referencia.

nuevo desafío que tendrán que enfrentar, si es que aspiran a mejorar su situación actual.

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

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

- **Etapa 5)** Llevar a la práctica la institucionalidad creada por Ley (Formación del Comité Gestor del Sistema, nombramientos, etc.). (Tercer trimestre 2010).
- **Etapa 6)** Puesta en funcionamiento del SNM. (Cuarto trimestre 2010).

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

Investigación empírica: Relación entre Oferta y

Demanda

Aspectos Metodológicos

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

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

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

Objeto de estudio e hipótesis orientadoras

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

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

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

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

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

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

- H1) Existe relación moderada o fuerte¹⁴ entre la cantidad de visitantes a museos con: el valor económico del acervo, la cantidad de muestras temporales, la cantidad de obras/objetos en exposición, el gasto de funcionamiento e inversión y el cobro de entrada en museos en Uruguay en 2007.¹⁵
- H2) Existe una relación moderada o fuerte entre la cantidad de visitantes a museos, con la difusión del museo en Uruguay en 2007.

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

Tipo de Investigación

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

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no existe manipulación activa de alguna variable. Además, se trata de un diseño transeccional transversal, ya que se busca

¹⁴ Se considera que existe una relación moderada o fuerte cuando el coeficiente de correlación de Spearman es mayor o igual a 0,5.

¹⁵ Ver Anexo II.

establecer la relación de variables medidas en un único momento del tiempo (Hernández, et al; 1991).

Metodología empleada

Metodología cuantitativa

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

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

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

Metodología cualitativa

Una vez obtenidos los datos y observados los resultados de las correlaciones y asociaciones objeto de estudio, se procedió a desarrollar reuniones con referentes del sector museístico. Se visitaron museos de Montevideo y del interior del país, informando el resultado obtenido y recabando comentarios, los cuales fueron muy útiles para confirmar la veracidad de los resultados cuantitativos y completar la investigación.¹⁶

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

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

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

¹⁶ Esta etapa se llevó a cabo con anterioridad a la inclusión de la variable difusión en el análisis.

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

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

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

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

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

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

Resultados empíricos cuantitativos y cualitativos

Análisis de correlación y asociación

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

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

Realizado un minucioso estudio de la base de datos, se presentan los resultados del coeficiente de correlación entre las diferentes variables representativas de la oferta consideradas, con la variable cantidad de visitantes a museos.¹⁷

Correlación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes

	Valor económico del acervo
Cantidad de visitantes	0,357

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

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

¹⁷ Ver Anexo II.

Hay que tener en cuenta que la variable valor económico del acervo es una variable subjetiva, dado que en Uruguay un solo museo tiene tasada su colección (Museo Blanes), por lo que el valor de dicha variable queda a juicio del Director de cada institución.¹⁸

Correlación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes

Coefficiente de correlación

	Cantidad de muestras temporales
Cantidad de visitantes	0,231

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

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

Contrario a lo planteado por la teoría¹⁹, las muestras temporales en Uruguay no son un factor de atracción de mayor cantidad de visitantes, ya que si bien la correlación entre dichas variables es positiva, la misma no llega a ser moderada.

Se considera necesario realizar una minuciosa investigación acerca de la relación entre dichas variables, razón por la cuál se contactaron a todos los museos que declararon realizar muestras temporales, a los efectos de verificar en qué grado el coeficiente de correlación de Spearman está reflejando la realidad museística de nuestro país. Por lo que, se procedió a indagar sobre la diferencia entre la cantidad de visitantes que recibió el museo antes de realizar muestras temporales, con la cantidad de visitantes que recibió en el año 2007.²⁰

Si bien en algunos museos la realización de muestras temporales ha incrementado en forma considerable la cantidad de visitantes, en la mayoría de ellos no tuvo un impacto importante.²¹

¹⁸ Con el objetivo de incluir esta variable pero contemplando la realidad museística de nuestro país, en el Primer Censo Nacional de Museos del MEC se incluyeron rangos de valores lo suficientemente amplios (Menos de 100.000 U\$S, Entre 100.000 y 500.000 U\$S, Entre 500.000 y 1.000.000 U\$S y Más de 1.000.000 U\$S).

¹⁹ Ver Marco Teórico, Exhibiciones Temporales.

²⁰ Ver Anexo III.

²¹ En el 90% de los museos, el incremento en la cantidad de visitantes en 2007 con respecto al último año en que no se realizaron muestras temporales fue menor al 10%.

Dado que las opiniones de los Directores de Museos coincidieron en que existe un bajo presupuesto para dar a conocer sus muestras, se volvieron a contactar a todos los museos que declararon realizar muestras temporales, consultando acerca de la difusión de las mismas.²²

Se encuentra que los museos que realizan muestras temporales y las difunden, han obtenido un incremento sustancial en la cantidad de visitantes con respecto al periodo en que no realizaban dichas muestras, pero tan solo un porcentaje muy pequeño de museos en Uruguay realiza difusión de sus muestras.²³

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

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

Coeficiente de correlación	
	Cantidad de obras/objetos en exposición
Cantidad de visitantes	0,034

No se observa correlación entre las variables cantidad de visitantes y cantidad de obras/objetos en exposición, esto puede expresar que lo que opera como factor de atracción es la calidad y difusión de las obras y no tanto la cantidad.

Se pudo comprobar en esta investigación que un elevado porcentaje de museos en el interior del país (y algunos en Montevideo), tienen una gran cantidad de obras/objetos en exposición, careciendo de criterio alguno, siendo en la mayoría de los casos un “depósito de objetos” sin una tipología definida y recibiendo muy pocos visitantes anuales.

Lo anterior estaría en la misma línea con lo mencionado por Frey (2000), el cual plantea como uno de los factores de atracción de visitantes, no la cantidad de obras, sino la muestra de unas pocas obras destacadas de artistas de renombre. Se puede citar como ejemplo el caso de La Mona Lisa en el museo del Louvre.

²² Anexo IV_2).

²³ En los museos que exponen muestras temporales y las difunden se ha incrementado en más de un 50% la cantidad de visitantes en 2007, en relación al último año en el cual no se llevaron a cabo las mismas.

Correlación entre gasto de funcionamiento y cantidad de visitantes

Coefficiente de correlación	
	Gasto de funcionamiento
Cantidad de visitantes	0,549

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Existe una relación positiva moderada entre cantidad de visitantes y gasto de funcionamiento, lo anterior está relacionado directamente con que los museos más visitados son los que en promedio emplean más personal²⁴, incidiendo esto en que presenten un mayor gasto de funcionamiento anual.

La gran mayoría de Directores de Museos manifiestan como uno de sus principales problemas la falta de personal, lo cual imposibilita la apertura de algunas salas del museo, e impacta en un menor número de visitantes anuales. Durante las visitas a diferentes museos de Montevideo e interior del país se pudo comprobar la escasez de personal y el impacto que esto tiene sobre la cantidad de visitantes a los mismos. Por lo que, se puede afirmar que los recursos humanos son un factor importante para recibir un mayor número de visitantes.

No obstante lo anterior, también se observó la escasa formación del personal de diversas instituciones en el área museos, por lo que, si bien es importante hacer énfasis en aumentar cuantitativamente el personal de museos, no se debe dejar de lado el aspecto cualitativo si se pretende incrementar la cantidad de visitantes que se recibe anualmente.

Correlación entre gasto en inversión y cantidad de visitantes

Coefficiente de correlación	
	Gasto en inversión
Cantidad de visitantes	0,271

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa que existe una relación positiva débil entre gasto en inversión y cantidad de visitantes a museos.

Es de esperar que las inversiones tengan como objetivo mantener en buen estado o mejorar el acervo existente, impactando esto último en un mayor número de visitas anuales. De todas formas es importante tener en cuenta que las variables gasto en inversión y cantidad de

²⁴ Aproximadamente el 90% del gasto de funcionamiento corresponde a recursos humanos.

visitantes están referidas al año 2007, y que una mayor inversión en éste año puede operar como factor de atracción de mayor cantidad de visitantes en los años siguientes.

Consultados referentes del sector, manifestaron cierta sorpresa con respecto al resultado encontrado, pero destacaron que es importante elaborar un proyecto que justifique el hecho de realizar determinada inversión y no realizar gastos muchas veces destinados a obtener algún prestigio individual, pero carente de una visión de conjunto y sin tomar en cuenta la importancia de los otros rubros de la institución.

Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes

Con el objetivo de estudiar la asociación entre dichas variables, se procederá a realizar un análisis no paramétrico de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según la variable cobro de entrada al museo.

Cobro de entrada		N	Media
Cantidad de Visitantes	0	85	11475
	1	13	23500

Se observa que los museos que no cobran entrada reciben en promedio 11475 visitantes anuales, mientras que en los que efectivamente cobran ingresan en promedio 23500 personas en el año. Es decir, los museos que cobran entrada son los que en promedio reciben mayor cantidad de visitantes anuales.

Se realiza una prueba de hipótesis no paramétrica sobre la igualdad de las respectivas medias, siendo las hipótesis nula y alternativa las siguientes:

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Estadístico de Contraste	Cantidad de Visitantes
U de Mann-Whitney	226,500
Z	-3,416
Sign.asintótica bilateral	0,001

Variable de agrupación: Cobro de entrada.

El resultado obtenido permite rechazar la hipótesis que afirma que los museos que cobran entrada reciben en promedio la misma cantidad de visitantes que aquellos que no lo hacen.

Esto respalda lo anteriormente expuesto al analizar el promedio de visitantes que recibe un museo en caso de cobrar o no entrada al mismo.

Contrario a la creencia popular que el cobro de entrada limita el acceso del público a los museos, se puede afirmar que los museos que cobran entrada reciben en promedio un número mayor de visitantes anuales que aquellos que no lo hacen.

Si bien la cifra del promedio de visitantes que recibe un museo, según cobre o no entrada, puede estar siendo influida por las características particulares de cada institución y por el hecho de que los museos que cobran entrada pueden ser los que presenten una mejor oferta, de acuerdo a los datos obtenidos, no se puede seguir afirmando que el cobro de entrada es una limitante para recibir un mayor número de visitantes.

Considerando los 15 museos más visitados, se puede observar que cinco de ellos cobran entrada (33,3%), mientras que dentro de los 50 museos menos visitados, solamente uno cobra entrada, es decir el 2% de los museos menos visitados cobra entrada.

La evidencia expuesta permite afirmar que el cobro de entrada no impacta negativamente en la cantidad de visitantes a museos. La anterior afirmación se puede complementar con la investigación monográfica "Museos y Ciudadanos" (2008), en la cual, como ya se mencionó, se encuentra que la mayoría de la población encuestada está dispuesta a pagar por un ticket para acceder al museo.

A los efectos de contrastar los resultados cuantitativos con la realidad del sector museístico uruguayo, se realizaron entrevistas a referentes nacionales del sector.

Entrevistas a referentes nacionales del sector museístico

Con el objetivo de investigar sobre la existencia de algún factor que pueda explicar el resultado de las correlaciones y asociaciones encontradas anteriormente, se desarrollaron reuniones con Directores de Cultura, Directores de Museos y referentes del sector, tanto de Montevideo como del interior del país.

En todos los casos, una vez presentados los resultados obtenidos existía cierta sorpresa, pero a su vez una gran mayoría respondía que en Uruguay hay escasos recursos para los museos que imposibilitan realizar fuertes inversiones.

Al indagar sobre el presupuesto destinado a museos en la totalidad de los gobiernos departamentales del Uruguay, se pudo constatar que las diferentes Intendencias (salvo la Intendencia de Montevideo) no tienen un presupuesto destinado específicamente a dichas instituciones. Sin embargo, sí existe un presupuesto destinado específicamente para los museos que dependen del MEC.

Al entrevistar al coordinador de museos del MEC, Alejandro Giménez, afirmó que dicho presupuesto es insuficiente y en muchos casos apenas alcanza para realizar algunas tareas mínimas de conservación y restauración del acervo.

Por otro lado, los museos privados presentan escasos recursos para gastos de funcionamiento e inversión.

Complementando la línea de investigación planteada para futuros estudios por las autoras de la investigación monográfica “Museos y Ciudadanos: El Comportamiento del Consumidor”, con respecto al impacto de la difusión o propaganda en la cantidad de visitas a museos, se considera importante concentrarse en dicha variable, a los efectos de intentar dar respuesta al resultado de las correlaciones presentadas anteriormente, así como también encontrar una variable que pueda explicar en gran medida la variación en la cantidad de visitantes a museos en Uruguay.

Estudio sobre la realización de actividades de difusión en museos

Se incorporó en el análisis la variable difusión²⁵, con el objetivo de encontrar el porcentaje de museos que realizan inversiones en difusión, así como también la relación entre esta nueva variable con la variable cantidad de visitantes.

Se considera como difusión, la tarea de informar y comunicar a la sociedad sobre el acervo y las actividades propias de la institución.

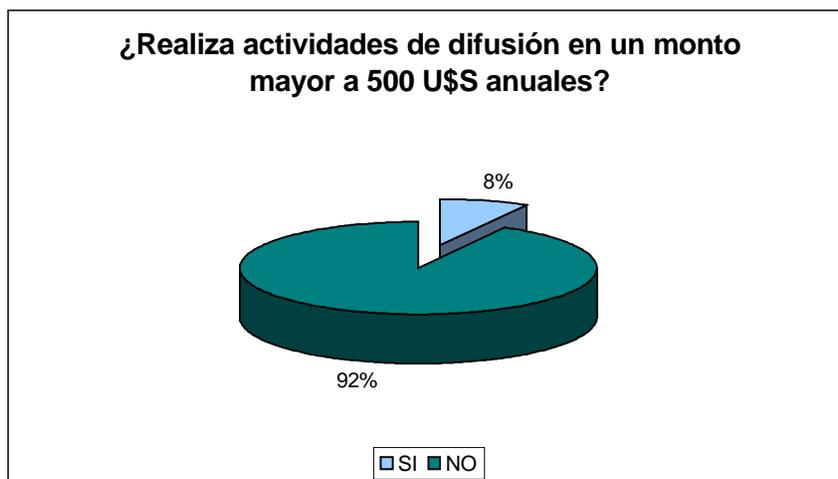
A continuación se presentan los principales resultados encontrados:



El 20% de los museos declara realizar actividades de difusión.

²⁵ Ver Anexo IV.

Si se consideran los museos que realizan actividades de difusión mayores a 500 dólares anuales:



Se observa que únicamente el 8% de los museos invierte un monto mayor a 500 dólares anuales en dichas actividades.

Considerando específicamente el 20% de los museos que declara realizar difusión, se investiga el tipo de actividad de difusión que se desarrolla, así como también el porcentaje de museos que realiza cada actividad.

Tipo de difusión	Porcentaje
Internet	100%
Folletería	50%
Medios masivos de comunicación	30%

La totalidad de museos que realizan difusión utilizan las herramientas de Internet para tal objetivo (mayoritariamente correo electrónico), el 50% de ellos invierte en folletería, mientras que el 30% de este grupo destina recursos para difusión en medios masivos de comunicación.

Por otro lado, se encuentra que la gran mayoría de los museos no realiza estudios sobre las características, necesidades y motivaciones del público asistente actual y/o potencial.

A los efectos de observar la relación existente entre la variable difusión y la variable cantidad de visitantes, se define el criterio de incluir como museos que realizan difusión únicamente a aquellos que invierten más de 500 dólares anuales en dicha actividad.²⁶

²⁶ Ver aclaración Anexo IV.

Relación entre difusión y cantidad de visitantes

Al realizar un análisis de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según la variable difusión del museo, se pueden realizar las siguientes observaciones:

Difusión		N	Media
Cantidad de Visitantes	0	90	9343
	1	8	55000

Los museos que no realizan difusión reciben en promedio 9343 visitantes anuales, mientras que en los que realizan dicha actividad ingresan en promedio 55000 personas en el año.

Existe una gran diferencia en el promedio de visitantes que recibe un museo, dependiendo de si se invierte en difusión o no.

Se realiza una prueba de hipótesis no paramétrica sobre la igualdad de medias, con respecto a la cantidad de visitantes según se realice o no actividades de difusión del museo, siendo las hipótesis correspondientes las siguientes:

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Estadístico de Contraste	Cantidad de visitantes
U de Mann-Whitney	15000
Z	-4.479
Sign.asintótica bilateral	0,000

Variable de agrupación: Difusión.

Se puede rechazar la hipótesis nula, la cual postula que los museos que realizan difusión reciben en promedio la misma cantidad de visitantes que aquellos que no llevan a cabo dicha actividad.

Se obtiene un resultado muy interesante, que puede estar detrás de las bajas correlaciones encontradas anteriormente.

Existe una asociación positiva fuerte entre difusión y cantidad de visitantes, es decir, la difusión es una de las variables clave y generadora de mayor cantidad de visitas. Lo anterior induce a

plantear la siguiente pregunta: ¿Es posible que esté relacionado el valor económico del acervo, las muestras temporales y las restantes variables independientes con la cantidad de visitantes, si no se da a conocer previamente la oferta existente? La respuesta a dicha pregunta comienza a estar suficientemente fundamentada en los datos.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación, el valor económico del acervo, la cantidad de muestras temporales, la cantidad de obras/objetos en exposición, el cobro de entrada y el gasto de funcionamiento e inversión no están fuertemente relacionados con la cantidad de visitantes a museos.

Con el objetivo de estudiar la importancia de la difusión como nexo entre las variables independientes mencionadas anteriormente y la variable dependiente, se analiza la matriz de correlaciones bivariadas entre las diferentes variables objeto de estudio, segmentando según la variable difusión.

Matriz de Correlaciones de Spearman: Museos que realizan difusión

	Valor ec. del acervo	Cant. de muestras temporales	Cant. de obras objetos en exposición	Gasto de funcionamiento	Gasto en inversión	Cantidad de visitantes
Valor ec. del acervo	1.000	0.436	-0.234	0.532	0.871	0.495
Cant. de muestras temporales	0.436	1.000	0.419	0.548	0.307	0.530
Cant. de obras objetos en exposición	-0.234	0.419	1.000	0.120	-0.383	0.224
Gasto de funcionamiento	0.532	0.548	0.120	1.000	0.325	0.690
Gasto en inversión	0.871	0.307	-0.383	0.325	1.000	0.480
Cantidad de visitantes	0.495	0.530	0.224	0.690	0.480	1.000

Matriz de Correlaciones de Spearman: Museos que no realizan difusión

	Valor ec. del acervo	Cant. de muestras temporales	Cant. de obras objetos en exposición	Gasto de funcionamiento	Gasto en inversión	Cantidad de visitantes
Valor ec. del acervo	1.000	0.316	-0.185	0.341	-0.048	0.232
Cant. de muestras temporales	0.316	1.000	-0.049	0.261	0.131	0.105
Cant. de obras objetos en exposición	-0.185	-0.049	1.000	-0.049	0.038	0.001
Gasto de funcionamiento	0.341	0.261	-0.049	1.000	0.389	0.423
Gasto en inversión	-0.048	0.131	0.038	0.389	1.000	0.176
Cantidad de visitantes	0.232	0.105	0.001	0.423	0.176	1.000

Se observa que las diferentes variables de la oferta presentan una correlación mayor con la variable cantidad de visitantes en los museos que realizan actividades de difusión.

Por otro lado, se procede a dividir los museos en dos grupos, según se realicen o no actividades de difusión y se lleva a cabo un análisis de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes segmentando según la variable cobro de entrada.²⁷

Museos con difusión: Análisis de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes según cobro de entrada

Cobro		N	Media
Cantidad de Visitantes	0	5	18600
	1	3	36667

Museos sin difusión: Análisis de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes según cobro de entrada

Cobro		N	Media
Cantidad de Visitantes	0	80	8193
	1	10	18550

Nuevamente se puede apreciar la importancia de la variable difusión en el incremento de la cantidad de visitantes. Si se considera el grupo de museos que cobra entrada se observa que las instituciones que realizan actividades de difusión reciben en promedio un mayor número de visitantes que aquellas que no realizan dicha actividad.

El análisis expuesto permite afirmar que existe una variable que opera como nexo entre las diferentes variables independientes objeto de estudio y la variable dependiente. Dicho de otro modo, la influencia que tenga cada variable independiente sobre la variable cantidad de visitantes, va a depender en gran medida de la decisión de realizar o no difusión del museo. Si no se da a conocer la oferta existente es muy difícil lograr una mayor asistencia a museos.

Los anteriores resultados no hacen más que ubicar a la variable difusión como una variable sumamente significativa, la cual se debe tener presente en el presupuesto de inversión de la institución, si se pretende lograr un mayor número de visitas anuales.

Estudio de impacto de las diferentes variables representativas de la oferta, sobre la variable cantidad de visitantes

Anteriormente se investigó sobre la relación existente entre las diferentes variables que representan la oferta en museos con la variable cantidad de visitantes. En dicha oportunidad se pudo observar el signo y cuantificar el grado de correlación entre ellas. En los casos de las

²⁷ En esta oportunidad no se realiza una Prueba de Hipótesis sobre la igualdad de las respectivas medias para la variable cantidad de visitantes, debido a que existen únicamente ocho observaciones en el grupo de museos que realizan actividades de difusión.

variables cobro de entrada y difusión del museo, se realizó un análisis no paramétrico de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según dichas variables.

Complementando la investigación, con el objetivo de incitar a que futuras investigaciones retomen el tema, se procederá a realizar un estudio del modelo de regresión lineal múltiple resultante. Con tal objetivo, se analizará la significación del modelo en su conjunto, para luego (en caso de resultar significativo) analizar el impacto que cada variable independiente tiene en la variable cantidad de visitantes.

Se realiza un supuesto simplificador, el cual supone la distribución normal de los residuos, así como también, la no existencia de heterocedasticidad y autocorrelación. Al analizar los datos, se pudo comprobar que dichos supuestos no se cumplen en todos los casos, razón por la cuál al realizar el análisis de los resultados encontrados se debe tener siempre presente lo anterior.

Esta investigación pretende ser una referencia para que futuros estudios la complementen mediante métodos no paramétricos, realizando el comparativo de sus resultados con los encontrados en esta oportunidad.

A continuación se realiza un análisis del modelo de regresión lineal múltiple²⁸:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (\text{Valor económico del acervo}) + \beta_2 (\text{Cantidad de muestras temporales}) + \beta_3 (\text{Cantidad de obras/objetos en exposición}) + \beta_4 (\text{Cobro de entrada}) + \beta_5 (\text{Gasto de funcionamiento}) + \beta_6 (\text{Gasto en inversión}) + \beta_7 (\text{Difusión}) + U$$

Siendo:

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.
- β_0 : Constante.
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$: Coeficientes de las respectivas variables independientes.
- U = Perturbación poblacional.

Al analizar la significación del modelo en su conjunto, se puede rechazar la hipótesis que postula la no influencia del conjunto de variables independientes sobre la variable cantidad de visitantes. Por lo que, se realiza una regresión lineal múltiple incluyendo la totalidad de las variables consideradas anteriormente.

²⁸ Ver Anexo V.

Modelo	R	R ²	R ² corregida
1	0,841	0,707	0,671

Resumen del modelo

- Variables predictoras: (Constante), Valor económico del acervo, Cantidad de muestras temporales, Cantidad de obras/objetos en exposición, Cobro de entrada, Gasto de funcionamiento, Gasto en inversión, Difusión.
- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Se puede afirmar que las variables independientes consideradas explican el 70,7% de la variación de la variable cantidad de visitantes.

Con el objetivo de cuantificar el impacto de cada variable representativa de la oferta en museos sobre la variable cantidad de visitantes, se realiza el siguiente análisis:

Modelo	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Significación
(Constante)	3420		0,220
Valor económico del acervo	850	0,550	0,531
Cantidad de muestras temporales	287	0,110	0,187
Cantidad de obras/objetos en exposición	0,801	0,103	0,253
Cobro de entrada	-11082	-1,420	0,104
Gasto de funcionamiento	0,050	0,133	0,313
Gasto en inversión	0,094	0,168	0,030
Difusión	38284	0,635	0,000

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Se observa que en las variables valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, cobro de entrada y gasto de funcionamiento no se puede rechazar la hipótesis: $H_0) \beta=0$. Es decir, no se puede rechazar la hipótesis nula, que tiene como corolario la no influencia de dichas variables sobre la variable cantidad de visitantes.

Sin embargo, si se consideran las variables gasto en inversión y difusión, se observa que se puede rechazar la hipótesis nula, esto es, se puede rechazar la hipótesis de no influencia de dichas variables sobre la variable dependiente cantidad de visitantes.

Dado lo anterior, se estudiará el impacto de las variables gasto en inversión y difusión del museo en la cantidad de visitantes que recibe, dejando de lado las restantes variables independientes.²⁹

Con el objetivo de obtener el porcentaje de la variación de la variable cantidad de visitantes que es explicado por dichas variables, se calcula el coeficiente de determinación (R^2).

Modelo	R	R^2	R^2 corregida
1	0,78	0,609	0,6

- Variables predictoras: (Constante), Gasto en inversión, Difusión.
- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Las dos variables analizadas explican por si solas el 60,9% de la variación de la variable cantidad de visitantes.

Se realiza una regresión lineal múltiple, considerando únicamente el gasto en inversión y la difusión como variables independientes.

Modelo	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Significación
(Constante)	8156		0,000
Gasto en inversión	0,118	0,196	0,004
Difusión	45636,21	0,753	0,000

- Variable dependiente: Cantidad de visitantes.

Teniendo en cuenta las limitaciones del modelo mencionadas anteriormente, se puede expresar la siguiente relación:

$$\hat{y} = 8156 + 0,118 (\text{Gasto en inversión}) + 45636,21 (\text{Difusión})$$

Se observa un fuerte impacto de la variable difusión sobre la variable cantidad de visitantes. Es decir, la difusión es una de las variables con mayor impacto en el incremento de la cantidad de visitantes.

²⁹ Al analizar la significación del modelo considerando las variables inversión y difusión del museo, se rechaza la hipótesis que postula la no influencia de dichas variables sobre la variable cantidad de visitantes.

Lo anterior, no hace más que confirmar la importancia de las actividades de difusión para lograr un mayor número de visitas a museos. Aunque el rubro difusión forma parte marginalmente del gasto en inversión, se puede observar que el aporte tanto directo como indirecto que realiza la variable difusión para explicar la variación en la cantidad de visitantes a museos es significativo.

El valor del coeficiente de determinación habla por si solo, dado que las variables difusión y gasto en inversión explican el 60,9% de la variación de la variable dependiente cantidad de visitantes.

Hasta el momento se presentaron las correlaciones y asociaciones de las variables objeto de estudio, y se realizó un análisis de la respectiva regresión lineal múltiple.

A los efectos de elaborar un respaldo empírico robusto para someter a prueba las hipótesis orientadoras del presente trabajo, se considera conveniente complementar los anteriores resultados cuantitativos, con los siguientes resultados cualitativos.

Entrevistas a referentes internacionales del sector museológico

En el mes de julio de 2008 se asistió al Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos que se celebró en Florianópolis - Brasil, en cuya oportunidad se desarrollaron diversas reuniones con representantes de más de 20 países.³⁰

Eneida Braga, Gerente de Articulación y Fomento del DEMU/IPHAN³¹ (Ministerio de Cultura de Brasil) al referirse a la primera hipótesis de la presente investigación afirmó: “No es de esperar que en principio exista una relación fuerte entre las variables analizadas”.

Brenda Porras, Subdirectora de Museos y Centros Culturales de Guatemala, agregó: “Es importante generar datos confiables para poder contrastar dicha hipótesis con la realidad”.

Relación entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes

Se obtuvo un resultado unánime, dado que la totalidad de los representantes de los diferentes países hicieron énfasis en la dificultad para obtener un valor estrictamente económico del acervo de un museo.

³⁰ Ver Anexo VI.

³¹ Dirección de Museos y Centros Culturales de Brasil/ Instituto de Patrimonio Histórico Artístico Nacional.

Se consideró la importancia de la originalidad y lo novedoso, siendo estas dos características atractivos para visitar un museo, sin estar necesariamente correlacionados con el valor económico del acervo.

Se realizó una afirmación a la cual todos adhirieron luego de tomarse unos segundos para la reflexión:

“Si consideramos los museos en su totalidad no tiene porque existir necesariamente una relación estrictamente positiva entre valor económico del acervo y cantidad de visitantes, pero si consideramos los museos de arte, se esperaría encontrar una relación positiva y moderada /fuerte entre las dos variables mencionadas anteriormente”.³²

Luego se afirmó que si bien no tiene porqué presentarse una perfecta relación entre dichas variables, se esperaría que fuera positiva. Se enfatizó en que si los museos con valor económico del acervo alto no difunden su oferta, se acentúa la no existencia de correlación.

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman obtenido al correlacionar dichas variables fue de 0,357, por lo que, se puede observar que va en línea con las afirmaciones expuestas anteriormente.

Relación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes

Esta temática, al igual que la anterior, estuvo caracterizada por la coincidencia entre las diferentes opiniones.

Se concluyó que en principio debería existir una correlación positiva fuerte entre las variables analizadas, dado que las muestras temporales permiten renovar su colección para captar un mayor número de visitantes locales, así como también de extranjeros.

Pero existen dos factores que pueden hacer que la relación postulada anteriormente no se cumpla, ellos son, la calidad (obras de artistas de renombre) y la difusión de las muestras temporales. Por lo que, si alguno de estos dos factores falla, no tiene por qué observarse en la práctica la relación planteada.

³² Considerando únicamente los museos de arte en Uruguay, se obtiene un coeficiente de correlación de Spearman moderado (0,643) entre las variables valor económico del acervo y cantidad de visitantes, por lo que, si bien no existe una relación perfecta entre dichas variables, los resultados obtenidos en nuestro país van en línea con las afirmaciones realizadas en el Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos.

Diferentes representantes expusieron sus opiniones, siempre de acuerdo con la afirmación anterior, y enfatizando en todos los casos la importancia de la difusión, basada en estrategias de comunicación y marketing.

Alan Trampe (Chile), se refirió a la experiencia de su país en la materia:

“Nosotros consideramos que la comunicación es un aspecto clave de la gestión de cualquier institución, por lo que realizamos una campaña de promoción y difusión de los museos. Se diseñan diferentes afiches para las cuatro estaciones del año con el slogan “*Ven a los museos*”. Creamos frases pegadizas, que hacen que la gente se sienta identificada con los museos de nuestro país, así como también procuramos crear conciencia de la importancia del trabajo conjunto para lograr un mayor bienestar en cada caso particular”.

En una primera etapa, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman (0,231) entre las variables cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes sorprendió. Luego del Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos, se pudo constatar que la relación entre dichas variables no es directa.

Se puede afirmar que uno de los factores que está detrás de la baja correlación encontrada entre dichas variables en nuestro país es la difusión de las muestras temporales.

Relación entre cantidad de obras/objetos en exposición y cantidad de visitantes

Este tema se discutió en forma simultánea con el anterior, dado que en el momento en que se estaban expresando las opiniones acerca de la posible relación entre cantidad de muestras temporales y cantidad de visitantes, se realizaron diversos comentarios sobre la similitud de este caso con la cantidad de obras/objetos que tienen los museos en exposición.

Existió acuerdo entre los representantes, por lo que otra vez, la calidad y la difusión fueron los factores claves y en última instancia los que se consideraron como prioritarios para aumentar la cantidad de visitas a museos.

Alejandro Giménez, coordinador de museos del MEC (Uruguay), afirmó que existe un elevado porcentaje de museos en su país que tienen una gran cantidad de obras/objetos en exposición careciendo de un criterio determinado y de una adecuada difusión, lo que impacta en una baja cantidad de visitantes anuales.

Relación entre gasto de funcionamiento e inversión, y cantidad de visitantes

Se aceptó unánimemente la opinión que afirmó que el gasto de funcionamiento e inversión está asociado en gran parte a la tipología del acervo, así como también a los metros cuadrados de exposición.

Se destacó la relevancia de tener suficiente personal en el museo, pero siempre trabajando en su permanente capacitación. Se insistió sobre la importancia de ofrecer una oferta atractiva al público asistente, y en que el capital humano es un factor fundamental para incrementar la cantidad de visitantes al museo.

Con respecto a la relación entre gasto en inversión y cantidad de visitantes, se concluyó unánimemente (otra vez), que si dentro de la inversión no se encuentra el rubro difusión, desembolsar un mayor monto en estos rubros no es necesariamente garantía de obtener mayor cantidad de visitantes.

Por último, representantes de diversos países llamaron a la reflexión en lo que a inversiones estratégicas se refiere. Se enfatizó en realizar inversiones que estén asociadas a un proyecto específico, que no se descuiden áreas críticas y que exista una coordinación entre las diferentes áreas a la hora de realizar un proyecto de inversión.

Relación entre cobro de entrada y cantidad de visitantes

Con respecto a este tema, se expresó que los museos que cobran entrada por lo general son los que presentan una oferta de calidad superior al resto.

Se expusieron experiencias de cada país en particular y en todos los casos se afirmó que el cobro de la entrada no es una limitante para acceder al goce de los bienes y servicios culturales, dado que en todos los países existen días gratuitos y acceso libre a los escolares. Se concluyó que un precio coherentemente fijado no es la causa de la disminución en la cantidad de visitantes.

Se consideró que por el contrario, el cobro de la entrada puede significar en el mediano plazo mayor cantidad de visitantes, dado que el cobro permite diversificar las fuentes de ingresos, invertir un monto mayor en el museo y así mejorar la calidad y la difusión de la oferta existente.

De lo anterior, se puede afirmar que el análisis cualitativo refuerza el análisis cuantitativo, recogiendo una visión tanto nacional como internacional para brindar una explicación detallada de los diferentes resultados numéricos encontrados.

Conclusiones y Recomendaciones

Ante la creciente importancia que han adquirido los museos en la actividad cultural y económica de nuestro país, y los escasos estudios realizados desde un punto de vista económico, la presente investigación buscó determinar la relación existente entre las variables valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, cobro de entrada, gasto de funcionamiento e inversión y difusión del museo con la variable cantidad de visitantes a museos en Uruguay.

Para ello, se realizó un estudio detallado de los datos generados en el marco del Primer Censo Nacional de Museos y como complemento se generó nueva información. En una primera etapa se procedió a analizar el grado de correlación y asociación entre las variables objeto de estudio, y se desarrollaron reuniones con referentes del sector museístico nacional. Luego se incorporó la variable difusión en la investigación y se llevaron a cabo pruebas no paramétricas de igualdad de medias para la variable cantidad de visitantes, segmentando según la variable difusión. Finalmente, se analizó la regresión lineal múltiple resultante entre dichas variables y se corroboraron los resultados obtenidos mediante sesiones de trabajo con referentes del sector museístico internacional.

Los anteriores resultados tanto cuantitativos como cualitativos permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

Al estudiar las diferentes correlaciones y asociaciones de variables referentes a museos en Uruguay se observó que no existe relación fuerte o moderada entre la variable dependiente cantidad de visitantes con las variables representativas de la oferta de museos: valor económico del acervo, cantidad de muestras temporales, cantidad de obras/objetos en exposición, cobro de entrada y gasto en inversión. Sin embargo, la variable gasto de funcionamiento presentó una correlación positiva moderada y la variable difusión una asociación positiva fuerte con respecto a la cantidad de visitantes que recibe el museo.

Realizando un análisis minucioso de los resultados obtenidos, así como también desarrollando entrevistas con referentes nacionales e internacionales del sector museístico, se encontró evidencia adicional que respalda los resultados comentados anteriormente.

- El disponer de un alto valor económico del acervo no implica recibir un mayor número de visitantes, siendo la difusión un factor muy importante para incrementar la cantidad de vistas. Sin embargo, en los museos de arte el valor económico del acervo tiene un rol fundamental como factor de atracción de visitantes.

- Contrario al basamento teórico de la presente investigación, el realizar muestras temporales no tiene una incidencia directa en el aumento de la cantidad de visitantes, encontrando que la difusión de las muestras temporales es uno de los factores fundamentales para tal fin.
- El disponer de una mayor cantidad de obras/objetos en exposición no es garantía de recibir más visitantes. Incluso al considerar únicamente los museos que realizan difusión se observa que si bien existe una relación mayor entre dichas variables, la misma no llega a ser moderada.
- Se puede afirmar que el cobro de entrada no limita la cantidad de visitantes al museo, lo cual sugiere una demanda inelástica con respecto a un precio coherentemente establecido.
- Los museos que invirtieron un mayor monto en gastos de funcionamiento fueron los que en promedio recibieron mayor cantidad de visitantes. Si se considera que el 90% de dicho gasto corresponde a recursos humanos, se puede afirmar que los museos más visitados son los que en promedio emplean más personal.
- Se encuentra que los museos que realizaron mayores inversiones en 2007 no fueron los que en promedio recibieron un mayor número de visitantes, estando estas dos variables débilmente correlacionadas. Es importante que en la elaboración de proyectos de inversión se tenga en cuenta una coordinación sistémica entre las diferentes áreas, dado que de no generar efectos sinérgicos entre ellas, los resultados esperados de la oferta cultural y del impacto social diferirán de los planificados al comenzar dicho proyecto. Realizando una inversión sin descuidar áreas críticas, el impacto que la misma tenga en la cantidad de visitantes que recibe el museo depende de la importancia que se le otorgue a la difusión dentro del presupuesto de la institución.
- Una variable clave que sale a la luz es la variable difusión. El 20% de los museos en Uruguay declara realizar actividades de difusión. Si se considera el medio utilizado para la misma, se observa que todos los museos de dicho grupo utilizan Internet (mayoritariamente correo electrónico), el 50% utiliza folletería y el 30% medios masivos de comunicación. Sin embargo, únicamente el 8% invierte un monto mayor a 500 dólares anuales en dichas actividades

Por otro lado, se encuentra que una gran mayoría de museos no realiza estudios sobre las características, necesidades y motivaciones del público asistente actual y/o potencial. De

acuerdo a lo expuesto en el marco teórico (Kotler y Kotler, 2001) el desarrollo de estudios de mercado enfocados en el conocimiento del consumidor y sus necesidades, es una de las principales herramientas a la hora de relacionar la demanda por parte del público y los objetivos de la institución.

Se realizó un análisis paramétrico de la regresión lineal múltiple resultante, teniendo en cuenta que la mayoría de los supuestos que la sustentan no se verifican en este caso particular. Sin embargo se consideró importante forjar un camino para que futuras investigaciones realicen un análisis mediante métodos no paramétricos y se comparen los resultados con los encontrados en esta oportunidad.

El análisis paramétrico permite afirmar que las variables gasto en inversión y difusión del museo explican el 60,9% de la variación anual de la variable cantidad de visitantes.

Lo anterior demuestra que si no se realizan inversiones estratégicas y una difusión adecuada de la oferta de museos existente en Uruguay, difícilmente se pueda incrementar la cantidad de visitas a los mismos. Es decir, la variable difusión opera como nexo entre las diferentes variables de la oferta analizadas y la variable cantidad de visitantes a museos.

Es necesario que se considere la difusión como un rubro fundamental en el presupuesto de la institución, si se pretende incrementar el número de visitantes que recibe el museo. La presente investigación está demostrando que si no se difunde el acervo, así como también las diferentes actividades del museo, no se darán a conocer y por lo tanto se estará limitando la oferta a un segmento de élite específico, resignando el acceso a una gran parte de la población.

El evento "Museos en la Noche" es demandado por las más diversas clases sociales, ¿éstas mismas personas asistirían en forma periódica en caso de recibir información en tiempo y forma de las diferentes actividades que desarrollan los museos durante el año? La anterior pregunta parece tener una respuesta afirmativa si se consideran los resultados anteriormente expuestos.

Por otra parte, es importante tener presente que no alcanza únicamente con el desarrollo de actividades de difusión, es recomendable que se comiencen a realizar investigaciones sobre el público asistente actual y potencial, con el fin de conocer sus necesidades y satisfactores, y así impulsar el desarrollo de actividades de marketing con el objetivo de incrementar la cantidad de visitantes.

La presente investigación pretende incentivar a que futuros trabajos continúen en esta senda de estudio y profundicen en la materia, con el objetivo de que las autoridades políticas comprendan la importancia de los museos en general y de su difusión en particular, para incrementar el acceso a los bienes y servicios culturales de nuestro país.

Anexo I



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY**

FORMULARIO RECOPIACION DE INFORMACION DE MUSEOS PARA EL SIIC³³

Datos Generales

Nombre de la institución:

Director de la institución:

Estatuto Jurídico: Público / Privado

Dirección:

Localidad:

Departamento:

Página Web:

Correo electrónico (e-mail):

Nombre de la persona que llena el formulario:

Cargo que ocupa en la institución:

³³ Sistema Integrado de Información Cultural.

Acervo

Tipología del acervo de la institución: Arte / Historia/ Ciencia / Otros
Especificar

Catalogación e Inventario del acervo: Manual / Electrónica

Número total de obras en el acervo:

Número de obras en exposición:

Número de obras en depósito:

Metros cuadrados de sala de exposición:

Indique (aproximadamente) el valor económico del acervo entre las siguientes opciones:

Menos de 100 mil US\$	
Entre 100 mil y 500 mil US\$	
Entre 500 mil y 1 millón US\$	
Mas de 1 millón US\$	

Detalle brevemente las características generales del acervo:

Personal

Dentro del total de empleados especificar la cantidad según área de trabajo:

	Cantidad
Tecnico	
Administrativo	
Servicios	
Total	

Dentro del total de empleados especificar la cantidad según nivel formativo:

	Primaria	Secundaria	Terciaria	Idiomas	Especialización
Tecnico					
Administrativo					
Servicio					

Presupuesto

Presupuesto anual de funcionamiento de la institución por rubros principales (incluya Recursos Humanos):

¿Cómo considera el presupuesto de funcionamiento de la institución?

Optimo
Aceptable
Regular
Insuficiente

En caso de respuesta “aceptable”, “regular” o “insuficiente”, ¿cuál sería el presupuesto necesario para tener un funcionamiento óptimo? (detalle por áreas y rubros principales)

Indique presupuesto anual en inversiones por rubros principales:

¿Cómo considera el presupuesto de inversiones de la institución?

Optimo
Aceptable
Regular
Insuficiente

En caso de respuesta “aceptable”, “regular” o “insuficiente”, ¿cuál sería la inversión óptima? (detalle por áreas y rubros principales)

Ingresos

-Indique cuáles son sus principales fuentes de ingreso e indique el porcentaje en el total de sus ingresos según el caso:

Fondos Públicos
Entradas
Tienda
Cafetería
Patrocinio
Comisión de Amigos

Otras fuentes de ingreso (Detállelos):

Muestras

Cantidad de obras en muestra permanente:

¿Posee muestras temporales?

En caso afirmativo indique:

Cantidad anual de muestras temporales (promedio):

Cantidad de obras (promedio) en muestras temporales:

¿Posee muestras itinerantes (que se exhiben en otros museos)?

En caso afirmativo indique:

Cantidad anual de muestras itinerantes (promedio):

Cantidad de obras (promedio) en muestras itinerantes:

Público

Cantidad de público anual:

Porcentaje de visitantes nacionales: - Locales
- De otra región

Porcentaje de visitantes extranjeros:

Nacionalidad de visitantes extranjeros (Detállelos según importancia y procedencia):

Especifique el modo de conseguir información de público asistente (estimación, entradas vendidas, encuesta satisfacción del visitante, etc):

Aclaración:

El presente formulario es de suma importancia para elaborar un diagnóstico de la situación de los museos en Uruguay, el cual servirá como insumo fundamental para elaborar políticas públicas destinadas a dicho sector. Por lo tanto todos los campos deben ser llenados no dejándose espacios en blanco.

En caso de no conocer exactamente la cifra de algún campo se deberá completar de manera aproximada.

Ante consultas o dudas: Dirección de Cultura-MEC 9086950 int. 103 o escribir a siic.mec@gmail.com

Muchas Gracias.
Departamento de Industrias Creativas.

Gustavo Buquet (Coordinador).
Fernando González.
Diego Traverso.

Dirección de Cultura.
Ministerio de Educación y Cultura.
República Oriental del Uruguay.

Anexo II

Variables objeto de análisis

- Todas las variables incluidas en la presente investigación hacen referencia a un horizonte temporal de un año (2007).
- Las variables valor económico del acervo y gasto de funcionamiento e inversión están expresadas en dólares americanos.
- Para el cálculo de la cantidad de obras en exposición se considera el promedio anual.
- Las variables cobro de entrada y difusión del museo se consideran como variables dummies, las cuales toman el valor 1 en caso de realizar dicha actividad, y el valor 0 en caso contrario.
- Se realizó un análisis cuidadoso, efectuando diversas pruebas con los datos, con el objetivo de detectar posibles sesgos en los resultados producto de multicolinealidad.³⁴
- Adicionalmente, se llevo a cabo un análisis de componentes principales, a los efectos de reducir el número de variables de la base de datos original, perdiendo la menor cantidad de información posible. Los nuevos componentes principales, es decir las variables incluidas en la matriz de correlación, son una combinación lineal de las variables originales, y además son independientes entre sí. La variable que fue eliminada al aplicar dicho método fue la variable cantidad de empleados, al presentar una correlación muy fuerte con la variable gasto de funcionamiento.

Coefficiente de correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho), es una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y remplazados por su respectivo orden.

Dicho coeficiente oscila entre -1 y +1, indicando asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 (cero), significa no correlación pero no independencia. El estadístico ρ viene dado por la expresión:

³⁴ El proceso o término de multicolinealidad en Econometría es una situación en la que se presenta una fuerte correlación entre variables explicativas del modelo.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes valores de x – y. N es el número de parejas.

Para muestras mayores de 20 observaciones, se puede utilizar la siguiente aproximación a la distribución t de Student.

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1 - \rho^2)/(n - 2)}}$$

Anexo III

Encuesta sobre el impacto de las muestras temporales en la cantidad de visitantes

1) Considerando el año 2007, ¿la realización de muestras temporales ha incrementado el número de visitantes que recibía el museo anteriormente cuando no se realizaban dichas muestras?

En caso afirmativo, indique el valor aproximado del incremento anual en la cantidad de visitantes en 2007, con respecto al último año en que no se realizaron muestras temporales.

Anexo IV

Encuesta sobre la realización de estudios de público y actividades de difusión en el museo

1) ¿Realiza estudios sobre las características, necesidades y motivaciones del público asistente actual y/o potencial?

2) ¿Realizó actividades de difusión del museo en 2007?

En caso afirmativo:

¿Detalle que actividades desarrolló?

¿Cuál fue el monto gastado anualmente (en dólares) en estas actividades?

Aclaración: Dado que una gran mayoría de los Directores de Museos no conocen exactamente el gasto real que realizan en las actividades de difusión, en muchos casos manifestaron un valor aproximado.

De acuerdo al objetivo de la investigación, se considera (al ser consultados referentes del sector) que un museo realiza actividades de difusión si invierte en este rubro un monto mayor a 500 dólares anuales.

Con este criterio, si bien no se tiene en cuenta el valor exacto que se invierte en difusión, se elimina cualquier posible sesgo proveniente de las estimaciones realizadas por los Directores de Museos contactados.

Anexo V

Regresión lineal múltiple

En estadística la regresión lineal o ajuste lineal es un método matemático que modeliza la relación entre una variable dependiente Y , las variables independientes X_i y un término aleatorio ε . Este modelo puede ser expresado como:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \cdots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Donde β_0 es la intersección o término "constante", las β_i son los parámetros respectivos a cada variable independiente, y p es el número de parámetros independientes a tener en cuenta en la regresión.

Anexo VI

A continuación se detallan los representantes de los diversos países, instituciones y agencias internacionales que estuvieron presentes en el Segundo Encuentro Iberoamericano de Museos en Florianópolis-Brasil.

También se incluye, cargo que ocupa, número telefónico y dirección de correo electrónico, a los efectos que futuras investigaciones utilicen estos datos si los consideran necesarios para recabar información.

PARTICIPANTES DEL SEGUNDO ENCUENTRO IBERO-AMERICANO DE MUSEOS				
País	Representante	Cargo / Institución	Teléfono	Email
Andorra	Xavier Llovera	Jefe del Area de Museos y Monumentos del Depto de Patrimonio Cultural	00 37 6396832	xavier_llovera@govern.ad llovera.xavier@gmail.com
Argentina	Marta Germani	Directora del Museo Nacional Sarmiento	54 11 47840416	martagermani@yahoo.com
Bolivia	David Aruquipa Perez	Director General de Patrimonio Cultural	591 2 2200975 591 715 13068	davidctor@gmail.com
Brasil	José do Nascimento Junior	Director del Departamento de Museos y Centros Culturales - DEMU/IPHAN	55 61 3414 6213 / 6167	nascimento@iphan.gov.br
	Eneida Braga	Gerente de Articulación y Fomento del DEMU/IPHAN	55 61 3414 6211	eneida@iphan.gov.br
	Mário Chagas	Coordinador Técnico del DEMU/IPHAN	55 21 2220 8485	mariosc@iphan.gov.br, pmariosc@gmail.com
	Claudia Storino	Técnica del DEMU/IPHAN	55 21 2220 8485	storino@iphan.gov.br, cmstorino@gmail.com
	Rose Miranda	Técnica del DEMU/IPHAN	55 21 2220 8485	rosemiranda@iphan.gov.br
	Joana Regattieri	Técnica del DEMU/IPHAN	55 61 3414 6207	joana@iphan.gov.br
	Ana Maria Mesquita	Técnica del DEMU/IPHAN	55 61 3414 6207	anamaria@iphan.gov.br
	Adriana Rozinholi	Técnica del DEMU/IPHAN	55 61 3414 6207	adriana.rocha@iphan.gov.br
	Ana Paula Freire	Asistente del DEMU/IPHAN	55 61 3414 6213	anafreire@iphan.gov.br
	Kenia G. Sabino	Asistente del DEMU/IPHAN	55 61 3414 6278	kenia@iphan.gov.br
	Marcelo Coutinho	Director de Relaciones Internacionales del Ministerio de Cultura de Brasil - MinC	55 61 3316 2066	marcelo.coutinho@minc.gov.br
	Luciana Sepúlveda	Observatorio de Museos - FIOCRUZ Fundación Oswaldo Cruz	55 61 3340-0340	lsk@coc.fiocruz.br lsk@fiocruz.br
Chile	Alan Trampe	Subdirector Nacional de Museos - DIBAM	56 2 7352520 56 2 735 2969	alan.trampe@museoschile.cl
Colombia	Ana María Cortés	Coordinadora del Programa Red Nacional de Museos	57-1 3348366	acortes@museonacional.gov.co
Costa Rica	María del Rocío Fernández	Directora del Museo Nacional da Costa Rica	506 221 4429	rociofer@racsa.co.cr
Cuba	Lourdes Carbonell Hidalgo	Directora del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de la Provincia de Granma	053-23-42 2992 / 42- 3280/42-4748	patgr@crisol.cult.cu web@patgr.crisol.cult.cu;
El Salvador	Héctor Ismael Sermeño	Director Nacional de Patrimonio Cultural	(503) 2221 4419	direccionedepatrimonio@concultura.gov.sv,
Ecuador	Ramiro Noriega	Vice Ministro de Cultura de Ecuador	5932 96800349 / 5932. 25076.56	ramironoriega@gmail.com, memartinez@ministeriodecultra.g

PARTICIPANTES DEL SEGUNDO ENCUENTRO IBERO-AMERICANO DE MUSEOS				
País	Representante	Cargo / Institución	Teléfono	Email
España	Ana Azor Lacasta	Consejera Técnica de Subdirección General de Museos Estatales - SGME	34 91 701 70 36	ana.azor@mcu.es
	Fernando Sáez Lara	Director del Museo Nacional de Artes Decorativas / SGME	34 91 534 64 99	fernando.saez@mcu.es
Guatemala	Brenda Porras	Subdirectora de Museos y Centros Culturales	(502) 2220 9416	arqbprras@yahoo.com
Honduras	Martha Patricia Cardona Vivas	Subgerente de Relaciones Regionales del Instituto Hondureño de Antropología e Historia - IHAH	(504) 222-6954, 222-0079	relacionesregionales@yahoo.com, m_patricia3@yahoo.com.mx
Nicaragua	Edgard Espinoza	Director del Museo Nacional de Nicaragua	(505) 222 4820 / 222-4477	edgarespinoza1964@yahoo.com.mx
Panamá	Marcelina Godoy	Subdirectora Nacional de Patrimonio Histórico	(507) 501-4702 / 2377485	marcelina_godoy@hotmail.com
Paraguay	Yany Oliveira y Silva	Directora del Museo Casa de la Independencia	021-493918	yanyoliveira@hotmail.com
Perú	Margarita Ginocchio	Subdirectora del Museo de la Nación	(51) 476-9878	mginocchio@inc.gob.pe
Portugal	Manuel Bairrão Oleiro	Director del Instituto de Museos y de Conservación	00 21 351213650802 / 0803	manueloleiro@imc-ip.pt
	Rita Neves	Diputada de la Asamblea de la República de Portugal		ritaneves@ps.parlamento.pr
República Dominicana	Luisa De Peña	Directora General de Museos	1-809-69 62517	luisadepena@yahoo.com
Uruguay	Alejandro Giménez	Coordinador de Museos del MEC	0598-2 901 7679	narapa@hotmail.com
	Fernando González	Asesor económico de Coordinación de Museos	598-2 9169816	rfernandogonzalez@gmail.com

INSTITUCIONES PARTICIPANTES DEL SEGUNDO ENCUENTRO IBERO-AMERICANO DE MUSEOS				
Institución/ País	Representante	Cargo	Teléfono	Email
Secretaría General Ibero-americana - SEGIB (España)	Ramiro Osório	Director de Cultura		rosorio@segib.org
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID (España)	António Nicolau	Director General		rosario.gonzalez@aecid.es (secretaría) luis.cueto@aecid.es (chefe de gabinete)
Organización de Estados Ibero-americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI (España)	Fernando Vicário	Coordinador del área Cultural	tel.-(34) 91 594 43 82 fax. - (34) 91 594 32 86	fvicario@oei.es
Escritorio Regional de la OEI en Brasilia (Brasil)	Ivana de Siqueira	Directora	55 61 33219955	ivana@oei.org.br
Escritorio Regional de la OEI en Brasilia (Brasil)	Telma Teixeira Silva	Gerente de proyectos de la OEI en Brasil	56 61 33219955	telma@oei.org.br
Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (Brasil)	Jurema Machado	Gerente de Cultura		
Instituto Latinoamericano de Museos	Georgina De Carli	Directora	506 2232 4698	ilam@ilam.org
Red Centroamericana de Museos - REDCAMUS (El Salvador)	Sandra Alarcón	Coordinadora General	503 77303 922 / 2208 44 29	red_camus@yahoo.com
Red Centroamericana de Museos - REDCAMUS (Costa Rica)	Francisco Corrales	Representante de REDCAMUS en Costa Rica	506 22214429 / 22913468	corralesulloa@yahoo.com

OBSERVADORES PARTICIPANTES DEL SEGUNDO ENCUENTRO IBERO-AMERICANO DE MUSEOS				
Pais	Observador	Cargo / Institución	Teléfono	Email
Brasil	Sonia Guarita do Amaral	Ceca/lcom	55 11 3085 44 20	guarita.sonia@gmail.com
	Denise Studart	Museo de la Vida / FioCruz	55 21 3865 2135	dstudart@fiocruz.br
	Rui Mourão	Director del Museo de la Inconfidência	55 31 35512221 / 55 31 3551 5233	inconfidencia@veloxmail.com.br
	Martha Mouterde	Directora de Relaciones Internacionales del Ministerio de Cultura - DRI / MinC	55 33 1623532126	martha@minc.gov.br
España	Silvia Villar Valverde	Coordinadora del Plan de Acción de la Carta Cultural Ibero-americana	34 615587557 / 34 91 624 57 81	silviavillarvalverde@gmail.com
México	Mtro. Carlos Lara	Asesor del PAN en la Comisión de Cultura del Congreso de la Unión	(52) 55 22 00 48 ext. 488 NEXTEL (Ciudad de México) (52 55) 10881122	clarag@diputadospan.org.mx 48.carlos@gmail.com
	Carlos Javier Villaseñor Anaya	Consultor de Instituciones Culturales	(52) 246 458 56 04 84215850	garia@prodigy.net.mx culturamexico2005@hotmail.com
Uruguay	Eduardo Rablino	Coordinador del Museo del Carnaval	005982 9165493	museodelcarnaval@gmail.com
	Luis Alvez	Coordinador del Museo del Transporte	005982 601 8228	colomvez@gmail.com

Bibliografía

Achugar, H., Rapetti, S., Dominzain, S., Radakovich, R. y Carriquiry, A. (2002): "Imaginario y Consumo Cultural". Primer Informe sobre consumo y comportamiento cultural, Uruguay 2002.

Alonso, L. (1999): "Museología y Museografía". Ed. del Serbal, Barcelona.

Anderson, R. (1998): "Is Charging Economic?". *Journal of Cultural Economics* 22.

Arezo, F. y Pereyra, V. (2008): "Museos y Ciudadanos: El Comportamiento del Consumidor". Universidad de la República. Trabajo de Investigación Monográfico para el título Licenciado en Economía.

Asuaga, C. (2005): "El coste de las obras de arte y la gestión de museos". Tesis de final de Master. Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

Asuaga, C. (2006): "Los Museos. Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo". XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. San Luis, Argentina.

Asuaga, C. (2008): "La gestión museística: Una perspectiva histórica". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.

Asuaga, C., Lecueder, M. y Vigo, S. (2005): "Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo". *IX Congreso Internacional de Costos*. Itapema, Brasil.

Asuaga, C. y Rausell, P. (2006): "Gestión de Organizaciones Culturales: El caso específico de los Museos". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* Nº 6. AECA y AIC, España.

Avila, A. y Díaz, M. (2001): "La Economía de la Cultura: ¿Una construcción reciente?". *Información Comercial Española* Nº 792.

Bedate, A., Herrero, LC. y Sanz, JA. (2000): "Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda". Universidad de Valladolid.

Been, I., Vischer K. y Goudriaan, R. (2002): "Fee or Free". Working Paper Series. http://flyaquis.mov.vic.gov.au/been/Fee_or_free.doc

Benhamou, F. (1997): "La economía de la cultura". Ed. Trilce, Montevideo.

Benhamou, F. (2003): "Heritage". *A handbook of cultural Economics*. Ed. Towse.

- Benhamou, F. y Peltier, S. (2007): "How should cultural diversity be measured? An application using the French publishing industry". *Journal of Cultural Economics* 31.
- Bolaños, M. (2006): "Desorden, diseminación y dudas. El discurso expositivo del museo en las últimas décadas". Universidad de Valladolid. *Revista Final: Revista Final*.
- Bolaños, M. (2006): "El museo y la vanguardia: pequeña historia de una rebelión en tres episodios". Universidad de Antioquia / Facultad de Artes.
- Bonet, L. (2003): "Turismo Cultural: Una reflexión desde la ciencia económica". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Bonet, L. (2004): "Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural: Boletín GC: Gestión Cultural N°7.
- Bonet, L. (2008): "Una aproximación económica al análisis del turismo cultural". I Seminario Internacional. Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: Hacia un modelo del Río de la Plata.
- Bonet, L. (2008): Conferencia en el Centro Cultural de España, Setiembre, 2008.
- Bourdieu, P. (1987): "Los tres estados del capital cultural". UAM- Azcapotzalco, México, N° 5. Traducción de Mónica Landesmann. México.
- Buquet, G. (2008): "El comercio internacional de bienes y servicios culturales. Crítica a la metodología implementada por la UNESCO". *Revista Telos* N° 77.
- Carrasco, A. (2006): "Medir la Cultura: Una tarea inacabada". *Periférica* N°7.
- Castilla, A. (2007): "Ibermuseos. Reflexiones y comunicaciones". Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, Brasilia.
- Chartrand, H. (1989): "The arm's length principle and the arts: an international perspective". Schuster (eds.). American Council for the Arts, NYC.
- Cowen, T. (1996): "Why I do not believe in the Cost-Disease". *Journal of Cultural Economics* 20.
- Del Barrio, M., Herrero, L. y Sanz, J. (2007): "Medición de Eficiencia de Instituciones Culturales. Aplicación a un Sistema Regional de Museos". Seminario Internacional sobre la economía inducida por los museos, Valencia.
- Dickinson, J. (1985): "Nonparametric Statistical Inference". University Alabama.

Do Nascimento Júnior, J. y De Souza Chagas, M. (2007): "Ibermuseos. Reflexiones y comunicaciones". Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, Brasília.

Fernández Blanco, V. y Prieto Rodríguez, J. (2004): "Análisis Económico de los Museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España". Revista Asturiana de Economía – RAE N° 29.

Ferrán Aranz, M. (1998): "SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico" .Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.

Flórez Crespo, M. (2006): "La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC". Universidad de León, España.

Frey, B. (2005): "El apoyo público a las artes". Manual de Economía de la Cultura. Ed. Towse. Fundación Autor, Madrid.

Frey, B. y Meier, S. (2003): "The Economics of Museums". Working Paper Series ISSN 1424-0459. Institute of Empirical Research in Economics, University of Zurich.

Frey, B. (2000): "La Economía del Arte". Ed. Servicios de Estudios de La Caixa, Barcelona.

Frey, B. (2003): "Public support". A handbook of cultural Economics. Ed. Towse.

Getino, O. (2003): "La cultura como capital". Ponencia.

Gómez Ramírez, C. (2007): "Marketing Cultural"; Revista-Escuela de Administración de Negocios, N° 060. Bogotá, Colombia.

González, F. (2009): "Museos en Uruguay: Reflexión y Propuesta de Cambio". Ministerio de Educación y Cultura, Uruguay.

Guerra, D. (2003): "Gestión de museos; Una mirada desde Latinoamérica". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.

Gujarati, D. (2004): "Econometría. Cuarta edición". Ed. Mc Graw-Hill, México D.F.

Hernández Hernández, F. (1998). "Manual de Museología". Ed. Síntesis, Madrid.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991): "Metodología de la Investigación." .Ed. Mc Graw-Hill, México.

- Herrero Prieto, L., Sanz Díez, M., González de Santiago, I. y Sanz Lara, J. (1998): "Economía de la Cultura en Castilla y León: Turismo Cultural y Museos.". Working Paper, Universidad de Valladolid.
- Hooper Greenhill, E. (1998): "Los Museos y sus visitantes". Ed. Trea.
- Johnson, P. (2003): "Museums". A handbook of cultural Economics. Ed. Towse.
- Johnson, P. y Barry, T. (1998): "The Economics of Museums: A Research Perspective". Journal of Cultural Economics 22.
- Kelmansky, D. (2008): "Test de Hipótesis. Métodos no paramétricos. Apuntes Estadística Q". UBA, Argentina.
- Kotler, P. (1993): "Dirección de Mercadotecnia". 7a. Ed. Prentice-Hall, México D.F.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2001): "Estrategias de Marketing y Museos". Ed. Ariel, Barcelona.
- Lobos, S. (2006): "Plan comunicacional para los museos". Universidad de Chile.
- Macias, A. y Rimoldi, F. (2008): "Museos, Una Visión desde la Gestión de Calidad". Universidad de la República, Trabajo de Investigación Monográfico para el título de Contador Público.
- Maddison, D. (2004): "Causality and Museum Subsidies". Journal of Cultural Economics 28.
- Marco Such, M. (1997): "Estudio y análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante". Universidad de Alicante.
- Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay (2008): "Primer Censo Nacional de Museos".
- Museo del Prado (2007): "Los visitantes del Museo del Prado en el año 2007". Instituto de Estudios Turísticos. <http://www.iet.tourspain.es>
- Museo Guggenheim Bilbao (2007): "Impacto de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao en la economía del País Vasco en el año 2007".
- Novales, A. (1993): "Econometría Segunda Edición". Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- O'Hagan, J. (1995): "National Museums: To Charge or Not to Charge?". Journal of Cultural Economics 19.
- Pardo, J. (2008): "La gestión del patrimonio cultural como factor del desarrollo". Presentación Museo del Carnaval, Montevideo.

- Pardo, J. (2003): "Ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura". Barcelona.
- Porras Olalla, G. (2003): "El marketing del turismo cultural". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Porras, A., Castro, N. y Borrego, I.: "Cuaderno de Prácticas de Estadística con SPSS". Departamento de Estadística e I.O., Universidad de Granada.
- Prats, L. (1997): "Antropología y Patrimonio". Ed. Ariel, Barcelona.
- Ramos Lizana, M. (2002): "El fenómeno social de las exposiciones temporales". Junta de Andalucía. www.iaph.junta-andalucia.es
- Rapetti, S. (2001): "Gestión, Financiamiento y Administración de Museos Privados. Una investigación de casos para Uruguay". Proyecta Cultura, www.proyecta cultura.org.
- Rausell, P. (2000): "Consumers, non consumers, cultural agents and cultural policies". Paper para el Fokus/ACEI Symposium.
- Rausell, P. (2007); "Museos y excelencia en las ciudades". XV Congreso Nacional de la Federación Española de amigos de los museos.
- Rausell, P. (2007): "Cultura. Estrategia para el Desarrollo Local". Ed. Egraf S.A.
- Rivière, H. (1997): "La Museología" .Ed. Akal, Madrid.
- Scott, C. (2000): "Branding: Positioning Museums in the 21st Century". Marketing Management, Vol.2 N°3.
- Stolovich, L. (2002): "La cultura es capital". Ed. Fin de Siglo, Montevideo.
- Stolovich, L., Lescano, G. y Mourelle, J. (1997): "La Cultura da Trabajo". Ed. Fin de Siglo, Montevideo.
- Throsby, D. (1999): "Cultural Capital". Journal of Cultural Economics 23.
- Throsby, D. (2001): "Economics and Culture. Cambridge University Press". Cambridge.
- Torres, B., Olarán M. y Duarte C. (2005): "Disposición a pagar por la restauración de la puerta de la Ciudadela". Universidad de la República. Trabajo de Investigación Monográfica para el título de Contador Público.

Trampe, A. (2007): "Ibermuseos. Reflexiones y comunicaciones". Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, Brasilia.

Varela, X. (1996): "Una aproximación al museo como unidad económica" .Universidad de la República. Tesis de Grado.

Visauta, B. (2007): "Análisis estadístico con SPSS 14". Estadística básica. Ed. Mc Graw, Madrid.

Artículos periódicos

Rausell, P. (2003): "Cultura, Barata Cultura." Diario El País, Sábado 5 de julio de 2003, España.

Rausell P. (2005): "Mentiras y Museos." Diario El País, Jueves 17 de noviembre de 2005, España.

Rausell P. y Bravo A.: "Las paradojas de los museos." Diario El País, Sábado 17 de mayo de 2008, España.

Páginas Web

<http://documentos.ilam.org/>

http://documentos.ilam.org/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=8&Itemid=77

<http://www.nordiskmuseologi.com/Summaries/931Summaries.html>

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm

<http://arturo-navarro.blogspot.com/2006/12/la-red-de-centros-culturales-en-el.html>

http://www.blogcoba.cl/content/view/1749/El_aporte_de_la_cultura_al_PIB.html

<http://www.uclm.es/PROFESORADO/irodrigo/clasificaci%F3n%20de%20los%20museos.ppt>

<http://icom.museum/>

www.icom-ce.org/

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm

Sitos Web de Museos

<http://www.moma.org>

<http://www.louvre.fr>

<http://www.museoreinasofia.es>

<http://www.guggenheim-bilbao.es>

<http://www.museodelprado.es>

<http://www.musee-orsay.fr>

<http://www.museothyssen.org>

<http://www.newseum.org>

<http://www.metmuseum.org>

<http://www.torresgarcia.org.uy>

<http://www.museogurvich.org>

<http://www.mnav.gub.uy>