

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES DEL SECTOR CULTURAL Y  
CREATIVO  
ORIENTACIÓN EN PATRIMONIO Y ARTES  
VISUALES**

---

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

Incidencia de las políticas culturales en el financiamiento de  
museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires en el período  
2015-2018

---

AUTOR: FLORENCIA E. CRUCCI

TUTOR: PROF. DR. CRISTIAN ANTOINE FAÚNDEZ

JUNIO 2019

---

*Al Profesor Dr. Norberto L. Griffa*

(1941- 2011)

## **Agradecimientos**

En estas líneas quisiera expresar un profundo agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron, en distintos aspectos, a la realización de este trabajo.

A mi director, el Profesor Dr. Cristian Antoine Faúndez, pilar fundamental y maestro en el camino de la investigación, quien ha compartido con gran generosidad su tiempo y conocimiento.

A cada uno de los profesionales responsables de los museos que participaron en las entrevistas por compartir su experiencia, aporte fundamental para llevar adelante el estudio de campo; en especial a la Lic. Felicitas Luna por su confianza y apoyo incondicional.

A la Dra. Valeria Castelló-Joubert por la lectura, edición y oportunos comentarios.

Al equipo del Observatorio Cultural, en especial al Dr. Héctor Schargorodosky y a la Lic. Cecilia Báez por su apoyo y colaboración.

## **Resumen**

En el presente trabajo hemos abordado el tema de financiamiento en museos públicos y su vinculación con las políticas del sector. El objetivo fue determinar si las políticas públicas vigentes para el sector de los museos de arte dependientes del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2015-2018 promovieron el desarrollo de estrategias de financiamiento y la diversificación en las fuentes de generación de recursos. En este orden de ideas, hemos analizado las estrategias de financiamiento como parte integrante de un plan de museo vinculado a la administración y gestión, donde adquieren relevancia la misión, los objetivos y las metas como elementos que determinan el rumbo de la institución. Asimismo, la forma en que el museo se relaciona con su entorno condiciona el desarrollo de una estrategia de financiamiento y las posibilidades de diversificación de recursos como vía para lograr la sustentabilidad. El entorno en el que se desarrollan los museos es definido, entre otros factores, por las políticas culturales públicas; éstas se materializan en leyes y programas, en recursos financieros que se asignan y en decisiones administrativas que adoptan ciertas instituciones estatales y que tienen la capacidad de promover o condicionar el desarrollo de los museos, especialmente en el caso de las instituciones patrimoniales públicas. Tratándose de un estudio exploratorio, se realizó un abordaje de tipo cualitativo. Hemos consultado, por un lado, base de datos, presupuestos y planes de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, así como también la normativa vigente en el sector. Por otro lado, realizamos entrevistas en profundidad a los profesionales de los museos que componen la muestra a fin de conocer: 1) las prácticas llevadas adelante por las instituciones en materia de financiamiento y 2) el medio en que se desenvuelven los museos para determinar si las políticas públicas generaron un entorno propicio para su desarrollo. El trabajo presenta limitaciones que están dadas por el territorio, las características de los museos que componen la muestra y la metodología utilizada; por lo cual resultaría interesante abordar, en una futura investigación, el tema desde otras perspectivas. En base a los resultados obtenidos y el análisis efectuado nuestra conclusión es que, las políticas culturales vigentes para el sector durante el período 2015-2018, han iniciado un proceso que promueve la diversificación de fuentes en la generación de recursos por parte de los museos públicos de la Ciudad. Sin embargo, y en lo que concierne al desarrollo de una estrategia de financiamiento dirigida a tal fin, restan aún resolver cuestiones operativas que repercuten en las posibilidades de desarrollo de los museos.

**Palabras clave:** estrategias- financiamiento - museos públicos - políticas culturales.

## ÍNDICE

Carátula

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen y palabras claves

<b>1. INTRODUCCIÓN. POLÍTICAS PÚBLICAS Y FINANCIAMIENTO DE MUSEOS.</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Presentación.</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. Descripción del tema.</b> .....	<b>8</b>
1.2.1. Estado de la cuestión. ....	11
1.2.2. Estrategias y diversificación de financiamiento de museos: su vinculación con las políticas culturales. ....	13
<b>1.3. Los museos en la ciudad de Buenos Aires: políticas culturales y financiamiento.</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4. Relevancia.</b> .....	<b>17</b>
<b>1.5. Justificación.</b> .....	<b>18</b>
<b>1.6. Estructura del trabajo final. Índice comentado.</b> .....	<b>19</b>
<b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1. Pregunta de investigación.</b> .....	<b>23</b>
<b>2. 2. Objetivos.</b> .....	<b>23</b>
2.2.1. Objetivo General. ....	23
2.2.2. Objetivos específicos.....	23
<b>3. MARCO TEÓRICO. ESTRATEGIAS Y DIVERSIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO EN MUSEOS: SU VINCULACIÓN CON LAS POLÍTICAS CULTURALES PÚBLICAS.</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1. Breve historia sobre la evolución de los museos.</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2. La administración de museos en el siglo XX y XXI.</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3. Hacia la planificación estratégica.</b> .....	<b>30</b>
3.3.1. La gestión. ....	30
3.3.2. El plan. ....	32
3.3.3. La misión.....	34
3.3.4. El entorno. ....	38
<b>3.4. Financiamiento: estrategia y diversificación.</b> .....	<b>44</b>
3.4.1. Modelos de financiamiento y políticas culturales. ....	46
3.4.2. Diversificación de financiamiento. ....	48
3.4.3. El rol de la Asociación de Amigos.....	58
<b>3.5. Políticas culturales públicas.</b> .....	<b>59</b>
3.5.1. Delimitación del campo de las políticas culturales públicas.....	60
3.5.2. Dimensión institucional - pública administrativa.....	62
3.5.3. Dimensión jurídico - normativa. ....	64
<b>3.6. Políticas culturales públicas y financiamiento de museos dependientes del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.</b> .....	<b>66</b>
3.6.1. Dimensión jurídico- normativa. ....	66
3.6.2. Dimensión institucional - público administrativa. ....	69

3.6.3. Financiamiento de museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires y políticas culturales. ....	70
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>4.1. Diseño de investigación.....</b>	<b>78</b>
4.1.1. Limitaciones a la investigación. ....	80
4.1.2. Viabilidad de la investigación. ....	81
4.1.3. Cronograma de trabajo. ....	82
<b>4.2. Recolección de datos. ....</b>	<b>83</b>
<b>4.3. Universo y muestra. ....</b>	<b>84</b>
4.3.1. Entrevistas: ejes temáticos. ....	85
4.3.2. Categorías de análisis. ....	87
<b>5. ANÁLISIS. ....</b>	<b>90</b>
<b>5.1. Misión.....</b>	<b>90</b>
<b>5.2. Objetivos y metas. ....</b>	<b>93</b>
<b>5.3. Plan de museo.....</b>	<b>96</b>
<b>5.4. Factores internos.....</b>	<b>100</b>
<b>5.5. Factores externos. ....</b>	<b>104</b>
<b>5.6. Recursos públicos.....</b>	<b>108</b>
<b>5.7. Aportes privados. ....</b>	<b>111</b>
<b>5.8. Recursos propios. ....</b>	<b>114</b>
<b>5.9. Desarrollo de museos. ....</b>	<b>120</b>
<b>5.10. Categoría emergente.....</b>	<b>122</b>
5.10.1. El museo como experiencia.....	122
5.10.2. Imagen institucional y comunicación.....	123
<b>6. CAPÍTULO FINAL.....</b>	<b>126</b>
<b>6.1. Conclusiones. ....</b>	<b>126</b>
<b>6.2. Recomendaciones. ....</b>	<b>129</b>
<b>6.3. Futuras líneas de investigación. ....</b>	<b>131</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA. ....</b>	<b>132</b>
<b>8. ANEXOS. ....</b>	<b>140</b>
<b>8.1. Anexo N°1. Descripción de los museos integrantes de la muestra.....</b>	<b>140</b>
<b>8.2. Anexo N°2. Modelo de entrevista. ....</b>	<b>145</b>
<b>8.3. Anexo N°3. Cartas de consentimiento.....</b>	<b>147</b>
<b>8.4. Desgrabaciones de entrevistas. ....</b>	<b>152</b>
8.4.1. Anexo N°4.....	152
8.4.2. Anexo N°5.....	157
8.4.3. Anexo N°6.....	166
8.4.4. Anexo N°7.....	171
8.4.6. Anexo N°8.....	175

# 1. INTRODUCCIÓN. POLÍTICAS PÚBLICAS Y FINANCIAMIENTO DE MUSEOS

## 1.1. *Presentación*

En el presente trabajo hemos abordado el tema de financiamiento en museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas del sector durante el período 2015- 2018.

El eje del análisis sobre el financiamiento se centró, por un lado, en el desarrollo de estrategias entendiendo como tal el plan que determina la forma en que la institución obtendrá los recursos para llevar adelante sus objetivos; y por otro, en la diversificación de las fuentes de generación de recursos como base de la sostenibilidad de los museos públicos.

Al analizar el desarrollo de estrategias de financiamiento y las posibilidades de diversificación de las fuentes de generación de recursos, hemos tomado en consideración los factores, tanto internos como externos, que inciden en la relación de la institución con el entorno. Nos han interesado especialmente estos últimos. Los factores externos están dados por la legislación que regula el sector, el presupuesto destinado por el Estado, y la forma como la estructura de la organización, así como también la historia del museo y su misión se adaptan a las disposiciones de políticas públicas (Antoine, 2018; Ballart Hernández J. y Tresserras J.J., 2014; Castilla, 2003, 2010; De Carli, 2006; Gilabert González, 2016; Harvey, 2015, 2003; Kotler & Kotler, 2008; Prieto de Pedro, 2009).

Por su parte, las políticas culturales públicas cumplen un rol fundamental en el ámbito de las instituciones patrimoniales estatales. Es el Estado quien determina si el desarrollo de los museos <sup>(1)</sup> públicos y su financiamiento debe ser considerado en la agenda gubernamental como política de estado (Dupuis, 2009; Frey, 2001; Harvey, 2015; Gilabert González, 2016; Palma Martos y Aguado Quintero, 2009).

Habida cuenta de que el presente estudio se circunscribe al ámbito del financiamiento de museos dependientes del sector público de la Ciudad de Buenos Aires, se indagó acerca de las variables que repercuten en el desarrollo de planes para generar estrategias de financiamiento, con énfasis en la diversificación de recursos, y su vinculación con las políticas culturales.

(1) El término *desarrollo de museos* comprende todas aquellas actividades/productos (exposiciones, talleres, conferencias, publicaciones) que generan las instituciones museísticas con relación a sus recursos

(colecciones, instalaciones, personal y fondos) (Lord & Dexter, 2010; Madden, 2011; Coll-Serrano, Rausell-Kóster y Abeledo-Sanchis, 2014).

## ***1.2. Descripción del tema***

Se abordó el análisis de las estrategias de financiamiento como parte integrante de un plan de museo vinculado a la administración y gestión (Bonet y Schargorodosky, 2016; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010;) y la diversificación en las fuentes de generación de recursos como vía para lograr la sostenibilidad (De Carli, 2006; Mairesse, 2013). Desde esta perspectiva adquieren relevancia la misión, las metas y los objetivos como elementos que determinan el rumbo de la institución (Gore, 1999; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010).

En igual sentido, la forma en que el museo se relaciona con su entorno condiciona el desarrollo de estrategias de financiamiento, así como también la posibilidad de diversificar las fuentes de generación de recursos (De Carli, 2006; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Mairesse, 2014). El entorno en el que se desarrollan los museos es definido, entre otros factores, por las políticas culturales públicas. Estas últimas se materializan en leyes y programas, en recursos financieros que se asignan y en decisiones administrativas que adoptan ciertas instituciones estatales y que tienen la capacidad de promover o condicionar el desarrollo de los museos (Harvey 2015; Ballart Hernández y Tresserras, 2014; Gilabert González, 2016; Palma Martos y Aguado Quinteo, 2009; Antoine, 2012).

Hemos encontrado antecedentes de estudios y publicaciones relacionados con el financiamiento de museos y políticas públicas en Estados Unidos de Norteamérica, España, Francia e Inglaterra, así como también en América del Sur, especialmente en Chile, Uruguay y Brasil. En Argentina, el Profesor Edwin Harvey ha realizado diversos estudios entre los que destacamos aquel en el que compara la realidad público-administrativo- institucional y los mecanismos para el financiamiento de la cultura en América Latina. La fundación TyPA (Teoría y Práctica de las Artes) ha efectuado publicaciones relacionadas con el tema (especialmente destacamos las ponencias del seminario “Lo público y lo privado en la gestión de museos” organizado por el Fondo Nacional de las Artes y la Fundación Antorchas- Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A., 1999).

Sin embargo, no hemos encontrado, en la medida de nuestro alcance, antecedentes de investigación que analice la incidencia de las políticas culturales en el desarrollo de



estrategias de financiamiento en los museos de la Ciudad de Buenos Aires en el período 2015-2018. Por dicho motivo, el presente trabajo es de carácter exploratorio.

La decisión de realizar el estudio en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se basó en la relevancia que tienen los museos en la conformación de la identidad local, por un lado, y por otro, debido a la importancia que reviste la ciudad como polo de atracción del turismo (2) y actividades culturales tanto a nivel regional como internacional (3).

En cuanto al corte temporal, el mismo se circunscribe a los años 2015- 2018. Esta decisión se fundamenta en que el plan de gobierno de la Ciudad 2015-2017 plantea la necesidad de continuar con el proceso de modernización de la administración pública y se modifica en consecuencia la ley de Ministerios de la Ciudad de Buenos Aires. Dicha modificación implicó, respecto al Ministerio de Cultura y más específicamente a nuestro campo de interés, la unificación de las direcciones existentes en una única Dirección de Patrimonio, Museos y Casco Histórico (DGPMYCH). A través de dicha acción, y de acuerdo con los objetivos establecidos por el Ministerio de Cultura en el plan 2015-2017, se busca fortalecer un modelo de gestión integral del patrimonio cultural (ver p.80 del plan de acción de gobierno) (4).

(2) Con relación al turismo, y de acuerdo con publicaciones de la Dirección General de Estadísticas y Censos de CABA, el número de viajeros que visitaron la Ciudad entre enero y junio de 2013 fue mayor a 2.100.000; en 2014 fue superior a 4.200.000; durante 2015 superó los 4.300.000. La mitad de los turistas son personas que viven en alguna Provincia y visitan la Ciudad, y la otra mitad proviene del exterior del país. En 2016 fue de 4.500.000, el 58% de los turistas son personas que viven en alguna provincia y visitan la Ciudad, y el 42% provienen del exterior del país.

<http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=26>

(3) Respecto a la importancia de la ciudad en el ámbito cultural a nivel regional como internacional, cabe destacar que en 2005 la ciudad de Buenos Aires fue declarada por la Unesco como parte de la Red de Ciudades Creativas en el ámbito del diseño. Los diferentes distritos económicos de la ciudad (Audiovisual, Artes, Tecnológico y de Diseño) son algunos puntos en los que se concentra la producción de contenidos y servicios creativos.

La Ciudad fue elegida por Art Basel – la feria más importante de arte a nivel mundial- como sede para realizar la primera edición de su nueva unidad de negocios (Art Basel Cities); la feria tuvo lugar en el mes de septiembre de 2018. Ver art Basel Cities.

Asimismo, fue seleccionada para ser sede de la Tercer Cumbre de Cultura del CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos). En la cumbre se emiten mensajes contundentes sobre el papel de la cultura en el desarrollo sostenible. La Cumbre proporciona una remarcable visibilidad internacional a la ciudad / región / gobierno local que la acoge. El programa de la Cumbre, que se elabora conjuntamente entre la Comisión de Cultura de CGLU y la ciudad acogedora, ilustrará bien que la cultura es una parte integral de las ciudades sostenibles, y fomentará los encuentros para compartir experiencias entre ciudades del mundo entero.

<https://www.uclg.org/es>

También la Ciudad de Buenos Aires fue elegida sede de la expo2023 con foco en las industrias creativas como la síntesis que articula ciencia, arte y tecnología para producir resultados económicos, multiplicar el empleo, potenciar las inteligencias, compartir los resultados, mejorar la calidad de vida y generar un crecimiento sustentable. La historia, el tango, la modernidad y creatividad, sus espacios verdes, su intensidad cultural y recreativa cautiva con una oferta que permanentemente renueva las motivaciones para atrapar a sus visitantes. <http://expo2023argentina.com.ar/>

(4) <https://www.lanacion.com.ar/1852787-loperfido-unifico-las-areas-dedicadas-al-patrimonio>  
[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/05\\_plan\\_accion\\_gobierno2015\\_2017.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/05_plan_accion_gobierno2015_2017.pdf)

En esta instancia, y como objetivos de la nueva Dirección General, se plantea la necesidad de propiciar la participación del sector privado en la obtención de recursos para potenciar el desarrollo de los museos que se encuentran bajo su dependencia y marcar, de esta manera, un punto de partida para la realización de nuestro estudio (5).

El estudio se realizó sobre los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires. Sabido es que los museos son organizaciones con diferentes colecciones, misiones y objetivos; cada uno de los distintos tipos de museos han evolucionado de una manera, y responden a características y retos propios de cada grupo. La clasificación elaborada por el ICOM (6) distingue cinco grandes campos tradicionales: museos de arte, museos de historia, museos de etnología, museos de ciencia y técnica y museos de ciencias naturales. Nuestro interés hacia los museos de arte se debe a que son los que han evolucionado con mayor lentitud hacia instituciones públicas abiertas; asimismo, por el desafío que enfrentan estos museos al tratar con dos tipos de públicos. Por un lado, los patronos, coleccionistas y donantes que aportan obras de arte y otros recursos para sostener los museos; por otro lado, los visitantes, amigos del museo y público en general. (Lord & Dexter, 2014; Kotler & Kotler, 2008).

Para llevar adelante la investigación, realizamos entrevistas en profundidad a personas claves del campo de los museos y consultamos archivos y documentación (convenios internacionales, leyes, decretos).

A partir de la construcción del marco teórico y su correlación con la información obtenida (a través de entrevistas y de documentación), se buscó determinar en qué condiciones (*política pública*) y a través de qué medios (*estrategias de financiamiento*) se logra un flujo de ingresos constante para garantizar la continuidad de los museos manteniendo su especificidad como organización cultural.

(5)[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/05\\_plan\\_accion\\_gobierno2015\\_2017.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/05_plan_accion_gobierno2015_2017.pdf)  
<http://www.buenosaires.gob.ar/hacienda/presupuesto/presupuestos-antiores/2015>  
<https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/PE-DEC-AJG-AJG-675-16-ANX.pdf>  
ver pág. 135.

(6) El Consejo Internacional de Museos (ICOM) es la única organización que representa a los museos y sus profesionales. Desde 1946, el ICOM acompaña a los actores de la comunidad museística en su misión de preservar, conservar y transmitir los bienes culturales. El Consejo Internacional de Museos se rodea de colaboradores institucionales para cumplir sus objetivos. El ICOM se caracteriza por una gobernanza mundial jerarquizada e inclusiva. Reúne a más de 37.000 miembros y se organiza en Comités nacionales que representan a 141 países y territorios y en Comités internacionales compuestos de expertos de distintas especialidades museísticas. La sede de la Secretaría General del ICOM se sitúa en la casa de la UNESCO en París (Francia). <http://icom.museum/L/1/>

### 1.2.1. Estado de la cuestión

Como señaláramos en el punto anterior, el presente trabajo aborda el tema de estrategias de financiamiento en museos públicos, con énfasis en la diversificación de recursos, y su vinculación con las políticas del sector.

En el ámbito internacional son numerosas las publicaciones que sostienen la importancia del desarrollo de estrategias de financiamiento y de la diversificación de las fuentes de generación de recursos.

Así el libro *Estrategias y marketing de museos* (2008) de Kotler & Kotler examina los retos y oportunidades que enfrentan los museos, los factores que inciden en su desarrollo, y la forma en que pueden atraer nuevos recursos e incrementar los ya existentes con foco en la planificación estratégica.

En el *Manual de gestión de museos* (2010), Lord & Dexter, exponen los principios fundamentales de la gestión de museos; toman en consideración aquellos retos y problemas relacionados con la financiación, el personal y la comunicación con su entorno y potenciales usuarios.

Ballart Hernández y Tresserras en *Gestión del patrimonio cultural* (2014) abordan, en la segunda parte de su obra, la temática de las organizaciones gestoras del patrimonio, los modelos de gestión y las políticas culturales.

A su vez, François Mairesse en *El museo híbrido* (2013) analiza la relación entre el museo y el Estado, el mercado y los donantes para explicar la sinergia de las fuerzas que concurren en el campo museístico y repercuten en su financiamiento.

En Argentina, el Profesor Edwin Harvey en su libro *Políticas culturales en América Latina. Evolución histórica, instituciones públicas, experiencias* (2014), realiza un estudio comparado de la realidad institucional público administrativa de los sistemas de América Latina, y analiza los componentes de las políticas culturales modernas. Por su parte, la Fundación TyPA ha publicado trabajos relacionados al financiamiento de museos y políticas públicas.

Sucharczuk (2015) en su trabajo *Herramientas y estrategias de marketing para el desarrollo de audiencia en museos de arte Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, aborda, de

manera tangencial, el tema de las fuentes de financiamiento de los museos y concluye pues, con relación al tema que nos ocupa, que ninguno de los museos limita su financiamiento a una única fuente de ingresos (7).

Sin embargo, no hemos encontrado hasta la fecha, y en la medida de nuestro alcance, publicaciones que examinen o indaguen acerca del desarrollo de estrategias de financiamiento de los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas del sector.

Desconocemos los motivos por los cuales no se ha realizado un estudio en tal sentido ya que los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires no son ajenos al planteo efectuado; enfrentan el desafío de diversificar las fuentes de generación recursos para lo cual se requieren el desarrollo de una estrategia de financiamiento. A más de la respectiva partida presupuestaria, deben, para llevar adelante su misión, generar ingresos a través de la participación público-privada. Para ello se requiere un marco jurídico en consonancia a la perspectiva presentada y la utilización de herramientas facilitadoras de la gestión.

Consideramos oportuno destacar aquí que el presente trabajo de investigación hace hincapié en las estrategias de financiamiento como parte integrante de un plan de museo vinculado a la gestión y administración; asimismo, consideramos que la diversificación en las fuentes de generación de recursos constituye la vía adecuada para lograr la sostenibilidad del museo. Las políticas públicas son tomadas en consideración en tanto factor que incide de manera directa en el desarrollo de los museos públicos.

A continuación, en el punto *Estrategias de financiamiento y diversificación de recursos: su vinculación con las políticas culturales* presentamos el rol que reviste la gestión y el plan de museo en la generación de recursos en un entorno definido por las políticas del sector. Luego en *Los museos en la ciudad de Buenos Aires: políticas culturales y financiamiento*, realizamos una breve descripción de la situación local.

(7) Para ampliar ver Sucharczuk, E. (2015) *Herramientas y estrategias de marketing para el desarrollo de audiencia en los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (tesis de maestría) Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

### *1.2.2. Estrategias de financiamiento y diversificación de recursos: su vinculación con las políticas culturales*

El desarrollo de *estrategias de financiamiento* vinculadas a un plan de museo adquiere fundamental importancia toda vez que la institución debe adecuar sus funciones a los nuevos requerimientos y exigencias del mercado de bienes y servicios culturales. (Eidelman, Roustan y Goldstein, 2013). Ya no sólo debe preservar, conservar, difundir, investigar y educar, tareas de por sí ya difíciles de llevar adelante, sino que además debe brindar al visitante “experiencias” (8) en torno al patrimonio (Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010).

Es debido a la ampliación en la oferta de bienes y servicios relacionados con tiempo de ocio que el museo debe rediseñarse para presentarse como una opción diferenciándose de sus competidores (Kotler & Kotler, 2008). Para ello, debe recurrir a distintas herramientas de análisis y trabajo que le permitirán optimizar sus recursos (humanos, económicos, edificios), siempre teniendo en cuenta la misión, visión y los valores que representa (Lord & Dexter, 2010).

En este orden de ideas, Kotler & Kotler (2008) sostienen

la misión fundamental de los museos, con independencia de sus características, es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes (p. 57).

Es el apoyo de los visitantes, entendiendo este concepto en sentido amplio, el que dará sustentabilidad al museo como organización (Kotler & Kotler, 2008). Es aquí donde se suscitan las controversias con relación a los aportes provenientes del sector privado (donación, mecenazgo, patrocinio) por parte de particulares y empresas para el financiamiento de los museos (Palencia-Lefler Ors, 2007; Antoine, 2010; Vicente Hernández, Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2016; Mairesse, 2013).

Como señaláramos anteriormente, los nuevos retos relacionados con el cambio en el rol que desempeñan en la sociedad repercuten financieramente en el museo (De Carli, 2006; Eidelman, Roustan y Goldstein, 2013; Castilla, 2012; Kotler & Kotler, 2008; Colbert, 2003; Mairesse, 2013).

(8) Kotler & Kotler (2008:19) se refieren al concepto de “experiencia museística” como consecuencia esencial de las visitas a los museos; esta experiencia incluye, en concreto, factores tales como aprendizaje y celebración, entretenimiento y sociabilidad, placer estético y encanto.

De esta manera, para generar un flujo sostenible de ingresos, el museo debe relacionarse con la comunidad en la cual se inserta. El marketing cultural facilita la conexión entre el museo y los públicos; permite definir, estructurar, promover e implantar determinado producto. Aquí el producto es un recurso cultural en el que se puede realizar una actividad (visitar, asistir, estudiar). El mismo debe ser promocionado mediante programas de comunicación (oferta cultural), para que finalmente el público realice la actividad propuesta (consumo cultural) (Kotler & Kotler, 2008).

Desde esta perspectiva, las estrategias de financiamiento, así como las posibilidades de diversificación en las fuentes de generación de recursos se vinculan estrechamente con la comunicación y el marketing (Lord & Dexter, 2010; Kotler & Kotler, 2008).

Entendemos por *estrategia de financiamiento* el plan que presenta la manera de obtener de fuentes públicas, privadas y propias, las demandas financieras que existen tanto de capital para grandes inversiones como de fondos para subvenir los gastos corrientes (Lord & Dexter, 2010). Todo plan de gestión debe ir unido indefectiblemente a un plan de financiamiento.

Es un hecho que, ante el retroceso de las partidas presupuestarias por parte del Estado y el aumento de gastos de funcionamiento, el museo se enfrenta al desafío de captar fondos (Kotler & Kotler, 2008). Para lograr sustentabilidad el museo debe diversificar sus fuentes de generación de recursos. En este sentido se ha optado por distintos caminos: cobrar por admisión, desarrollar actividades auxiliares, y, recientemente, organizar campañas de *fundraising*. (Johnson, 2003) En la actualidad, la tendencia imperante es atraer patrocinadores (Kotler & Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003); pero ésta es una práctica no exenta de polémicas.

La forma en que el museo se relaciona con su entorno condiciona el desarrollo de estrategias y la diversificación de las fuentes de financiamiento (De Carli, 2006; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Mairesse, 2014). A su vez, las relaciones entre el museo y la comunidad están determinadas por el marco jurídico. En este orden de ideas, es el Estado, a través de las políticas públicas, quien establece el modo en que dicha vinculación se materializa. El marco jurídico determinará los mecanismos a través de los cuales son o pueden ser asignados los recursos de la sociedad, tanto en forma directa como indirecta, al financiamiento de los museos (Harvey, 2015; Gilabert González 2016; Ballart, 2014; Castilla, 2003).

Por lo tanto, al analizar el desarrollo de los museos, y de manera particular las estrategias de financiamiento deben contemplarse las políticas públicas en las cuales se enmarca el proceso a investigar.

Unesco define las políticas culturales como

el conjunto de prácticas sociales, conscientes y deliberadas, de intervención o no intervención, que tiene por objeto satisfacer ciertas necesidades culturales de la población y de la comunidad, mediante el empleo óptimo de todos los recursos materiales y humanos de los que dispone una sociedad en determinado momento (s/p).

En lo que se refiere al estudio de la política cultural moderna, y de acuerdo con Harvey (2015), éste debe realizarse desde un enfoque interdisciplinario. Dicho enfoque abarca la institucionalidad cultural público-administrativa y la dimensión jurídico-normativa.

La forma en que el Estado se relaciona con el sector de las artes y la cultura varía de acuerdo con las regiones. Los dos modelos clásicos respecto de la participación del Estado en el financiamiento de la cultura, donde en un caso el Estado subsidia y administra gran parte del sector cultural, y en el otro, estimula, mediante políticas públicas, el apoyo y financiamiento del sector a través de aportes de la sociedad civil, no han permanecido estancos. En este sentido, Antoine (2008) se refiere a un modelo dual, cuando existen ambos modelos sin conexión entre sí; y a un modelo mixto cuando existe una combinación de recursos estatales con recursos privados. De acuerdo con Harvey (2004), los circuitos financieros mencionados se vinculan a diferentes tipos de economías; así, el autor se refiere a una economía pública, de mercado, de la filantropía, y mixta. Esta última es el resultado de la combinación de los tres circuitos anteriores, los que funcionan de forma complementaria o sustitutiva según las tendencias del mercado como de presupuesto público y del mecenazgo. La discusión sobre el Estado y su participación en el financiamiento también se cierne sobre los museos. En este orden de ideas, coincidimos con Mairesse (2013) al sostener que el museo funciona como *maquinaria híbrida* para cuyo correcto funcionamiento requiere la participación del estado, del mercado y de lo que el autor denomina la *teoría del don*.

### ***1.3. Los museos en la ciudad de Buenos Aires: políticas culturales y financiamiento***

En la República Argentina, y según la Guía Nacional de Museos (2013, 3° Edición), hay censadas 1.017 organizaciones. Si bien no existe una legislación específica sobre museos

(9), por Ley 21.836/78, la Argentina ratificó la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural (UNESCO).

Asimismo, aprobó por Ley 23.578/88, la adhesión al Centro Internacional de Estudios para la Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM), que se rige por el código deontológico del ICOM para los museos.

En la Ciudad de Buenos Aires hay más de 130 instituciones públicas y privadas que integran la Red de Museos Porteños (10). La Red fue creada en el año 2001 por la Dirección General de Museos, con la finalidad de promover la comunicación y las relaciones entre las diversas instituciones que se encuentran dentro de la jurisdicción de la Ciudad. Son 11 los museos públicos del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de los cuales 10 se encuentran bajo la órbita de la Gerencia Operativa de Museos perteneciente a la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico (unificada en el año 2015) del Ministerio de Cultura. Presentan dependencia orgánica y financiera y sus gastos son cubiertos, principalmente, a través del presupuesto estatal. Es a partir del mes de octubre de 2018 que el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires se constituye como una UP (unidad de proyectos especiales) con rango de Gerencia (11). Tal como se verá oportunamente, el Museo de Arte Moderno tiene su propio presupuesto, sin perjuicio de lo cual algunas cuestiones tales como política de precios, comunicación y prensa, continúa con los lineamientos de la Gerencia operativa de museos.

Por diversos factores, tales como el cambio en las condiciones de consumo, los nuevos agentes que intervienen en el campo de la cultura, así como también debido a nuevas disposiciones de políticas públicas, el presupuesto gubernamental no es suficiente, y los museos han debido diversificar las fuentes de generación de recursos en búsqueda de sustentabilidad. (Elía y Schargorodosky; 2008; Mairesse, 2013). En este sentido, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires han implementado acciones a fin de generar un vínculo con la comunidad que, con mayor o menor éxito, se ha visto reflejado en el apoyo brindado por los visitantes, empresas y asociaciones sin fines de lucro.

(9) <https://www.cfcultura.com.ar/>

(10) [www.buenosaires.gob.ar/museos/red](http://www.buenosaires.gob.ar/museos/red)

(11) ver organigrama [https://www.buenosaires.gob.ar/organigrama/min\\_cultura.php?menu\\_id=5669](https://www.buenosaires.gob.ar/organigrama/min_cultura.php?menu_id=5669)



#### ***1.4. Relevancia***

En los puntos anteriores señalamos que reviste suma importancia establecer planes de acción que permitan a los museos optimizar sus recursos. Para ello debemos conocer el entorno externo y las condiciones internas que inciden en el desarrollo de la organización.

Aquí nos parece importante destacar que conocer las estrategias de financiamiento de los museos facilitará la toma de decisiones para los actores relevantes del sector, permitirá establecer políticas de gestión a mediano y largo plazo y la construcción de redes y alianzas con *stakeholders*. En este sentido, las estrategias de financiamiento como herramienta de gestión son fundamentales para la construcción de redes y alianzas con socios que permitirán al museo dar cumplimiento a su misión, a través de los objetivos planteados a tal fin.

Por otro lado, debemos tener en consideración que es el Estado quien establece el modo en que se materializa la vinculación entre los agentes que intervienen en el campo. Es pues quien determinará si el desarrollo de los museos debe ser considerado política de estado; y en su caso, establecerá, a través del marco jurídico, los mecanismos a través de los cuales son o pueden ser asignados los recursos de la sociedad, tanto en forma directa como indirecta, al financiamiento de los museos (Harvey, 2015; Gilabert González, 2016; Castilla, 2003; Ballart, 2014).

Así, conocer la repercusión que determinada política pública ejerce sobre el desarrollo de los museos, permitirá profundizar aquellas acciones que propiciaron su crecimiento y modificar aquellas que, por el contrario, lo obstaculizaron.

El análisis de las condiciones en las que se lleva adelante la búsqueda de financiamiento permitirá optimizar la gestión de recursos. Sabido es que la diversificación en la integración de recursos resulta de suma importancia para lograr la continuidad y sustentabilidad que el museo requiere para dar cumplimiento a sus objetivos.

El financiamiento de la cultura, y de los museos en particular, es uno de los temas claves que enfrentan los responsables de las políticas culturales ya que una política cultural no puede ser aplicada ni desarrollada en un territorio determinado sin que hayan sido elaborados los mecanismos para su financiamiento (Harvey, 2015; Gilabert González, 2016).

### ***1.5. Justificación***

Hasta el momento, no se han realizado estudios que analicen la implementación de estrategias de financiamiento en los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires en relación con las políticas del sector. Dicha investigación resultaría por cierto de gran pertinencia ya que, tal como sucede en el resto del mundo, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires no se encuentran exentos a los cambios que se han dado en el campo del financiamiento de la cultura, y requieren de la participación del sector público, privado y asociativo (Johnson, 2003; Antoine, 2012; Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Kotler & Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003; Lord & Dexter, 2010; Elía y Schargorodosky, 2008).

En este sentido, y si bien la mayor parte del financiamiento de los museos públicos proviene de la respectiva partida presupuestaria, para ser instituciones sustentables y competitivas, requieren también de la participación del sector privado y asociativo y de la generación de recursos propios a través de la prestación de servicios complementarios (Mairesse, 2013; De Carli 2006; Castilla, 2010; Elía y Schargorodosky, 2008). Tal como lo presenta Mairesse (2013) el museo es una maquinaria híbrida para cuyo adecuado funcionamiento requiere la participación del Estado, del mercado y del don.

Como señaláramos anteriormente, no hemos encontrado hasta la fecha estudios, investigaciones o publicaciones específicas acerca del desarrollo de las estrategias de financiamiento en la gestión de los museos de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas públicas.

Este estudio busca establecer en qué condiciones y a través de qué medios se puede lograr un flujo de ingresos constante para garantizar la continuidad de los museos manteniendo su especificidad como organización cultural, dentro del marco definido por las políticas culturales vigentes para el sector.

La investigación se realizó sobre los museos de arte que dependen del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Los museos de gestión pública nacional y aquellos administrados por fundaciones o asociaciones sin fines de lucro serán analizados en futuros trabajos.

Consideramos que los resultados de la presente investigación redundarán en beneficio tanto de los directores de museos, administradores y gestores, como de funcionarios públicos encargados de diseñar las políticas relativas al sector, ya que este trabajo pretende generar información relevante para la toma de decisiones en el campo.

Asimismo, destacamos el aporte del trabajo al área académica ya que la información que genera es susceptible de ser utilizada en asignaturas del área de gestión de museos, financiamiento y políticas culturales públicas.

### ***1.6. Estructura del trabajo final. Índice comentado***

En el capítulo 1 del presente trabajo realizamos una introducción al tema del financiamiento de museos y políticas públicas; analizamos el estado de la cuestión y avances relativos al sector; planteamos las estrategias de financiamiento como parte integrante de un plan de museo y la diversificación de recursos como vía para lograr la sostenibilidad. En los siguientes apartados realizamos un breve acercamiento a las políticas culturales y al financiamiento de museos de la Ciudad de Buenos Aires para, a partir de ello, presentar la relevancia del estudio y la justificación de la investigación.

En el capítulo 2, presentamos el problema de investigación y planteamos el objetivo general, así como también los objetivos específicos que nos llevarán a dar respuesta a la pregunta formulada.

El capítulo 3 corresponde al marco teórico donde se abordó, en base a diversos autores, el tema central de la investigación, ello es, las estrategias financiamiento de museos, con énfasis en la diversificación de recursos, y su vinculación con las políticas culturales públicas. Aquí es dable destacar la inexistencia de una teoría completamente desarrollada en el tema que nos ocupa motivo por el cual hemos recopilado varias teorías aplicables a nuestro problema de investigación.

En este sentido, analizamos el tema de las estrategias de financiamiento de museos como parte integrante de un plan institucional, y la diversificación de recursos como la vía para lograr la sustentabilidad económica. Así realizamos una breve aproximación a la historia de la evolución de los museos; para luego adentrarnos en la administración museal en los siglos XX y XXI. A partir de dicho enfoque analizamos los elementos de la planificación estratégica y las herramientas facilitadoras de la gestión; analizamos la importancia que reviste el desarrollo de un plan de museo, la definición de la misión y el condicionamiento del entorno sobre la institución. Nos referimos a los modelos de financiamiento y las políticas culturales, para luego abocarnos al análisis de la diversificación en las posibles fuentes de generación de recursos. Analizamos los recursos provenientes del sector público; los aportes financieros del sector privado (donación, mecenazgo y patrocinio);

para finalmente analizar los recursos generados por el propio museo y que responden a la capacidad de la institución de potenciar sus activos (cobro por admisión, en la comercialización de productos, prestación de servicios de cafetería y restaurante, alquileres de salas, sesiones de cine, espectáculos y actos públicos; programas educativos y publicaciones). En este punto se hizo foco también en el rol de la Asociación de Amigos en el financiamiento del museo. Luego delimitamos el campo de las políticas culturales públicas desde la dimensión institucional - pública administrativa y la dimensión jurídico - normativa. En un siguiente apartado, analizamos las políticas culturales públicas y el financiamiento de museos dependientes del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde las dos dimensiones descriptas previamente.

En el capítulo 4., correspondiente a Metodología, presentamos el diseño y la viabilidad de la investigación e identificamos sus limitaciones. En este punto describimos el método de recolección de datos elegido, delimitamos el universo de estudio y finalmente seleccionamos la muestra; asimismo, delineamos los ejes temáticos que posteriormente componen el cuestionario que se aplica a las entrevistas. Tomando como base el marco teórico, se construyeron las categorías de análisis correspondientes. Por último, se adjunta el cronograma de trabajo.

El capítulo 5 corresponde al análisis de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los responsables de los museos que componen la muestra. Su constatación con las categorías construidas a partir del marco teórico permitió dar respuesta a la pregunta de investigación planteada oportunamente.

En el capítulo 6 expusimos las conclusiones a las que arribamos y realizamos algunas recomendaciones en base al análisis efectuado y el marco teórico presentado.

En el capítulo 7 citamos la bibliografía, publicaciones y sitios web consultados para la construcción del marco teórico y recolección de datos. Por último, el capítulo 8 contiene los anexos que responden a la descripción de los museos que componen la muestra, el cuestionario modelo aplicado, las cartas de consentimiento para la realización de las entrevistas y su desgrabación.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tal como lo hemos expresado en el capítulo anterior, el desarrollo de estrategias de financiamiento y la diversificación en las fuentes de generación de recursos son fundamentales para garantizar la sostenibilidad del museo como institución (Mairesse, 2013; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Castilla, 2012; Antoine, 2012; Palma Martos y Aguado Quintero, 2009; De Carli, 2006). Debido a la reducción de las partidas presupuestarias y/o al aumento de los gastos de funcionamiento, los administradores de museos enfrentan el desafío de diversificar las fuentes de financiamiento y optimizar la captación de fondos. Para ello han optado por distintos caminos: cobrar por admisión, desarrollar actividades auxiliares, y, recientemente, organizar campañas de *fundraising* y atraer patrocinadores (Johnson, 2003; Antoine, 2012; Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Kotler & Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003; Lord & Dexter, 2010; Palencia-Lefler Ors, 2001).

En este punto es dable aclarar que, en los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires, el precio de las entradas es determinado por la autoridad administrativa correspondiente. Los ingresos por taquilla, la concesión de café o restaurante, y en algunos casos, el canon por tienda y venta de productos, no constituyen una fuente de ingresos directa para los museos, quienes deben depositar los importes percibidos en una cuenta del Banco Ciudad y los fondos conforman la denominada “fuente 13”. Así, algunos museos organizan actividades (talleres, cursos, galas, eventos, etc.) a través de la asociación de amigos, y de manera incipiente aún, se vinculan con posibles patrocinadores y/o aportantes con el fin de obtener ingresos a través de la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

Hemos puesto también de relieve el rol fundamental que cumplen las políticas culturales públicas en el ámbito de las instituciones patrimoniales estatales. Ello es así ya que es el Estado quien determina si el desarrollo de los museos públicos y su financiamiento debe ser considerado en la agenda gubernamental como política de estado y, en consecuencia, formula programas o acciones para su promoción (Dupuis, 2009; Frey, 2001; Harvey, 2015; Gilabert González, 2016; Palma Martos y Aguado Quintero, 2009).

El plan de gobierno de la Ciudad 2015-2017 plantea como objetivo propiciar la participación del sector privado en la obtención de recursos para potenciar el desarrollo de los museos que se encuentran bajo su dependencia. Para ello, debe implementar programas y acciones que generen un entorno favorable en dos sentidos: 1) dotar de valor a los museos para ser faros dentro de los denominados consumos culturales, y 2) brindar

herramientas jurídicas para facilitar los mecanismos de participación privada en la financiación de la cultura.

Teniendo en consideración los factores que inciden en la relación del museo con el Estado y la sociedad, y los desafíos que enfrenta la institución debido a los cambios en el consumo, la tecnología y la asignación de recursos, se requiere el diseño de estrategias de financiamiento. En este sentido, si bien la mayor parte del financiamiento de los museos públicos proviene de la respectiva partida presupuestaria, resulta también fundamental la participación del sector privado y asociativo, así como también la generación de recursos propios a través de la prestación de servicios complementarios (Mairesse, 2013; De Carli 2006; Castilla, 2010; Elía y Schargorodosky, 2008; Sucharczuk, 2015).

Es decir, que los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires no son ajenos al problema planteado: requieren, para su funcionamiento, diversificar las fuentes de generación de recursos. Sin embargo, no hemos encontrado hasta la fecha estudios, investigaciones o publicaciones específicas acerca del desarrollo de las estrategias de financiamiento en la gestión de los museos públicos y su vinculación con las políticas del sector.

Conocer las estrategias de financiamiento de los museos facilitará la toma de decisiones para los actores relevantes del sector, permitirá establecer políticas de gestión a mediano y largo plazo y la construcción de redes y alianzas con *stakeholders*.

La implementación de una estrategia de financiamiento es fundamental para la construcción de redes y alianzas con socios que permitirán al museo dar cumplimiento a su misión, a través de los objetivos planteados a tal fin. Por otra parte, conocer la repercusión que determinada política pública ejerce sobre el desarrollo de los museos, permitirá profundizar aquellas acciones que propiciaron su crecimiento y modificar aquellas que, por el contrario, lo obstaculizaron.

Por ello, consideramos de suma importancia establecer en qué condiciones y a través de qué medios se puede lograr un flujo de ingresos constante para garantizar la continuidad de los museos manteniendo su especificidad como organización cultural, dentro del marco definido por las políticas culturales vigentes para el sector.

## ***2.1. Pregunta de investigación***

¿Las políticas públicas vigentes para el sector de los museos de arte dependientes del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2015-2018, promovieron el desarrollo de estrategias de financiamiento y la diversificación de recursos?

## ***2. 2. Objetivos***

### *2.2.1. Objetivo General*

Analizar la vinculación de las políticas públicas del período 2015-2018 con el desarrollo de estrategias de financiamiento y la diversificación de recursos en los museos de arte dependientes del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

### *2.2.2. Objetivos específicos*

1. Identificar las estrategias de financiamiento desarrolladas por los museos seleccionados para generar o captar recursos externos durante el período 2015-2018.
2. Identificar los factores del entorno que condicionan el desarrollo de una estrategia de financiamiento y la diversificación los de recursos en museos públicos durante el período 2015-2018.
3. Relacionar la incidencia de las políticas públicas con el desarrollo de estrategias de financiamiento y diversificación de recursos de las instituciones relevadas en el período 2015-2018.

### **3. MARCO TEÓRICO. ESTRATEGIAS Y DIVERSIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO EN MUSEOS: SU VINCULACIÓN CON LAS POLÍTICAS CULTURALES PÚBLICAS**

Al analizar las estrategias de financiamiento y la diversificación de recursos en museos, debemos considerar los factores, tanto internos como externos, que inciden en la relación de la institución con el entorno. Nuestro interés se centra en estos últimos. Los factores externos están dados por la legislación que regula el sector, el presupuesto destinado por el Estado, y la forma como la estructura de la organización, así como también la historia del museo y su misión se adaptan a las disposiciones de políticas públicas (Antoine, 2018; Ballart Hernández J. y Tresserras J.J., 2014; Castilla, 2003, 2010; De Carli, 2006; Gilabert González, 2016; Harvey, 2015, 2003; Kotler & Kotler, 2008; Prieto de Pedro, 2009). Por su parte, las políticas culturales públicas cumplen un rol fundamental en el ámbito de las instituciones patrimoniales estatales. Es el Estado quien determina si el desarrollo de los museos públicos y su financiamiento debe ser considerado en la agenda gubernamental como política de estado y, en consecuencia, formula programas o acciones para su promoción (Dupuis, 2009; Frey, 2001; Harvey, 2015; Gilabert González, 2016; Palma Martos y Aguado Quintero, 2009).

En el presente capítulo abordamos las estrategias de financiamiento de museos como parte integrante de un plan vinculado a la administración y gestión (Bonet y Schargorodosky, 2016; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010;). Desde esta perspectiva adquieren relevancia la misión, las metas y los objetivos como elementos que determinan el rumbo de la institución (Gore, 1999; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010). En igual sentido, la forma en que el museo se relaciona con su entorno condiciona el desarrollo de estrategias y la diversificación de las fuentes de financiamiento (De Carli, 2006; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Mairesse, 2014).

En los siguientes apartados nos referiremos brevemente a la evolución y administración de museos; analizamos la relevancia de la planificación como herramienta facilitadora de la gestión; asimismo identificamos los entornos en los que las instituciones se desenvuelven y los retos que enfrentan (Lord & Dexter, 2010; Kotler & Kotler, 2008; Ballart Hernández y Tresserras, 2014; Mairesse, 2014). Luego delineamos las posibles estrategias de financiamiento y la diversificación en la obtención de recursos, para finalmente referirnos a su vinculación con las políticas del sector; con carácter previo, debemos delimitar el campo de las políticas culturales públicas. Estas últimas se materializan en leyes y



programas, en recursos financieros que se asignan y en decisiones administrativas que adoptan ciertas instituciones estatales y que tienen la capacidad de promover o condicionar el desarrollo de los museos (Harvey 2015; Ballart Hernández y Tresserras, 2014; Gilabert González, 2016; Palma Martos y Aguado Quinteo, 2009; Antoine, 2012).

### **3.1. Breve historia sobre la evolución de los museos**

La palabra *museo*, etimológicamente procede del griego *mouseion*, o templo de las musas. Su origen se remonta a la antigua Grecia, donde los museos eran centros religiosos, espirituales, creativos y de erudición, distanciados de la cotidianidad y reservado a un número reducido de participantes. Uno de los primeros museos fue construido en Alejandría, en el siglo III a.C. por Tolomeo II Filadelfo. Esta ciudad se convirtió en la más preeminente del conocimiento en el mediterráneo, desempeñando funciones también de biblioteca académica, centro de investigación y retiro contemplativo.

En un principio, los museos se asociaron a la recopilación y exhibición de colecciones obtenidas durante las campañas militares y coloniales. Durante la Edad Media, la Iglesia católica se convirtió en la principal institución que actuaba como mecenas en el arte. En la Europa moderna y en Inglaterra las colecciones fueron conformadas por voluntad de reyes y nobles, por instituciones eclesiásticas y luego por comerciantes acaudalados. Sólo eran accesibles a un público selecto y se encontraban en palacios y residencias privadas. Los primeros museos públicos surgen en Londres durante el siglo XVIII.

En Europa los museos se crearon como instrumentos al servicio de los gobiernos y de las clases dirigentes para conmemorar el Estado y la cultura nacional; en Estados Unidos, por el contrario, los museos fueron instituidos por familias, personas o comunidades para celebrar o conmemorar prácticas locales o regionales o entretener a los miembros de la comunidad (Kotler & Kotler, 2008).

En la República Argentina los primeros museos fueron creados a fines del siglo XIX principios del siglo XX. En un tiempo marcado por la inmigración europea y el desarrollo económico, la sociedad argentina se encontraba en proceso de cambio, consolidación y modernización. Los museos fueron instrumento de los dirigentes políticos que, a través de la acción del Estado, buscaban implantar y difundir la modernización y la cultura de una nueva nación.

Así, “en la recientemente organizada nación, que incorporaba formas institucionales republicanas y recibía masivamente población inmigrante, el mundo ordenado de los museos era un intento de dar sentido y poner orden al mundo que quedaba afuera” (Gore, 1999:45).

De esta forma, los museos argentinos constituyeron tradicionalmente una responsabilidad del gobierno, perteneciendo al Estado y siendo administrados por este, prevaleciendo el modelo de gestión y financiamiento francés (Martini, 1999). Respecto a los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires es dable destacar que gran parte de las colecciones que los integran, así como en algunos casos también sus edificios, fueron donados a la Ciudad por particulares. Esta circunstancia pone de manifiesto la estrecha vinculación entre la lógica del Estado y la lógica del don que rodea el origen de los museos (Mairesse, 2010).

Históricamente, desde su creación hasta la actualidad, los museos han evolucionado desde organizaciones elitistas accesibles tan sólo a la nobleza a instituciones públicas abiertas con bases democráticas y participativas; y han debido redefinir sus misiones en función a estas nuevas directrices.

En este sentido el Comité Internacional de Museos <sup>(11)</sup> en la 22<sup>o</sup> Asamblea General de Viena celebrada en agosto de 2007 definió al museo como

una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que realiza investigaciones sobre los testimonios materiales e inmateriales del hombre y su entorno, los adquiere, los conserva, los comunica y, en particular, los expone con fines de estudio, educación y recreo (párr. 2<sup>o</sup>).

La evolución de los museos hacia instituciones abiertas implicó también una ampliación en sus funciones. En *El museo*, Isabella Pezzini (2014) pone de manifiesto la situación descripta:

A las clásicas funciones básicas del museo de preservar la memoria, exponer objetos y acoger al público, se han añadido otras muchas, de las que algunas pasan más desapercibidas, relacionadas con fenómenos como la globalización de los procesos artísticos y de los lenguajes de la arquitectura, el interés económico por la cultura, la ampliación del espacio turístico y la fuerte presión urbanística...El museo es hoy un espacio polifuncional, que no respeta tipologías prefijadas, sino que busca su propia unicidad, y que contiene elementos de la arquitectura de las bibliotecas, del espectáculo, de la administración, de los edificios destinados al comercio y la restauración (p. 55-56).

(11) El Consejo Internacional de Museos (ICOM) es la única organización que representa a los museos y sus profesionales. Desde 1946, el ICOM acompaña a los actores de la comunidad museística en su misión de preservar, conservar y transmitir los bienes culturales. El Consejo Internacional de Museos se rodea de colaboradores institucionales para cumplir sus objetivos. El ICOM se caracteriza por una gobernanza mundial jerarquizada e inclusiva. Reúne a más de 37.000 miembros y se organiza en Comités nacionales que representan a

141 países y territorios y en Comités internacionales compuestos de expertos de distintas especialidades museísticas. La sede de la Secretaría General del ICOM se sitúa en la casa de la UNESCO en París (Francia). <http://icom.museum/L/1/> Actualmente la definición de *museo* se encuentra en revisión.

### **3.2. La administración de museos en el siglo XX y XXI**

Es a partir del siglo XIX, cuando se produce una apertura de la institución hacia la sociedad, que teóricos y profesionales han pensado en la organización del museo, su administración y funcionamiento cotidiano.

El concepto de *administración* se utiliza para referirse al conjunto de tareas vinculadas a la conducción del museo (Mairesse, 2013) e implica la coordinación de las funciones de la institución con el fin de llevar a cabo su misión (Lord & Dexter, 2010).

Las funciones son las actividades esenciales de un museo -recolección, documentación, conservación, investigación, exposición e interpretación-, sin olvidar la necesaria administración de todas ellas (Lord & Dexter, 2010:243).

Los primeros antecedentes que se refieren a la administración de museos los encontramos en Georges Brown Goode (1896), quien en sus escritos se refiere las condiciones que deben darse para garantizar una administración eficaz. La primera de las condiciones radica en la calidad de la estructura organizativa que, para ser estable, requiere protección gubernamental, iniciativa privada y de asociaciones destinadas a desaparecer una vez cumplido un plazo. La segunda se refiere a la estrategia y planificación; es decir, al diseño de un plan que contemple las oportunidades y necesidades de la comunidad; en el plan se debe definir la especificidad del museo. Luego hace mención de la importancia de las colecciones y a la necesidad de contar con personal competente. En último término toma en consideración la estructura edilicia la cual debe ser adecuada a la actividad del museo (Mairesse, 2013). La filosofía de Brown Goode sirvió de inspiración a los autores que lo sucedieron.

En la evolución de la administración del patrimonio, y durante el período entre guerras, se esbozaron dos posturas con respecto al rumbo que debía marcar la dirección de un museo: por un lado, aquellos que sostenían que el museo debía poner el acento en sus colecciones y por otro quienes consideraban que debía priorizarse su rol dentro de la comunidad.

En paralelo a la determinación del rol del museo dentro de la sociedad, se plantea la importancia en diferenciar el acto de administrar y la tarea del científico o conservador lo que da lugar al inicio de la especialización de los profesionales de museos. Esta situación se pone de manifiesto especialmente en las instituciones de carácter público donde el

Estado administra de forma directa los recursos del museo; se cuestiona aquí su injerencia en el plano científico.

Luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial se crean los principales organismos de cooperación internacional entre ellos la UNESCO y el Comité Internacional de Museos (ICOM). Esta última como organización profesional no gubernamental de museos basada en comités nacionales para promover el estudio y discusión de los problemas que afectan la conservación y difusión del patrimonio en el mundo. Es su director, Georges Henri Rivière quien marcará un nuevo hito en la materia. De acuerdo con su visión, el museo debía funcionar como vector de educación y cultura, motivo por el cual la institución debía centrarse fundamentalmente en la investigación.

A partir de la crisis del petróleo en el año 1974 y hacia fines de la década de 1980 los museos europeos son sometidos a ajustes a nivel administrativo debido a los cambios económicos y políticos en la región. Aparece en escena el mercado cumpliendo un papel importante en el funcionamiento del museo. Surge asimismo el movimiento denominado “la nueva museología”; éste plantea una noción de museo más abarcadora y compleja que engloba al patrimonio, el territorio y la comunidad. A finales de los años 1990 con la creación del Guggenheim de Bilbao y el consecuente impacto económico que generó en la región se pone de relevancia el rol del museo como factor de desarrollo económico y social. Expertos en economía de la cultura, entre los que mencionamos a Frey (2001) y Benhamou (2014) como principales exponentes, analizan la participación de la cultura en el PBI nacional y destacan los beneficios (externalidades positivas) que se producen en torno a las visitas a los museos en materia de desarrollo en tanto promotores del turismo, consumo gastronómico, transporte, etc.

En la República Argentina, tal como señaláramos en el punto anterior, los museos se crearon como instrumentos de política pública pertenecientes al Estado y administrados por este siguiendo el modelo francés. Al igual que los restantes museos de la comunidad internacional, los museos argentinos enfrentaron diferentes crisis. En palabras de Martini (1999):

Estas crisis afectaron con particular fuerza a los museos porque -por los motivos que sea- se trata de instituciones a las que la sociedad local no da prioridad en tiempos difíciles. Es así como los museos argentinos vieron sumarse, a la pérdida genérica de sus objetivos originales, un debilitamiento -a los efectos prácticos llegó, en muchos casos, a una inoperancia casi completa- de sus estructuras directivas, sus cuadros técnicos y administrativos, y su sustento financiero (p.9).

En este contexto de crisis, y como intento de superar las dificultades vinculadas con la estructura organizativa e institucional de los museos públicos argentinos, nacieron las asociaciones de amigos, entidades sin fines de lucro que perseguían fundamentalmente recaudar fondos. Sin embargo, a las asociaciones de amigos:

...se les puede asignar solo limitadas funciones (principalmente, la de recaudar fondos), que, en muchos casos no son poca cosa y hasta constituyen una ayuda esencial, pero están lejos de proporcionar una solución a problemas más sustanciales como falta de objetivos, carencia de visión estratégica, débil capacidad de gobierno, inexistentes cuadros técnicos e ineficiente administración (Martini, 1999:10).

Se abre así también el debate en la República Argentina acerca del rol del Estado en la gestión y la participación del mercado en el financiamiento de museos (para ampliar ver Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos).

El siglo XXI presenta nuevos desafíos a la institución vinculados principalmente a la comunicación; los museos ya no sólo deben preservar, conservar, difundir, investigar y educar, tareas de por sí ya difíciles de llevar adelante, sino que además debe brindar al visitante “experiencias” (12) en torno al patrimonio (Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Eidelman, Roustan, y Goldstein, 2013).

La necesidad de los museos de adecuar sus funciones encuentra su principal fundamento en el comportamiento del público y en el cambio que se ha dado en cuanto a las exigencias y expectativas de los visitantes (Kotler & Kotler, 2008; Eidelman, Roustan, y Goldstein, 2013; Castilla, 2010). Diversos autores plantean la importancia de los estudios de públicos para de esta manera conocer la opinión y adecuar los programas a las necesidades de los visitantes (Eidelman, Roustan, y Goldstein, 2013). La velocidad y los cambios en la forma de comunicarse han llevado al museo a replantear la manera en que se relaciona con sus públicos.

En este orden de ideas, los profesionales de los museos han debido recurrir a distintas herramientas de análisis y trabajo para optimizar sus recursos (humanos, financieros, edificios), siempre teniendo en cuenta la misión, la visión y los valores que representa (Kotler & Kotler, 2008; Eidelman, Roustan, y Goldstein, 2013).

(12) Kotler & Kotler (2008:19) se refieren al concepto de “experiencia museística” como consecuencia esencial de las visitas a los museos; esta experiencia incluye, en concreto, factores tales como aprendizaje y celebración, entretenimiento y sociabilidad, placer estético y encanto.

Así, la introducción del marketing cultural se ha convertido en una herramienta facilitadora de la conexión entre el museo y sus públicos (Brown, 1999; Colbert, 2003; Kotler & Kotler, 2008; Sucharczuk, 2015; Greffe, 1999).

Kotler & Kotler (2008) reflexionan sobre los cambios en las funciones de los museos y señalan que “los cambios que están experimentando los museos pueden contemplarse como la respuesta a lo que los profesionales de los museos consideran los desafíos del futuro, desafíos que abarcan múltiples áreas y facetas” (p.56).

En este sentido corresponde señalar que al tiempo que los museos han evolucionado se ha modificado también su relación con el Estado, el mercado y la sociedad (Mairesse, 2013).

### ***3.3. Hacia la planificación estratégica***

Los nuevos escenarios que presenta el siglo XXI requieren que el museo redefina su misión y, en base a ello, elabore un plan para lograr sus objetivos de acuerdo con las metas fijadas. De esta manera la planificación estratégica se convierte en el puente entre la situación actual y la situación a la que aspira llegar el museo en un tiempo determinado (Kotler & Kotler, 2008). Lord & Dexter (2010) definen la *planificación estratégica* como “la determinación del mejor futuro para una organización y de los cambios que hay que hacer para lograrlo” (p.248).

#### ***3.3.1. La gestión***

“El propósito de la gestión de museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones” (Lord & Dexter, 2010:15).

La gestión de museos implica planificación; entendemos por planificación el procedimiento principal que dispone la función ejecutiva para determinar cómo van a ser desplegados los recursos/*inputs* del museo (colecciones, instalaciones, personal y fondos) para dar lugar a determinados productos y actividades/*outputs* (exposiciones, talleres, conferencias, publicaciones) que deben responder a los objetivos planteados oportunamente en vistas a la misión de la institución (Lord & Dexter, 2010; Gore, 1999; Madden, 2011; Coll-Serrano, Rausell- Kóster y Abeledo- Sanchis, 2014; ).

Autores como Coll-Serrano, Rausell- Kóster y Abeledo- Sanchis (2014) describen al museo desde una perspectiva económica y funcional como:

una factoría que transforma, como cualquier otra, un conjunto de inputs a través de una serie de procesos de transformación en otro conjunto diverso de outputs. ...el museo puede entenderse como una organización que, a partir de la iniciativa de promotores públicos o privados, combina capital humano, físico y financiero, así como capital simbólico (el conjunto de piezas que componen una colección y el discurso que les otorga sentido)... produce un conjunto de bienes (colección, libros, audiovisuales, *etc.*) y servicios (de custodia, didácticos, de restauración, de investigación, *etc.*) con el objetivo de generar determinados impactos (estéticos, cognitivos, educativos, de entretenimiento) sobre las personas que se exponen al discurso museístico (s/p).

Para Cabanellas (1999) no existe diferencia entre las funciones de los museos y las de otras organizaciones productivas. Así sostiene que:

Una concepción más clara de las funciones de los museos se logra analizándolos como instrumentos para la producción de determinados servicios o prestaciones. La identificación de esos servicios o prestaciones varía según la identidad de los museos. En términos generales, un museo es una institución que permite apreciar, en una atmósfera adecuada, ciertas obras de arte u otros elementos de interés; que permite que esas obras y elementos sean adecuadamente conservados como parte del patrimonio cultural de la comunidad; que facilita que tales obras y elementos sean utilizados con fines de educación e investigación. El flujo de prestaciones resultante requiere la utilización de factores de producción: capital (particularmente obras de arte u otros elementos expuestos), inmuebles, trabajo, tecnología y organización (p.121).

Por su parte, Gore (1999) adscribe a la postura de Cabanellas y describe la lógica circular que se produce en los museos, poniendo de manifiesto la complejidad de la tarea de gestionar un museo:

En los museos, como en toda organización, rige una lógica circular típica de los sistemas. Las características de la colección definen las de los equipos de trabajo, pero estos conforman la colección; que, a su vez, inciden sobre la manera de trabajar. La colección y los servicios que ofrece el museo atraen a ciertos públicos, que influyen la índole de los servicios y generan más o menos recursos, que se orientan a las demandas de esos públicos o de los de los equipos de trabajo, y así sucesivamente (p.48).

La dirección y gestión de museos se ha complejizado de manera tal que requiere nuevas competencias por parte de sus directores, a saber:

- visión intelectual y capacidad para desarrollar la misión encomendada hacia direcciones innovadoras centradas en el público;
- capacidad para crear una programación sólida que atraiga a los públicos existentes y genere el apoyo de nuevos grupos sociales;

- experiencia y pericia en relación con las ofertas regulares del museo y los públicos objetivo que intenta atraer;
- aptitud para ampliar la base financiera del museo estableciendo nuevas relaciones con la comunidad, potenciando los partenariados con corporaciones y otros patrocinadores y creando una base más amplia y numerosa de amigos (Kotler & Kotler, 2008).

Dichos requisitos dan por sí solos una imagen de la complejidad de las tareas que recaen en la figura del director. Para llevar adelante su tarea, requiere la concurrencia de profesionales de otros sectores tales como conservadores, educadores, gestores de colecciones, especialistas en exposiciones, responsables de marketing, expertos en desarrollo, personal administrativo, etc.

### *3.3.2. El plan*

El plan de museo expresa la orientación de la institución, identifica los objetivos y las acciones que mejorarán su operación y conjuga las habilidades y recursos institucionales para alcanzarlos. El plan institucional, también llamado plan estratégico de largo alcance, es un documento que guía la adquisición, el crecimiento y la asignación de recursos del museo (“Desarrollo del plan institucional”, 2017).

Lord & Dexter (2010) definen el plan institucional como:

el documento que forma parte de la planificación estratégica, que examina y hace recomendaciones sobre la organización interna del museo (estructura de gobierno y declaraciones sobre la misión, el mandato y el propósito) y sobre las relaciones externas y su contexto institucional (administración, instituciones educativas, otros museos, empresas privadas, turismo, etc.) (p.248).

El plan debe incluir: la misión, la visión, un análisis del entorno, el análisis de la organización, la determinación de los objetivos estratégicos, las metas, el desarrollo de acciones e indicadores (“Modelo de un plan de negocios para museos”, 2018; Lord & Dexter, 2010; Kotler & Kotler, 2008).

Bonet y Schargorodosky (2016) en “La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales” sostienen que:



La herramienta central para la gestión de estos recursos [recursos financieros] es la adecuada planificación inicial, basada específicamente en el diseño y elaboración (lo más participativo posible) del presupuesto. Este proceso puede variar en función del tamaño y de la cultura organizativa propia, o de la administración pública o privada del que el teatro dependa. (p.142).

Este supuesto se traslada a la gestión financiera de museos; el diseño de un plan con desglose de los recursos requeridos es esencial para saber lo que hay que hacer y determinar plazos de cumplimiento para cada proyecto (Velazco Miranda, 2015).

Sabido es que la gestión económica constituye una preocupación para los directores de los museos (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Mairesse, 2013; Castilla, 2012; Bonet y Schargorodosky, 2016). A su vez el Estado, en sus distintos estamentos, insiste en la necesidad que los museos aumenten su independencia tanto económica como financiera. En este sentido Lord & Dexter (2010) describen la situación al señalar que:

los gobiernos de medio mundo han insistido en la necesidad que los museos y demás instituciones culturales aumenten su independencia económica y su autosuficiencia financiera. Por ello la persecución de una estabilidad financiera constituye, hoy día, una de las principales preocupaciones de todos los gestores de museos. El perfil profesional de los directores de museos y del tipo de méritos que se les exige cada vez más se centra en las capacidades para gestionar la economía de una institución (p.169).

Esta realidad y la ampliación que se ha producido en las funciones que debe cumplir la institución ha impulsado la búsqueda de nuevas modalidades de financiamiento (Benhamou, 2014; Mairesse, 2013; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Castilla, 2012; Antoine, 2012; Palma Martos y Aguado Quinteo, 2009). Es un hecho que, ante el retroceso de las partidas presupuestarias por parte del Estado y el aumento de gastos de funcionamiento, los administradores enfrentan el desafío de diversificar las fuentes de financiamiento y optimizar la captación de fondos. Para ello el museo ha optado por distintos caminos: cobrar por admisión, desarrollar actividades auxiliares, y, recientemente, organizar campañas de *fundraising* y atraer patrocinadores (Johnson, 2003; Antoine, 2012; Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Kotler & Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003; Lord & Dexter, 2010; Palencia-Lefler Ors, 2001).

Autores como Lord & Dexter (2010) sostienen la importancia de establecer una estrategia de financiamiento ya que es la herramienta que permitirá a la institución determinar de qué manera se cubrirán las necesidades financieras tanto para inversiones como para gastos

corrientes, a partir de fuentes de financiación pública y/o privada o de recursos generados por el propio museo.

Los museos enfrentan una elección fundamental de las fuentes de financiamiento ya que no puede sostenerse la alternativa entre la opción del “todo Estado” que supedita la cultura al poder y la opción del “todo mercado” que puede conllevar a desnaturalizar la cultura y transformarla en mercancía. Diversos estudios han tenido por objeto una tercera vía de intercambio entre el mercado y el Estado: el don. Este se vincula a la lógica del museo desde sus orígenes y creación ya que múltiples colecciones que fueron donadas y legadas dieron origen a la fundación de museos.

Mairesse (2013) se refiere al museo como una maquinaria híbrida la cual, para funcionar correctamente, requiere la participación del Estado, del mercado y lo que el autor denomina la *lógica del don*. Ello implica que, para ser sustentable, el museo debe diversificar sus fuentes de financiamiento tal como se analizará en los próximos apartados.

En este orden de ideas y con el fin de relacionarse con el entorno el museo debe tener en claro cuál es su misión ya que “la misión del museo define las funciones, papeles y propósitos a los que sirve el museo, así como sus ofertas, servicios y operaciones distintivos” (Kotler & Kotler, 2008: 57).

### 3.3.3. *La misión*

Tal como hemos señalado anteriormente, al abordar las estrategias de financiamiento como parte integrante de un plan de museo vinculado a la gestión adquieren relevancia la misión, el mandato, las metas y los objetivos ya que son estos los elementos que determinan el rumbo de la institución.

Cabe recordar que la misión es el fundamento de la existencia del museo. El mandato se refiere al objeto de dedicación de la institución en virtud de la cual asume ciertas responsabilidades; “...no sólo fija la misión del museo en el terreno de la realidad objetiva de las responsabilidades públicas, sino que pone las bases de las relaciones del museo con otras instituciones, sean gubernamentales, educativas o privadas, así como con los demás museos” (Lord & Dexter, 2010:17).

En este orden de ideas Brown (1999) indica que un museo exitoso actúa impulsado por su misión. Sostiene que:

Por breve y limitada que sea la misión de un museo, una de las tareas más difíciles que puede emprender es considerar -o reconsiderar- su misión. Durante dicho proceso se ponen a prueba opiniones, actitudes, tradiciones, colecciones, personalidades y filosofías... un indicador del éxito de un museo es que haya emprendido un análisis compartido, informado y abierto de su misión. Esta no solo reviste importancia porque define el camino a seguir, sino porque garantiza que la entidad se mantenga en él a medida que directivos, curadores, ejecutivos y patrocinadores vayan cambiando a lo largo del tiempo. Es el garante del propósito y aislador de preferencias caprichosas o personales (p.28).

Las metas son los hitos cualitativos a largo plazo que la institución debe superar; se articulan por período de tiempo dados en un plan estratégico o plan director. Por último, los objetivos del museo son las expresiones cuantitativas de alcance limitado de cada uno de los pasos que la institución debe dar para alcanzar los objetivos de largo alcance (Lord & Dexter, 2010).

Al momento de su conformación, las organizaciones tienen en claro su misión y las metas que se proponen. Sin embargo, a medida que se desarrollan y alcanzan sus objetivos el entorno se modifica y se plantean nuevos retos, motivo por el cual las misiones deben ser reevaluadas (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; De Carli, 2006).

La misión, visión y valores revisten suma importancia al momento de gestionar un museo y administrar sus recursos.

Los definimos en base a Kotler & Kotler (2008):

*Misión* es la respuesta a estas preguntas: ¿Cuál es el propósito de nuestra organización? ¿Qué hay de singular en lo que hacemos? ¿Qué pretendemos conseguir (imagen o posición en el mercado, productos y servicios de calidad, cuota de mercado)?

*Visión* es lo que la organización quiere ser o llegar a ser (el ideal; la forma y la sustancia óptimas a las que aspira), y refleja las prioridades de la organización.

*Valores* son las creencias y normas básicas de la organización, las ideas de lo que es correcto, bueno, justo o deseable (p. 111).

Estos elementos determinarán el rumbo de las políticas de la institución. Así Lord & Dexter (2010) sostienen:

Identificar la misión correcta puede requerir tiempo, pero es esencial para dirigir la institución a largo plazo, ya que la misión es el núcleo alrededor del cual se deben desarrollar las políticas de la institución. Si no existe plena conciencia de la misión, las

políticas quedan como iniciativas vacías de contenido. Sin embargo, cuando se sustentan sobre la misión acordada las políticas pueden dirigirse con mayor efectividad hacia el objetivo común (p. 20).

En igual sentido Castilla (2003) señala con relación a la misión que:

Cada institución debe tener la capacidad de definir y redefinir su función con el común acuerdo de su personal, la comunidad científica de que se trate e incluso tomando en cuenta la opinión de sus visitantes, en tanto les permite detectar necesidades y expectativas. El concepto de misión es clave para analizar la gestión de la institución y el cumplimiento de las premisas que se propone (p. 3).

Para cumplir la misión deben establecerse objetivos a corto, mediano y largo plazo, y determinar la forma en que se cumplirán y los medios, tanto humanos como económicos, que se requieren para ello. Debe tenerse en consideración también que los recursos de los que disponen los museos son limitados y por lo tanto no pueden abarcar todas las áreas de desarrollo. En este sentido, “el modo de determinar esta combinación, en un mundo de recursos limitados, es una tarea crucial de los directores de museos y reflejará sus objetivos, tanto personales como organizativos [...]” (Johnson, 2003). De allí la importancia de elaborar la misión (Lord & Dexter, 2010; Ballart Hernández y Tresserras, 2014; Kotler & Kotler, 2008).

Resulta fundamental la elaboración de un plan de empresa, ya que este el documento donde se establecen todas las funciones que el museo ha de realizar durante determinado período de tiempo y según unos determinados parámetros económico-financieros, con el fin de llevar a cabo su misión y alcanzar las metas fijadas para este período (Lord & Dexter, 2010:247).

Así, Lord & Dexter (2010) señalan que:

La misión, el mandato, y las metas y los objetivos vigentes, [...] deben recogerse en este plan de empresa y especificar para cada división, conjuntamente con el plan financiero, que incluye un presupuesto y generalmente unos objetivos de captación de fondos complementarios, todo ello para alcanzar los objetivos y las metas previstos a lo largo del período ... (p.61-62).

Por su parte, y según Kotler & Kotler (2008):

la misión fundamental de los museos, con independencia de sus características, es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes. Sin su apoyo, un museo no puede perdurar (p. 57).

El desarrollo de la declaración de la misión se encuentra condicionada a varios factores entre los que podemos mencionar la historia previa del museo (condiciones de la donación); las preferencias de la dirección y de la plantilla del museo; el entorno en que opera; los recursos con los que cuenta; por último, sus competencias distintivas (Mairesse, 2013; Johnson, 2003; Castilla, 2010).

Kotler & Kotler (2008) destacan que es fundamental para la institución “crear una misión y una identidad coherentes en torno a las cuales puedan organizarse, comunicarse y desplegarse eficazmente los valores y recursos del museo, así como sus ofertas, servicios y operaciones distintivos” (p. 57). Los mismos autores sostienen que “el propósito de desarrollar una misión clara y apropiada y un conjunto de objetivos y metas es impedir que la organización vague sin rumbo hacia un futuro incierto” (p. 111). Allí radica la importancia de la declaración de la misión.

Como señaláramos anteriormente, la misión de una organización describe sus propósitos genéricos, no sus aspiraciones y métodos concretos. Las organizaciones deben desarrollar objetivos y metas para cada período de planificación. (Kotler & Kotler, 2008). Debe tenerse en cuenta que un museo no puede procurar llevar adelante todos los objetivos referenciados ya que algunos son incompatibles entre ellos y es probable que los recursos presupuestarios sean limitadas. En congruencia con ello, los objetivos principales de una organización tienden a modificarse de un año a otro y ello depende de la importancia o relevancia que los responsables le otorguen a cada uno de los problemas que se plantean (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Johnson, 2003).

El análisis financiero y presupuestario resulta vital a fin de evaluar las oportunidades y establecer objetivos, ya que la concreción de estos se vincula directamente con los recursos disponibles (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010). A su vez, los objetivos seleccionados por el museo deben ser reformulados de manera operativa y medible. Establecer metas permite diseñar planes, programas e implementar controles de gestión a fin de evaluar el desempeño logrado (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Ballart Hernández y Tresserras, 2014; Bonet y Schargorodosky, 2016).

En este sentido Kotler & Kotler (2008) sostienen que:

[los museos deben] definir una misión diferencial motivadora y establecer un equilibrio viable entre la misión y las demandas externas; crear un público consolidado y granjearse el apoyo de la comunidad, y generar recursos suficientes para sostener el museo a largo plazo (p.56).

### 3.3.4. *El entorno*

Como es sabido la planificación requiere un análisis del entorno, fundamental para la organización ya que le permite analizar sus fuerzas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan (Kotler & Kotler, 2008; De Carli, 2006).

Para comprender el funcionamiento de los museos y la forma en que gestionan sus recursos es necesario entender la sinergia de los actores que intervienen en los distintos campos y convergen en la institución.

En este sentido, Américo Castilla en el prólogo de *El museo híbrido* de Françoise Mairesse (2013) señala:

Para intentar modernizar los museos..., para transformarlos de un modo integral, es necesario entender las fuerzas que en él se conjugan. Desde sus distintos campos y con sus propios intereses, el Estado, los coleccionistas, el mercado, las asociaciones de amigos, los académicos, todos ellos convergen en esa institución... Los cambios que se han producido en la gestión de los museos desde sus comienzos al presente, y el peso que cada uno de esos actores a lo largo del trayecto varían en las distintas regiones del mundo (p. 11).

Kotler & Kotler (2008) describen cinco entornos en los que museos se desenvuelven: el entorno interno, el entorno de mercado, el entorno de la competencia, el entorno regulador y el macroentorno.

- *Entorno interno*

El entorno interno o microentorno de un museo se conforma por los grupos o personas que son los responsables de llevar a cabo sus objetivos y estrategias. Los públicos internos son el patronato, el director, el personal remunerado y los voluntarios. Hay, sin embargo, públicos externos que ejercen también influencia interna.

El patronato actúa como máximo órgano rector en aquellos museos gestionados como organizaciones no lucrativas. Son quienes establecen las políticas y supervisan la gestión. Los directores de los museos, al igual que los patronatos, han desplazado su foco de atención hacia los públicos, donadores y patrocinadores.

En este sentido, Kotler & Kotler (2008) destacan que los directores de los grandes museos:

están optando cada vez más por reestructurar sus organizaciones, desarrollar estrategias financieras viables y a largo plazo y modificar las culturas internas de los museos, sustituyendo la introversión típica del pasado por un enfoque extravertido y orientado a la respuesta del público (p. 93).

Debemos señalar que la plantilla interna del museo incluye todo el personal remunerado. Para que la plantilla del museo resulte eficaz, los puestos de trabajo y sus responsabilidades deben estar claramente definidos. El personal seleccionado debe ser cualificado y deben ser formados, motivados y retribuidos convenientemente. La formación de empleados es una tarea crítica y con implicancias en la vida institucional ya que se encuentran en contacto permanente con los visitantes.

Los voluntarios representan un papel importante en los museos, y constituyen una porción importante del entorno interno. En muchos casos, las instituciones no podrían proporcionar los servicios ofrecidos si no fuera por los voluntarios, quienes respaldan con aportes financieros y aportan una intensa implicación personal en su accionar (Mairesse, 2013; Kotler & Kotler, 2008).

- *Entorno de mercado*

El museo trata con numerosos públicos externos que influyen en sus objetivos y estrategias. El entorno de mercado del museo está compuesto por los amigos y visitantes, residentes de la comunidad, grupos de interés, activistas y medios de comunicación.

Una tarea muy importante consiste en identificar y diferenciar los diversos públicos. El grupo principal está constituido por los visitantes y amigos (público externo). Pero éste es un grupo muy amplio (personas y familias, turistas, grupos de escolares, amigos activos, etc.) y con diferentes expectativas. Por dicho motivo los museos deben asumir un coste de oportunidad en tanto los recursos invertidos en una actividad concreta o en un segmento de público determinado, no puede emplearse para otros.

El vínculo que se genera entre el museo y la comunidad resulta fundamental, en tanto la institución se encuentra emplazada físicamente en una determinada área geográfica por lo cual tiene un contacto habitual con los vecinos y las asociaciones locales. Los grupos de interés y activistas son aquellos que muestran un interés activo en las políticas y programas del museo; son los coleccionistas y patronos, quienes también contribuyen a atraer a otros coleccionistas y patronos a partir de sus círculos sociales. El museo debería brindarles un espacio para que expresen sus opiniones y generar un circuito de comunicación entre estos grupos y los directivos. Una relación fluida con el grupo de *stakeholders* redundará en beneficios para el museo (De Carli, 2006).

Los medios de comunicación forman parte del entorno de mercado en tanto publican notas, reportajes, noticias y puntos de vista editoriales; desempeñan pues un importante rol en la formación de la opinión pública. Además, los museos cuentan con los medios de comunicación necesarios para dar a conocer su programación y sus actividades. Los medios de comunicación pueden convertirse en socios estratégicos de la institución para transmitir la imagen del museo.

La institución debe ser visible al público y presentarse de manera atractiva y coherente. Es el apoyo de los visitantes lo que dará sostenibilidad a la institución; sin ellos el museo no puede perdurar. Al ampliar sus ofertas y sus visitantes, los museos son más susceptibles a las presiones del entorno externo; fundamentalmente a las presiones individuales, de los grupos de interés y de la comunidad en general.

- *Entorno regulador*

El entorno regulador es dado por los públicos externos que imponen reglas de comportamiento a los museos, ello son las organizaciones reguladoras, como organismos de la administración federal, estatal y local, los colegios de profesionales y las organizaciones educativas.

- *Entorno de la competencia*

La competencia se ha convertido en un factor importante del mercado del entretenimiento, la educación y la cultura. Si bien muchas organizaciones culturales son reticentes a considerar que compiten por las audiencias, es necesario que adopten una perspectiva amplia, continua y estratégica frente al entorno. Ello es así ya que compiten no sólo con otros museos, sino también con todas aquellas actividades relacionadas con el tiempo de ocio. Por dicho motivo, y para competir, los museos deben reflexionar sobre cómo el público percibe sus productos y servicios con relación a los de otras organizaciones. El museo se vincula con públicos diversos, grupos sociales y visitantes con diferentes expectativas e intereses. Además de los visitantes, ya sean jóvenes, adultos mayores o grupos de escolares, los museos poseen patronatos, patronos, donadores y amigos; también debe relacionarse con el Estado y con empresas que sufragan exposiciones o programas. El objetivo entonces consiste en, primer lugar, conquistar a las personas para que realicen una visita, para lo cual se debe visibilizar el museo a través de propuestas y programas atractivos. Luego deben ser persuadidas para volver, lo cual se logra brindando una



experiencia satisfactoria y motivadora; esta situación puede ayudar a convertir al *visitante* en *amigo* del museo (Kotler & Kotler, 2008; Eidelman, Roustan, y Goldstein 2013; Colbert, 2003). Por último, el museo debe competir de manera eficaz con las restantes ofertas destinadas al tiempo de ocio. En este sentido, el museo debe atraer audiencias frente a la competencia del mercado; debe fidelizar a los públicos y crear experiencias de calidad para los visitantes. Asimismo, y para atraer y satisfacer al público, los museos deben tener en cuenta tres aspectos concretos, a saber: la demanda de los visitantes, la duración y el coste de la visita (Benhamou, 2014; Eidelman, Roustan y Goldstein, 2013). Resulta de suma importancia que los museos logren participar de los circuitos de esparcimiento y ofertas de educación no formal de su país o localidad sino, de lo contrario, y tal como lo señala De Carli (2006:50), “quedan atrapados en un círculo vicioso que se manifiesta en la poca proyección, la falta de reconocimiento y el escaso financiamiento”.

- *Macroentorno*

Las variables del macroentorno o variables no controlables ejercen influencia sobre el museo. Entre ellas mencionamos los cambios demográficos, los ciclos económicos y comerciales, los cambios de actitudes y valores culturales, reestructuraciones políticas y modificaciones en los programas legislativos y gubernamentales. (Colbert & Cuadrado, 2003; Kotler & Kotler, 2008). Como señaláramos oportunamente, nuestro interés se centra en las variables de política pública y que influyen en el desarrollo económico de los museos.

El análisis del macroentorno implica analizar las fuerzas y condiciones que configuran oportunidades y plantean amenazas para una organización. Entendemos por amenaza del entorno al problema suscitado a causa de una tendencia, factor o condición desfavorable que puede conducir, en ausencia de una acción deliberada de gestión o de marketing, al estancamiento, retroceso o desaparición de una organización o de sus productos o servicios. Debe existir por parte de los responsables de la institución la pericia suficiente para identificar la categoría de las amenazas del entorno y en su caso prever, supervisar o ignorar la situación y sus posibles consecuencias.

El análisis de oportunidades es también relevante, atento que será la circunstancia que permita al museo avanzar y progresar en su misión. Debe aquí también tenerse en cuenta cuáles son aquellas oportunidades con atractivo potencial (medido por la cantidad de

ingresos y recursos u otros resultados que el museo considere valiosos) y con probabilidad de éxito (medida por la capacidad del museo para desarrollar y aprovechar la oportunidad).

Un estudio realizado por De Carli (2006) sobre museos latinoamericanos arrojó las siguientes particularidades en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1: Análisis FODA de los museos latinoamericanos

Fortalezas	<p>Aceptación y credibilidad por su labor en la preservación del patrimonio cultural y natural (por parte de centros educativos, empresas, turismo, etc.).</p> <p>Capacidad de establecer alianzas.</p> <p>Capacidad de convocatoria.</p> <p>Aceptación en general del museo como un lugar “neutral”.</p> <p>Poder de “dar valor” a un objeto, un producto, un edificio o lugar.</p> <p>Posesión de objetos “auténticos”.</p> <p>Aceptación de manejo de información veraz y actualizada.</p>
Oportunidades	<p>Apertura para la generación de recursos (de instituciones estatales).</p> <p>Descentralización del estado y fortalecimiento de gobiernos locales.</p> <p>Demanda del turismo ambiental y cultural.</p> <p>Existencia de un “público cautivo” (sector educativo).</p> <p>Interés y disponibilidad de los medios de comunicación de masas (prensa/TV/radio).</p> <p>Nuevas ofertas de capacitación (presenciales y virtuales).</p> <p>Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).</p>
Debilidades	<p>Presupuesto dependiente de una sola fuente de financiamiento.</p> <p>Poca variación en la oferta.</p> <p>No se aprovechan los recursos existentes, ni los contactos.</p> <p>Misión y objetivos poco flexibles y anticuados.</p> <p>Una fuerte verticalidad / No se trabaja en equipo.</p> <p>Poca capacidad de dar a conocer el trabajo que se realiza.</p> <p>Deficiente utilización de los recursos tecnológicos.</p> <p>Falta de una imagen de la organización.</p>
Amenazas	<p>Contracción del Estado y reducción del presupuesto en Cultura.</p> <p>Ofertas atractivas al público por empresas / organizaciones que ofrecen productos y servicios similares.</p> <p>Concepciones del museo como lugar “elitista” y/o “aburrido”.</p> <p>Explotación irracional del patrimonio natural.</p> <p>Destrucción del patrimonio cultural.</p> <p>Existentes o potenciales conflictos armados y conflictos sociales.</p>

Fuente: De Carli (2006).

De Carli (2006) señala respecto a los museos latinoamericanos que:

Hay tres situaciones que se mantienen constantes afectando directamente la calidad de las instituciones museológicas y la posibilidad de un desarrollo y crecimiento sostenido:

- La falta de personal especializado o debidamente capacitado.
- La falta de comunicación e intercambio de experiencias.
- La falta de políticas nacionales (o institucionales) para la creación y sostenibilidad de museos (p.45).

...la situación actual [de los museos latinoamericanos] es el resultado de por lo menos varias décadas de debilidades estructurales (falta de personal, recursos, infraestructura), sumadas al no-uso (o al uso insuficiente) de las fortalezas que estos museos poseen y un deficiente conocimiento de las oportunidades y amenazas que presentan los actuales escenarios en la región... (p.50).

Continúa su análisis con una clara descripción de lo que la autora denomina “el círculo vicioso” que impide o dificulta el desarrollo de los museos de la región y afecta sus posibilidades de obtener financiamiento:

...Esta situación provoca que en la mayoría de los museos se denote poco dinamismo por la imposibilidad de mejorar las instalaciones y exhibiciones lo que incide en el grado de visitación del público. Cuando los museos no logran participar de los circuitos de esparcimiento y ofertas de educación no formal de su país o localidad, quedan atrapados en un círculo vicioso que se manifiesta en la poca proyección, la falta de reconocimiento y el escaso financiamiento... La poca proyección lleva a un nivel de visitación que disminuye y en el mejor de los casos se mantiene estable, también baja la demanda de sus servicios. Esta poca proyección lleva necesariamente a la falta de reconocimiento poniéndose en entredicho el valor social que supuestamente tiene como institución museológica. Esto provoca por parte de la entidad gubernamental o privada de la cual el museo depende, que se le otorgue escaso financiamiento, entendiendo este como la disminución o congelamiento del presupuesto y la falta de interés en la contratación de recursos humanos, infraestructura o capacitación. También genera poca credibilidad del sector empresarial / fundaciones para el apoyo de nuevos proyectos (exhibiciones, publicaciones, talleres, entre otros) (p.50).

Es importante tener en consideración que las amenazas y oportunidades del museo deben valorarse en relación con sus recursos internos. Conocer sus fortalezas permitirá potenciar sus recursos y aprovechar oportunidades o sortear las amenazas de manera exitosa. En este sentido, el análisis del entorno y de los recursos proporciona un sustrato y un estímulo para que los responsables reflexionen sobre la misión básica, los objetivos y las metas del museo (Kotler & Kotler, 2008).

### ***3.4. Financiamiento: estrategia y diversificación***

El financiamiento de la cultura responde a un proceso complejo de relaciones en materia de precios, subsidios, partidas presupuestarias, exenciones fiscales, tributos impositivos, aportes de fondos especiales y de fundaciones, iniciativas y acciones de mecenazgo, aportes de instituciones nacionales e internacionales.

Los museos se financian de formas muy diversas; en algunos casos son totalmente financiados por el Estado, en otros combinan el apoyo público y privado (Castilla, 2012; Frey, 2003; Antoine, 2012; Kotler & Kotler; Lord & Dexter, 2010). Debemos tener presente que el financiamiento es clave para llevar adelante la misión del museo. Un punto fundamental que repercute en las posibilidades de obtener financiamiento se vincula con la capacidad de la institución para participar en los circuitos de esparcimiento, proyectarse en la comunidad y lograr reconocimiento social (De Carli, 2006). Vale decir que la capacidad de obtener financiamiento (de fuentes públicas, privadas o propias) se vincula con la relación que el museo entabla con el entorno.

Como señaláramos anteriormente, los museos enfrentan nuevos retos relacionados con el cambio en el rol que desempeñan en la sociedad (Castilla, 2012; Eidelman, Roustan y Goldstein, 2013; Kotler & Kotler, 2008). Estos cambios repercuten financieramente ya que el museo debe (De Carli, 2006; Eidelman, Roustan y Goldstein, 2013; Castilla, 2012; Kotler & Kotler, 2008; Colbert, 2003; Mairesse, 2013):

- responder a la creciente demanda de servicios y programas museísticos, lo que implica mayor cantidad de personal e instalaciones mejores provistas;
- llegar a públicos más amplios, grupos desatendidos y comunidades culturales y minorías étnicas;
- reforzar la función educativa con implementación de nuevas tecnologías a fin de complementar la oferta del museo;
- desempeñar un papel relevante en la comunidad.

En virtud del nuevo rol que debe asumir y en base a los desafíos planteados, el museo no puede quedar supeditado exclusivamente al financiamiento público, ya que una merma en la partida presupuestaria implica automáticamente menos actividades, prestaciones y servicios.

Este planteo conlleva a la necesaria planificación de la gestión de museo (tal como fuera descrita en los puntos previos) y en consecuencia a la determinación del modo en que se obtendrán los recursos para llevar adelante la misión.

En este orden de ideas, la *estrategia de financiamiento* constituye un pilar fundamental de la gestión de museos. La estrategia de financiamiento es el plan que presenta la manera en que el museo obtendrá de fuentes públicas, privadas y propias, las demandas financieras que existen tanto de capital para grandes inversiones como de fondos para subvenir los gastos corrientes (Lord & Dexter, 2010) y puede ser de corto, mediano o largo plazo, y debe considerar un *mix* de opciones de obtención de recursos.

El financiamiento *público* proviene del gobierno de manera directa a través de la partida presupuestaria (en el caso de los museos públicos), de subsidios y ayudas; o de manera indirecta, a través de beneficios fiscales y exenciones impositivas que estimulan la participación del sector privado en el financiamiento de museos.

La financiación *privada* responde a los aportes que realiza el sector privado (empresas o particulares) a través de donaciones, de acciones de patrocinio o de mecenazgo. La posibilidad de participación del sector privado en el financiamiento de los museos se encuentra condicionado al marco jurídico respectivo en tanto funciona como promotor de la articulación entre ambos sectores.

Debemos tener en cuenta también que el financiamiento público o privado pueden provenir del ámbito de la cooperación cultural internacional. En el primer caso, a través de convenios o acuerdos de participación bilaterales o multilaterales que firme el Estado con otro Estados; en el segundo, por aportes provenientes del sector privado, de fundaciones y/o asociaciones sin fines de lucro que tienen por finalidad financiar determinada actividad o programa de un museo.

La *generación de ingresos a través de recursos propios* se vincula con la capacidad del museo para obtener dinero a partir de la realización de actividades basadas en sus activos y se relaciona fundamentalmente con los servicios que se ofrecen a los visitantes (Lord & Dexter, 2010). Involucra política de precios (cobro por admisión); comercialización de productos; prestación de servicios de cafetería y restaurante; alquiler de espacios; desarrollo de programas educativos; publicación de libros y catálogos.

A su vez, los *fondos para inversiones* son los recursos financieros que se reservan para llevar a cabo proyectos de ampliación, renovación o de nueva construcción de un museo, o para renovar la exposición permanente (Lord & Dexter, 2010:243). Por su parte, los *fondos para gastos* corrientes son aquellos necesarios para el correcto y adecuado funcionamiento del museo.

Las posibilidades que cada una de las fuentes de obtención de recursos (públicas, privadas, o de generación propia) representan para los museos serán analizadas en profundidad en el punto 3.4.4. referido a la diversificación en el financiamiento. Con carácter previo debemos referirnos a los modelos de participación del Estado en el financiamiento de la cultura ya que inciden directamente en las posibilidades de obtención de recursos por parte de los museos.

#### *3.4.1. Financiamiento y políticas culturales*

El financiamiento de la cultura difiere de acuerdo con el país de que se trate y genera su propio diseño institucional con respecto a la forma y los instrumentos empleados para llevar a cabo la financiación (Palma Martos y Aguado Quintero, 2009). Harvey (2003), advierte la existencia de tres grandes circuitos de recursos, de mayor o menor magnitud según se trate de uno u otro país, que, a su vez, alimentan el financiamiento real de bienes y servicios culturales. Dichos circuitos financieros se vinculan a una economía pública, de mercado, de la filantropía, y mixta.

Así, la economía pública se basa en motivaciones de interés general y de rentabilidad social; se sustenta en el cálculo político fiscal del presupuesto público, sus limitaciones y prioridades. La economía de mercado tiene su fundamento en motivaciones de interés particular o individual, en la rentabilidad empresarial y en la preferencia de los consumidores, y en el cálculo de la oferta y demanda de bienes y servicios culturales. La economía de la filantropía en motivaciones altruistas y de interés general, así como también en la concepción moderna de un mecenazgo republicano, alentado y promovido por el estado, mediante una política fiscal adecuada. Finalmente, la economía mixta es resultado de la combinación de los tres circuitos ya mencionados, los que funcionan de forma complementaria o sustitutiva según las tendencias del mercado como de presupuesto público y del mecenazgo.

Tal como se analiza en el presente trabajo, y en consonancia con Mairesse (2103) consideramos que es a través de este último esquema donde el museo encontrará la vía para ser una institución sostenible. Así Bernard Deloche en el prefacio de *El museo híbrido* de Françoise Mairesse (2013) afirma que:

una vez que se admite esta dependencia irreductible [entre el mundo de los museos y el de la economía], enfrentamos una elección fundamental de las fuentes de financiamiento, porque no puede sostenerse la alternativa entre la opción del “todo Estado”, que supedita de manera incómoda a la cultura al poder, y la opción del “todo mercado”, que acarrea el riesgo de que la cultura se desnaturalice al transformarse en mercancía (p.17).

Debemos tener en consideración la importancia que reviste en este sentido la asociatividad entre el sector público y privado. Así Antoine (2010) sostiene que:

el sector público no agota las posibilidades de intervención en el ámbito de la cultura. El sector privado también interviene en el mismo campo, lícitamente, de manera activa y con buenos resultados. Las relaciones positivas entre el sector público y el privado se han ido fraguando a través de la función de fomento, consistente en que el primero incentiva y apoya las actividades proyectadas y desarrolladas por el último (165).

En otro orden de ideas, el referido autor, pone de manifiesto también la importancia de un adecuado marco normativo para garantizar la continuidad de la participación del sector privado al señalar que:

uno de los elementos clave para garantizar la fortaleza, perdurabilidad y eficacia de la institución de mecenazgo sea contar con un marco jurídico adecuado, cada sociedad ha ido generando su propio espacio para estimular la participación del sector privado en programas que tienen como objeto actividades de contenido social, como educación, ecología, deporte y cultura (p.165).

En lo que respecta a los aportes del sector privado en el financiamiento de la cultura, Antoine (2009) distingue la existencia de al menos tres modalidades a través de las cuales dicho sector puede participar. El primer modelo, *Modelo de la filantropía*, definido por la existencia de sistemas consolidados de estímulo al mecenazgo del sector privado, que, sin dar origen a leyes específicas sobre el tema, estimulan las donaciones con mecanismos transparentes de acreditación, fiscalización y seguimiento. Este sistema cuenta además con una amplia gama de instituciones de fomento a la participación de las empresas en el financiamiento de actividades culturales y artísticas.

El segundo modelo, el *Modelo de mecenazgo*, caracterizado por la existencia de marcos regulatorios amplios con leyes orientadas claramente a la promoción del mecenazgo

empresarial hacia actividades de interés público y que conocen al patrocinio como mecanismo publicitario.

Por último, el *Modelo de las donaciones* es el que contempla la existencia de cuerpos legales, generalmente de rango menor o disposiciones subordinadas a leyes de mayor cuantía, en que por vía de las exenciones tributarias se estipulan beneficios a favor de las empresas que hacen aportes en dinero para el desarrollo de actividades de interés general bajo la denominación amplia de “donaciones”.

Estas cuestiones se traducen en el diseño de una política cultural y que, tal como se analizará en el siguiente apartado, inciden directamente en las posibilidades de asociación público-privada para el financiamiento de los museos, así como también en la diversificación de las fuentes de generación de recursos.

### 3.4.2. Diversificación de financiamiento

Como señaláramos en los puntos anteriores, el arte y la cultura disponen de tres fuentes principales de financiamiento: el gobierno, el mercado y las organizaciones sin fines de lucro. El gobierno financia de manera directa a través de subsidios, ayudas y provisión directa; o de manera indirecta, a través de beneficios fiscales y exenciones impositivas. El mercado participa de la financiación a través del patrocinio y *sponsorio*. Las organizaciones sin fines de lucro a través de donaciones, mecenazgo y acciones de responsabilidad social (Palma Martos y Aguado Quintero, 2009). En el siguiente cuadro presentamos las diferentes fuentes de financiación de la cultura, así como también los instrumentos a través de los cuales se formaliza la participación del sector y los criterios que toman en cuenta para participar. También se destacan los riesgos que conllevan en caso de presentarse como única vía de financiación.

Cuadro N° 2: Fuentes de financiación de actividades culturales.

Fuente	Instrumentos	Criterios	Riesgos
Gobierno	Directos: subsidios; ayudas; provisión directa. Indirectos: beneficios fiscales	Reglas y criterios de calidad que deben seguir los artistas impuestos por los Consejos de Artes donde los servidores	Concentración en la alta cultura y en organizaciones culturales consolidadas.



		públicos toman las decisiones. Bienes públicos bienes de mérito.	
Mercado	Transacciones a través del mercado de bienes culturales existentes o producidos por encargo. Derechos de autor.	Beneficios coleccionistas, bienes privados.	Puede prevalecer el interés comercial sobre el artístico.
Organizaciones sin fines de lucro	Donaciones por parte de particulares o instituciones privadas. Mecenazgo.	Responsabilidad social, beneficios sociales. Bienes comunes.	Puede genera dependencia, nepotismo, el arte como generosidad.

Fuente: Palma Martos, L.A. y Aguado Quintero, L.F.; 2009.

En lo que se refiere al financiamiento de museos, y si bien las posibilidades varían de una región a otra tal cual fuera señalado en párrafos anteriores, las posibles fuentes de financiamiento provienen del sector público, de aportes financieros del sector privado y asociativo, y de los ingresos generados por la propia institución a partir de las actividades y productos que ofrece a los visitantes. Dentro del financiamiento público o privado podemos diferenciar también la vía de la cooperación cultural internacional. Esta se manifiesta en el caso del financiamiento público a través de los acuerdos o convenios bilaterales o multilaterales que suscribe el Estado con otros Estados miembros y que generan, entre otros, fondos destinados al financiamiento de programas específicos para museos. Por su parte, la participación del sector privado internacional se da por acuerdos con instituciones culturales o fundaciones de diferentes países o regiones

Así, los museos basan sus actividades económicas en una combinación de ingresos, las que incluye los obtenidos por contribuciones públicas o privadas. Las principales fuentes de esos ingresos son las subvenciones públicas o privadas, las donaciones, los patrocinios y los fondos de dotación. Otros ingresos provienen del cobro por admisión, comercialización de productos en las tiendas, consumos en restaurantes y cafés, licencias y tarifas de alquiler y depósito. (“Museos y retos económicos”, 2018).

Aquí es dable destacar la importancia que reviste para el museo desarrollar una estrategia de financiamiento que le permita diversificar las fuentes de generación de recursos ya que la diversificación es lo que dará al museo sostenibilidad (Mairesse, 2013; Antoine, 2009, 2010, 2012; De Carli, 2006; Kotler & Kotler, 2008; Johnson, 2003; Castilla, 2010;

Benhamou, 2014; Kotler& Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003; Lord & Dexter, 2010; Palencia-Lefler Ors, 2001; Velazco Miranda, 2015). En este sentido, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires no se encuentran exentos a los cambios que se han dado en el campo del financiamiento de la cultura (Johnson, 2003; Antoine, 2012; Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Kotler& Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003; Lord & Dexter, 2010; Elía y Schargorodosky, 2008) y requieren, para ser instituciones sostenibles y competitivas, de la participación del sector privado y asociativo y de la generación de recursos propios a través de la prestación de servicios complementarios (Mairesse, 2013; De Carli 2006; Castilla, 2010; Elía y Schargorodosky, 2008).

Dado que las instituciones patrimoniales públicas son responsabilidad indelegable del Estado y son administrados por éste, es precisamente el gobierno, a través de las políticas públicas, quien debe promover su desarrollo (Harvey, 2015; Ballart, 2014; Castilla,2003; Gilabert González,2016; Olmos, 2008; Palma Martos y Aguado Quintero, 2009), tal como se analizará oportunamente en el apartado 3.5. Políticas culturales públicas. A continuación, analizaremos cada una de las fuentes de financiamiento de museos.

#### 3.4.2.1. Recursos provenientes del sector público

En lo que respecta al financiamiento de museos a través de los recursos provenientes del sector público, debe tenerse en cuenta que los gobiernos y los organismos públicos que distribuyen apoyo económico basan sus decisiones en prioridades políticas, pero también en el estado económico de las finanzas públicas y en la competencia de otros campos de la política sobre los recursos públicos (“Museos y retos económicos”, 2018). De allí que, en algunos casos, los fondos destinados por el estado al financiamiento de los museos hayan mermado. Sin perjuicio de ello, los distintos niveles de la administración contribuyen con fondos públicos a la economía de los museos por diversas razones, aunque principalmente porque los museos proporcionan a la sociedad tres tipos de servicios públicos: preservación de un patrimonio común, educación y turismo cultural (Lord & Dexter, 2010:188).

Los museos dependientes orgánicamente de una administración pública (nacional, provincial o municipal) reciben provisión directa de recursos a través del presupuesto por transferencia directa del tesoro. El porcentaje de presupuesto dedicado al área de cultura dependerá principalmente del valor que cada administración le conceda a este sector y de

las concretas posibilidades económicas de cada jurisdicción y/o por subvenciones para mantener instituciones o apoyar actividades culturales.

Las subvenciones pueden ser para funcionamiento, en cuyo caso se trata de programas de ayuda con carácter anual que deben ser solicitadas expresamente por el museo; o para proyectos, donde las ayudas son destinadas a cubrir determinados objetivos y son asignadas para proyectos específicos (Lord & Dexter, 2010). Las subvenciones se distinguen de los subsidios por el hecho de que no son asignaciones estables garantizadas sino compromisos de ayuda sujetos a la aplicación por parte de los museos receptores de programas acordados por el gobierno o con sus respectivas agencias (Lord & Dexter, 2010).

Mairesse (2013) señala que el financiamiento del estado alcanza, en algunos casos, al 95% del presupuesto total del museo; sin embargo, destaca que resulta difícil de hacer un cálculo ya que numerosos museos dependen de los poderes públicos (ciudades, comunas, departamentos) y el presupuesto general de los museos se confunde con la masa financiera global. Así pone de manifiesto que:

Los gastos de electricidad se pagan con el mismo presupuesto que se emplea para cubrir la iluminación de piscinas, salones deportivos y edificios administrativos... Las pocas líneas presupuestarias dedicadas únicamente a los museos testimonian muy mal el presupuesto real de estos establecimientos (Mairesse, 2013: 115).

Vale decir que en el caso de los museos públicos la partida presupuestaria representa la principal fuente de recursos. Sin embargo, y como hemos señalado a lo largo del presente trabajo, resulta de suma importancia para el museo diversificar las fuentes de financiamiento para garantizar su sostenibilidad. En este sentido es el estado quien a través de exenciones impositivas o desgravaciones fiscales busca alentar la participación del sector privado en el financiamiento de los museos. Las desgravaciones se reflejan en los aportes que realizan las empresas, personas o fundaciones y requieren como contrapartida un marco normativo que regule un régimen de donaciones, mecenazgo y/o patrocinio tal como se verá en el siguiente punto. En este sentido Antoine (2010) refiere:

No son pocos los países que en esta última década han ido constituyendo regímenes legales favorables al mecenazgo y patrocinio empresarial a la cultura, a partir de legislaciones específicas sobre donaciones modales adscritas a beneficios de carácter tributario y la creación de instituciones (públicas y/o privadas) que tienen como objetivo la promoción y estímulo del mecenazgo cultural por la empresa y los particulares.

En el siguiente apartado analizaremos las posibilidades que el sector privado ofrece en materia de financiamiento a los museos y que requiere, como contrapartida, la existencia de un marco jurídico que promueva su participación.

#### 3.4.2.2. Aportes financieros del sector privado

La situación de crisis económica ha supuesto una merma sustancial de las dotaciones procedentes de fondos públicos que hasta el momento recibían los museos. Por dicho motivo, tal como concluyen en su estudio <sup>(14)</sup> Vicente Hernández, Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego (2016) ha resultado que:

[estas]organizaciones culturales precisen incrementar sus ingresos mediante las fuentes de financiación que provengan de la iniciativa privada por medio del mecenazgo, del patrocinio y de las donaciones. Por ello, junto con los visitantes, otra de las piedras angulares sobre las que descansa el logro de los objetivos económicos de las organizaciones culturales son los donantes y mecenas (p.12).

Esta circunstancia requiere, a más de un marco jurídico en consonancia, una actitud proactiva por parte de los directivos de los museos en la definición de una estrategia de financiamiento. A continuación, nos referimos a cada una de las posibles formas de participación del sector privado en el financiamiento de los museos.

- Donación

La *donación* es la transferencia de un bien sin la especificación explícita de un quid pro quo. La definimos como una actuación premeditada que una persona o una entidad realiza a favor de una causa de manera puntual (Palencia-Lefler Ors, M., 2007) en la cual, si bien el donante no espera obtener un beneficio directo, ello no implica que no espere obtener algo a cambio (Vicente Hernández, Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2016).

Lord & Dexter (2010:240) definen la donación como “el legado o regalo de objetos y de fondos asociados a tales objetos, o sólo de determinados fondos, con la intención de colaborar en la realización de la misión de un museo”.

Generalmente, la donación representa para el donante un beneficio o eximición de tipo fiscal. Algunos países de América Latina cuentan con este tipo de legislación, entre los

(14) corresponde al estudio realizado sobre 3.500 museos (800 británicos, 1.000 franceses, 1.300 alemanes, 800 estadounidenses y 900 españoles) en los cuales se indagó acerca de la diversificación en las fuentes de financiamiento y las motivaciones de los aportantes privados.

cuales se destaca la ley Rouanet en Brasil y la Ley de Donaciones Culturales o Ley Valdés en Chile. Esta última constituye un incentivo tributario para que los empresarios o profesionales liberales entreguen a artistas, productores y otros agentes de la cultura, donaciones, obteniendo a cambio una franquicia tributaria, que pueden descontar en forma anual de su Impuesto a la Renta (Antoine, 2010).

Respecto al sistema de donaciones en América Latina Antoine (2009) señala que

pervive el que denominamos “modelo de donaciones”, un sistema jurídico y de políticas públicas que contempla la existencia de varios cuerpos legales, generalmente de rango menor o disposiciones subordinadas a leyes de mayor cuantía, en que, por la vía de las exenciones tributarias, se estipulan diversos beneficios a las empresas que hacen aportes en dinero para el desarrollo de actividades de interés general bajo la denominación amplia de “donaciones” (p.4).

En muchos países los donantes son fundamentales para los museos, y sin embargo aún sus comportamientos son difíciles de predecir. La posibilidad del museo de recibir una donación depende de variados factores tales como las regulaciones fiscales, los niveles de ingresos de los particulares y los intereses personales (“Museos y retos económicos”, 2018).

Según Palencia-Lefler Ors (2007) las donaciones que realicen las empresas se pueden y deben ir más allá del aporte en efectivo. En este sentido, el referido autor destaca las diferentes opciones para promover la participación empresarial:

Existen diversas opciones para «promover» una donación entre la empresa y los públicos receptores:

- Aportación económica de los fondos propios de la empresa.
- Aportación económica de los directivos/empleados (y la empresa vehicula todas esas aportaciones: colecta, deducción salarial, etc.).
- Aportación económica de los proveedores/distribuidores/clientes (y la empresa vehicula todas esas aportaciones: colecta, transferencia de fondos, etc.)<sup>5</sup>.
- Donación de productos/servicios propios de la empresa (productos como ordenadores, bolsas, sillas, alimentos, y servicios como un estudio de mercado, auditoria, campaña publicitaria, estudio médico, entre la gran variedad de productos y servicios de hoy en día).
- Aportación de know-how (asesoramiento contable, fiscal, jurídico, cesión de un directivo, informático, médico, técnico o profesional de la empresa a la ONL).
- Cesión de infraestructuras de la empresa (local mesas, cocinas, gastos fijos de electricidad, agua, teléfono, etc.).
- Cesión de canales distribución de la empresa (camiones, coches, comerciales, puntos de venta, etc.).

-Cesión de canales de información de la empresa (redes, email, SMS, etc.).

- Cesión de canales de comunicación publicitaria de la empresa (pack del producto, revista, tablón, etc.) (p.156).

Estas acciones se vinculan directamente a la noción de responsabilidad social empresaria.

- Mecenazgo

El término *mecenazgo* nace en Roma a partir de la acción de Gaius Cilnius Maecenas, que con su desinteresado apoyo a las artes y a la cultura de la época —fue el protector de eruditos como Virgilio y Horacio— dio nombre a la historia de la filantropía cultural.

Palencia-Lefler Ors (2007) señala que el mecenazgo:

se ha ido conceptualizando como aquel conjunto de actuaciones de interés social que hace una empresa o una persona, sin una pretensión directa en la obtención de un beneficio propio en términos de imagen o de aceptación pública. Así, puede considerarse como una acción realizada por una persona física o moral que actúa en el campo de la cultura, la caridad, la financiación privada de la investigación, la educación o el deporte, con un interés general, sin que esta sea su actividad habitual (p.158-159).

El referido autor sostiene que el mecenazgo:

[es] la acción o actividad organizada programada u ocasional por la cual una persona privada, una empresa o una institución privada efectúan una aportación económica —habitualmente fijada por contrato— en favor de un creador, de un artista, de un intérprete, de un autor o de una institución pública o privada, con el objetivo de que se realice una iniciativa —en forma o no de programa continuado— o un acto de naturaleza cultural, cívica, humanitaria, educativa, científica (p. 159).

La finalidad que busca una empresa al participar de una acción de mecenazgo se relaciona con la posibilidad de afirmar su imagen, su prestigio y su responsabilidad social mediante la difusión de estas acciones a través de los medios de comunicación, dentro del marco de la comunicación institucional o como contrapartida obtener una desgravación o exención fiscal (Palencia-Lefler Ors, 2007).

En igual sentido Antoine (2010) destaca que:

Aunque, en general, en muchas partes del mundo las empresas que realizan acciones de mecenazgo se benefician con leyes que hacen posible las deducciones de impuestos a partir de los montos de las donaciones realizadas, son los beneficios de imagen y notoriedad pública que obtienen las empresas el principal incentivo que ofrecen las donaciones con fines culturales, educacionales o deportivos, entre otras (p.166).

La práctica del mecenazgo a más de configurarse como un nuevo mecanismo de comunicación de las empresas con sus públicos es fuente de financiamiento de la cultura (Antoine, 2010).

- Patrocinio

Las empresas han visto a los museos como una oportunidad para mejorar su imagen a través del patrocinio cultural. Esta oportunidad que presenta la coyuntura a los museos se vincula con el hecho que las empresas han constatado que el patrocinio de una actividad cultural resulta más efectivo que el marketing tradicional y por lo tanto están dispuestos a efectuar aportes en dinero o especie para sufragar diferentes actividades. (Antoine, 2008; Kotler & Kotler, 2008) Esta es una ventaja que debe ser considerada, debiendo evaluarse los objetivos empresariales con los del museo. A través del financiamiento de actividades artísticas y culturales las empresas asumen un rol activo como sujetos socialmente responsables y comprometidos.

Lord & Dexter (2010:247) definen el patrocinio como la “contribución en fondos o donación en especie por parte de empresas o particulares para un proyecto específico, como, por ejemplo, una exposición o un programa educativo”.

El patrocinio cultural se utiliza como sinónimo del mecenazgo actual, y es una técnica de comunicación mediante la cual una entidad comercial ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa patrocinada con la finalidad de conseguir un beneficio indirecto al asociar con ella su imagen corporativa o de marca, sus productos (Capriotti, 2009). Colbert & Cuadrado (2003) definen al patrocinio como:

el término utilizado para expresar la relación que se establece entre un patrocinador y un determinado acontecimiento, compañía o infraestructura por la cual el primero entrega una cantidad de dinero a cambio de explotar el potencial comercial asociado con la parte patrocinada. (...) A diferencia del mecenazgo, el dinero invertido en patrocinio y en marketing relacionado con causas es un gasto empresarial, no una donación, y se espera que contribuya a la comunicación comercial de la empresa y a la rentabilidad de la inversión. El patrocinio conlleva interacción entre dos partes diferenciadas: el patrocinador, que concede los fondos, bienes o servicios, y el acontecimiento o grupo patrocinado, que recibe los fondos, bienes o servicios a cambio de ciertas consideraciones. La relación empresarial supone que cada parte está satisfecha con lo que recibe a cambio de lo que da (p. 207).

En este sentido se ha desarrollado el concepto de cultural branding (Holt 2004; Schoeder, 2006). Las empresas buscan asociar su imagen a cambio de financiamiento, para lo cual requieren del museo grandes públicos, información sobre la audiencia, discreción en la publicidad de sus productos (Goodman, 1982; Milam, 2013; Vita De Giorgi, 1988; Kotler & Kotler, 2008).

### 3.4.2.3. Recursos generados por el propio museo

En este punto nos referimos a la capacidad del museo para obtener dinero a partir de la realización de actividades basadas en sus activos y se relaciona fundamentalmente con los servicios que se ofrecen a los visitantes (Lord & Dexter, 2010). Mairesse (2013) sostiene que "... generar ingresos permite al museo desarrollar actividades nuevas o reacondicionar los espacios de exposición de manera claramente más rápida y dinámica de los que podría hacerse sin esos recursos" (p. 115).

- Cobro por admisión

El cobro de entrada a los museos, especialmente a aquellos que dependen de la administración pública, siempre ha generado controversias y polémicas. En este sentido señala Castilla (2013) que la discusión acerca del cobro de entrada para los museos públicos, su actualización y sus distintos regímenes conforme al tipo de visitantes y tipo de exposiciones, aún permanece abierta.

Se han publicado diversos estudios respecto al impacto que genera la entrada de pago sobre la composición demográfica de los visitantes (Frey, 2001; Eidelman, Roustan y Goldstein, 2013; Rosas Mantecón, 2007), por lo cual los museos han implementado diferentes estrategias con relación al cobro por taquilla. La tarificación constituye una herramienta que permite generar ingresos y a su vez permite que aquellos visitantes que no puedan acceder al pago de una entrada ingresen de forma gratuita en determinadas condiciones.

- Comercialización de productos

Hoy día la mayoría de los museos posee una tienda en la que comercializa productos. Algunas instituciones combinan una línea propia de publicaciones adecuada a la oferta del museo con productos multimedia, reproducciones, recuerdos, libros genéricos, juguetes, artesanías. Es importante tener en cuenta el lugar en el cual se emplaza la tienda, asegurándose que se encuentre al paso del visitante.

- Servicios de cafetería y restaurante

Generalmente este servicio se encuentra tercerizado debido a la complejidad y especificidad del área gastronómica. Sin embargo, es importante que el museo mantenga el control de los productos que se servirán. Generalmente se busca que la cafetería o el



restaurante se ubiquen en una zona cuyo acceso sea independiente al acceso al museo para garantizar la continuidad del servicio aun cuando el museo se encuentra cerrado.

- Alquileres de salas

El alquiler de espacios o salas para celebrar eventos es un recurso muy utilizado para generar ingresos extras.

- Sesiones de cine, espectáculos y actos públicos

Las sesiones de cine, representaciones y determinados espectáculos pueden complementar una exposición y con entrada de pago generar un ingreso extra al museo.

- Programas educativos

Normalmente los programas educativos generan gastos para el museo especialmente cuando se brinda visitas guiadas a escuelas de manera gratuita. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en estos casos los museos reciben generalmente subvenciones de la administración pública como contribución al servicio educativo que realizan (Lord & Dexter, 2010). En algunos casos, los servicios educativos pueden generar ingresos: cuando establecen acuerdos especiales por grupos escolares; los cursos, conferencias y charlas también pueden generar ingresos y fortalecen el lazo con la comunidad. Algunos museos también poseen estudios- taller donde realizan actividades con artistas.

- Publicaciones

La publicación de libros y catálogo de las colecciones de los museos o de exposiciones temporales constituyen una fuente adicional de ingresos.

#### 3.4.2.3. Cooperación cultural internacional

Tal como señaláramos anteriormente, los recursos públicos o privados para el financiamiento de museos pueden provenir también de la cooperación cultural internacional. Los instrumentos de financiamiento público para museos a través de la cooperación cultural internacional se vinculan con los acuerdos y convenios que firme el Estado con otros Estados. En este sentido, la cooperación cultural se desarrolla a través de canales diplomáticos vinculados a las relaciones entre los sectores nacionales y públicos, pero también a través de programas generados en las cumbres de Jefes de Estado y de gobierno, instituciones culturales, redes y asociaciones. Así, en la cooperación cultural

internacional participa también el sector privado y fundaciones y organizaciones sin fines de lucro. Es a través de organismos multilaterales, bilaterales, regionales que se promueve la cooperación y se brindan líneas de financiamiento para proyectos específicos.

A continuación, presentamos un cuadro con las diferentes alternativas que brinda cada una de las fuentes de generación de recursos para el financiamiento de los museos públicos.

Cuadro N°3. Fuentes de financiamiento de museos públicos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE MUSEOS PÚBLICOS			
Financiamiento público	Aportes del sector privado	Recursos propios	Cooperación Cultural Internacional
Aportes directos a través de la partida presupuestaria, de subsidios para determinados proyectos o programas. Premios para concursos para fomento de la actividad del sector o para adquisición de obra.	Donaciones. Mecenazgo. Patrocinio.	Cobro por admisión. Comercialización de productos. Servicios de cafetería y restaurante. Alquileres de salas. Sesiones de cine, espectáculos y actos públicos. Programas educativos. Publicaciones.	Aportes públicos a través de organismos bilaterales o multilaterales de promoción del sector. Privada por asociación con entidades de otros países o regiones.

Fuente: creación propia 2019.

### 3.4.3. El rol de la Asociación de Amigos

Las Asociaciones de Amigos constituyen un recurso importante para los museos ya que trabajan específicamente para la promoción y el beneficio del museo al que pertenecen.

Participan de campañas de captación de fondos o *fundraising*, publicitan activamente el museo, promueven actividades tales como talleres y conferencias, y generan un impacto positivo en el aumento del número de visitantes (Museos y retos económicos, 2018).

Kotler & Kotler (2008) se refieren a la tarea de *Desarrollo de los amigos* que es el nombre genérico que se da a la tarea de crear un programa de amigos que funcione. Ello implica identificar las categorías de amigos y los beneficios que recibirá cada una de éstas. Las Asociaciones de amigos son el puente entre el museo y la comunidad: atraen visitantes, miembros que colaboran ya sea a través de donaciones o de trabajo voluntario, así como también sponsors para la realización de determinadas actividades. En el caso de los museos dependientes de la administración pública, las asociaciones de amigos resultan

fundamentales en la generación de recursos a través de actividades, así como también en la captación de recursos ya sea del sector privado o público.

Arias Duval (miembro de la Comisión Directiva de la Federación Argentina de Amigos de Museos) señala que:

las asociaciones de amigos resuelven problemas diversos, recaudan dinero y, a veces, actúan ante las instancias superiores de la administración pública, pero carecen de una misión específica en el gobierno de los museos... Las asociaciones argentinas se valen, en gran medida, de voluntarios, que ofrecen tiempo para realizar algún trabajo en los museos... corresponden al llamado tercer sector, formado por entidades privadas sin fines de lucro... es importante dominar las técnicas de negociación y tener habilidades para la resolución de conflictos. Estos se presentan interna y externamente, y para evitarlos o, si se producen, abordarlos, hay que saber establecer una comunicación fluida, además de negociar competentemente.

De lo expuesto hasta aquí concluimos que los museos deben valorar las diferentes fuentes de generación de recursos en base a los retos y a las oportunidades que le presenta el entorno. La evaluación de las diferentes fuentes de financiamiento y la posibilidad de configurar un plan que contenga un mix en la generación de recursos resulta indispensable a fin de lograr la sostenibilidad en el tiempo. A su vez, las condiciones del entorno y las posibles fuentes de generación de recursos quedan sujetas a acciones de política pública. En este sentido cabe pues delimitar el campo de las políticas culturales públicas a fin de establecer qué rol cumplen en el diseño de una estrategia y en las posibilidades de diversificación de financiamiento de los museos.

### ***3.5. Políticas culturales públicas***

Como señaláramos anteriormente, las políticas públicas culturales tienen la particularidad de incidir en el desarrollo de los museos públicos y en sus posibilidades de financiamiento.

Definimos las *políticas públicas* como el conjunto de acciones de gobierno ejecutadas para alcanzar los fines hacia los que se orienta el ejercicio del poder político (Vilas, 2011).

Haremos referencia aquí a la distinción entre los términos *política* y *políticas*. Esta diferenciación terminológica es tomada en cuenta en la escritura académica, así como también en la literatura norteamericana donde existen los términos *public politics* y *public policies* para referirse a “política” y “políticas” respectivamente.

El término política (*politics*) hace referencia a las luchas por el ejercicio del poder y el modo de ejercerlo; y políticas (*policies*) se refiere a las acciones de gobierno emprendidas en campos determinados de la gestión pública.

Las políticas culturales de los Estados modernos cumplen diferentes funciones. Entre ellas podemos mencionar la protección, conservación y puesta en valor de los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, que integran el patrimonio cultural entendido éste en sentido amplio (comprensivo de monumentos, paisajes, arqueología industrial, bienes históricos, patrimonio histórico, arqueológico submarino, etc.); la promoción y el apoyo a la creación artística y cultural; la difusión cultural; el fomento de las industrias culturales; la formación artística y cultural; y la cooperación internacional, vinculada a las relaciones culturales de los países con el exterior, intercambio de bienes culturales (Olmos, 2008; Palma Martos y Aguado Quintero, 2009).

García Canclini (1987) define las políticas culturales como “el conjunto de intervenciones, acciones y estrategias que distintas instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, comunitarias, etc. ponen en marcha con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales, simbólicas y expresivas, de la sociedad”. Se incluye en el concepto de políticas culturales no sólo la acción de los gobiernos sino también la intervención de las entidades no gubernamentales.

Por su parte, la Unesco amplía el concepto de políticas culturales al definir las como

[el] conjunto de prácticas sociales, conscientes y deliberadas, de intervención o no intervención, que tiene por objeto satisfacer ciertas necesidades culturales de la población y de la comunidad, mediante el empleo óptimo de todos los recursos materiales y humanos de los que dispone una sociedad en un determinado momento (s/p). (1) Unesco Reflexions préables sur le politque culturelles, París, Unesco 1969 p. 52 Poliques culturelles Conferencia de Mónaco.

### *3.5.1. Delimitación del campo de las políticas culturales públicas*

La política cultural pública ocupa un lugar central dentro de la economía de la cultura, ya que determina la forma y posibilidades de participación de los diferentes actores en materia de financiamiento. Sus ámbitos se reflejan en leyes, normas y programas, para promover la generación, acceso y difusión de valores y experiencias culturales por parte de los gobiernos, las empresas y los individuos. Cubre la financiación de museos, entre otros temas, y cuenta con diversos instrumentos tales como subsidios, deducciones fiscales y

gasto público (producción directa); leyes y normas (calidad y protección del patrimonio), ayudas (becas, cursos, premios); el mecenazgo y la filantropía (Palma Martos y Aguado Quinteo, 2009; Antoine, 2012), tal como hemos analizado en el punto anterior.

Corresponde abordar la relación entre el museo y la administración pública; aquí ponemos de manifiesto el rol fundamental que las políticas públicas tienen en el ámbito de las instituciones patrimoniales estatales.

En este sentido Gilabert González (2016) destaca que "...Los museos públicos están íntimamente relacionados con las decisiones políticas porque los gobiernos intervienen directamente en la gestión de estas instituciones".

Américo Castilla (2003) describe con agudeza la situación de los museos en públicos en Argentina al señalar que:

Las instituciones culturales a cargo del Estado, ..., eran juzgadas en su mayoría, en los términos burocráticos propios de otras reparticiones del Estado y en tanto sus vacantes continuasen congeladas y no generaran gastos adicionales, parecía que funcionaban correctamente. En ese sentido, las políticas en relación a los museos estuvieron prácticamente ajenas al fenómeno internacional que impulsó la profesionalización y la optimización de recursos en los museos (p. 1-2).

El marco jurídico en que se desarrolla el sector cultural se encuentra influenciado además por la estructura de valores, los condicionantes del mercado y la tradición cultural de su sistema (Gilabert González, 2016). Es el Estado quien determinará la forma en que pueden ser asignados los recursos hacia el museo.

Harvey (2015) en el estudio que realiza sobre la evolución de las políticas culturales en América Latina, señala que:

Las políticas públicas nacionales se diseñan y ejecutan en un marco normativo fundamental que emana... tanto de las prescripciones y principios dispuestos por las constituciones políticas de cada Estado como de las normas de derecho internacional ratificadas nacionalmente (p. 593).

Al analizar las políticas culturales de un Estado deben considerarse aspectos institucionales- administrativos y jurídicos- normativos (Harvey, 2015). Así, tomaremos en cuenta estas dos dimensiones:

- la dimensión institucional - pública administrativa, dada por las estructuras de la administración cultural gubernamental de cada país y las instituciones culturales y artísticas no gubernamentales.
- la dimensión jurídico-normativa, conformada por la legislación referida a los

sectores que integran el sector cultural y de las artes (patrimonio cultural, industrias culturales, creatividad artística, relaciones internacionales, derecho internacional público y privado). Esta dimensión comprende la legislación nacional de cada país y el marco normativo del derecho de la cultura. También haremos referencia aquí al aspecto normativo que se refiere a la financiación pública y privada de la cultura y de las artes; instituciones y fondos, recursos y prestaciones, e incluye también los aspectos fiscales del sector; también comprende aspectos de la política cultural exterior en tanto constituye marco de la actividad cultural.

### *3.5.2. Dimensión institucional - pública administrativa*

El marco general institucional se estructura en diferentes niveles, de forma similar a la estructura jurídica, y en función de la organización administrativa y territorial de cada país y su entorno geográfico. Debe tenerse en cuenta que a cada sistema administrativo corresponde una estructura legal y diferencias en el área de cultura. Gilabert González (2016) sostiene que los contextos institucionales condicionan la forma de gestión y el posicionamiento de un proyecto cultural.

Los niveles, pueden variar entre tres y cinco según el país (internacional, supranacional, estatal, provincial y municipal o local).

Generalmente, la administración cultural del Estado comprende dos grandes sectores: 1) los organismos que integran la administración pública centralizada y 2) las organizaciones que componen la administración pública descentralizada o autárquica. Esta última se divide en organismos públicos descentralizados de corte clásico y en organismos públicos descentralizados caracterizados como instituciones cuasi no gubernamentales (regidas por normas de derecho público y privado) (Harvey, 2015).

El estudio de la institucionalidad cultural pública permite realizar el análisis desde dos perspectivas:

- el institucional que se vincula al estudio de los organismos que, legal y formalmente, tienen competencia específica respecto al cumplimiento de las funciones atribuidas en la actualidad a la política cultural del Estado, institucional y programática;
- el programático que describe los programas ligados a la aplicación de las políticas culturales.

Se puede realizar también una diferenciación según el modelo de dirección y gestión de cada administración. Así encontramos:

- sistemas ministeriales específicos con la existencia de un ministerio de cultura que genera un alto grado de concentración de facultades y competencias político - administrativas del sector público cultural;
- sistemas de departamento o direcciones donde las funciones administrativo - culturales se distribuyen en distintas áreas ministeriales, existe un grado mínimo de concentración, y el poder de decisión política será menor.

Otra diferencia se refiere al sistema de decisión que rige en cada modelo. Se pueden presentar 3 sistemas de decisión:

- Sistema de dirección y decisión unipersonal: el ministro o secretario de Estado está vinculado directamente al poder ejecutivo, siendo éste el caso de la administración pública centralizada.
- Sistema de decisión de tipo colegiada: responde a las estructuras de organismos autárquicos o plenamente descentralizados (con autonomía administrativa, política y financiera). Estos organismos son regidos por una ley orgánica específica y las decisiones son tomadas por un cuerpo colegiado. Este sistema de decisión es utilizado generalmente en las instituciones gubernamentales creadas para la administración y gestión de determinados servicios públicos culturales, así como de establecimientos públicos de financiación de la cultura y de las artes.
- Sistema de decisión intermedio: es el que se presenta en algunos cuerpos colegiados, y en aquellos casos en los que existe delegación de facultades en órganos unipersonales o comités ejecutivos, según la ley orgánica constitutiva (Harvey, 2015; Ballart, 2014).

Castilla (2003), por su parte, sostiene que:

La gobernabilidad de las instituciones culturales es uno de los problemas clave del presente. Los museos que pertenecen a la administración pública, sea esta nacional, provincial o municipal, tienen que poder encontrar su camino para insertarse dignamente en la sociedad civil sin depender enteramente de las limitadas posibilidades financieras del Estado ni de un mercado que no refleja necesariamente los intereses ni la misión que se asigna a los museos. Si bien el Estado está obligado a proteger el patrimonio público y sus instituciones, y de ningún modo puede declinar esa obligación, los museos deben tener en cuenta alternativas que le permitan gestionar eficazmente, conjuntamente con la sociedad civil a la que sirve (p. 3).

Analizar la realidad institucional de un Estado permitirá evaluar el grado de injerencia que tienen los asuntos culturales en un determinado territorio; así como también el poder de decisión que ejercen los actores, con mayor o menor autonomía, respecto de la materia en cuestión.

### *3.5.3. Dimensión jurídico - normativa*

Como fuera señalado anteriormente, las políticas públicas nacionales requieren la existencia de un marco normativo fundamental que está dado por las constituciones de cada país y por las normas de derecho internacional ratificadas nacionalmente (Harvey, 2015).

Según Harvey (2015) “No puede hablarse de la política cultural de un país, sin atender en primer lugar los parámetros constitucionales vigentes dentro de los cuales la misma debe encuadrarse”.

En este sentido, Ballart (2014) señala que:

Para poder gestionar con eficacia hace falta el concurso de la ley. Por lo tanto, la gestión moderna del patrimonio debe basarse en un conjunto de leyes modernas que sirvan al objeto de la gestión patrimonial y se traduzcan en políticas públicas coherentes, programas de actuación detallados y adecuados recursos humanos y económicos (p 86).

La legislación cultural ha evolucionado en los últimos años hacia el Derecho de la Cultura. Esta construcción doctrinal propone un enfoque global de todos los procesos legislativos que se relacionan con la cultura y tienen por objetivo la garantía de los procesos culturales (Prieto de Pedro, 2009).

Como ya hemos señalado, a fin de realizar un estudio del marco legal (e institucional) que rige en materia cultural en cada país, deben considerarse los diferentes niveles de la pirámide que forma la estructura jurídica. Podemos distinguir en principio tres estratos respecto del Derecho de la Cultura: el derecho internacional, el derecho supranacional y el derecho nacional <sup>(15)</sup>.

El Derecho Internacional de la Cultura se encuentra en auge <sup>(16)</sup>. A este nivel, existen dos tipos de documentos jurídicos que generan diferentes obligaciones para los países firmantes: las Convenciones y las Recomendaciones. Las Convenciones son tratados multilaterales destinados a reforzar la protección del patrimonio cultural de los pueblos;



tienen carácter jurídico vinculante y afectan el dominio de las relaciones internacionales entre estos estados. La ratificación de la Convención implica para el Estado firmante la obligación de incorporar las medidas dispuestas a la legislación propia de cada país. Las Recomendaciones por su parte tiene carácter orientativo, no son jurídicamente vinculantes y por lo tanto no generan obligación en su aplicación.

El Derecho Supranacional Cultural se conforma por las normas que generan las organizaciones cuyos Estados miembros se encuentran en proceso de integración.

Los Estados se vinculan nivel internacional o supranacional con otros Estados a través de las organizaciones de Derecho Internacional Público. Estas organizaciones, creadas en su mayoría a partir de la Segunda Guerra Mundial, reúnen a diversos países ya sea a nivel internacional (Unesco) o regional (OEA, SICSUR). La política cultural exterior es actualmente considerada como la cuarta dimensión de las relaciones internacionales, juntamente con relaciones políticas, económicas y de defensa (Harvey, 2015). Resulta importante tener en consideración este aspecto al analizar la política cultural de un Estado atento el carácter vinculante que algunos documentos tienen en materia legislativa para el país firmante. En este sentido, y de acuerdo con el mecanismo establecido en las constituciones de cada país, forman parte de la normativa vigente en materia de Derecho Cultural. La cooperación cultural internacional, a través de foros y organismos internacionales, plantea objetivos, decisiones e instrumentos normativos influyen en la orientación de la legislación y las políticas públicas culturales nacionales (Harvey, 2015).

Por último, el Derecho Nacional es donde se encuentra el mayor núcleo de normas jurídicas del sector. Comprende todas aquellas cuestiones que se relacionan con la cultura e incluye el derecho constitucional; el derecho del patrimonio cultural; el derecho de las industrias culturales; la administración cultural y gestión privada; el derecho administrativo (que regula la administración pública directa estatal, regional o municipal); el régimen fiscal de la cultura (se relaciona con los impuestos y los beneficios de las empresas, leyes de mecenazgo y patrocinio); el derecho laboral y el derecho penal, entre otras (Prieto de Pedro, 2009).

A su vez, las constituciones políticas de los Estados modernos reconocen, según el grado de descentralización que cada Estado haya implementado en su territorio, la legislación

(15) De acuerdo con el grado de delegación de los poderes nacionales encontramos legislación a nivel provincial y municipal.

(16) En materia patrimonial responde a una doctrina jurídica según la cual existen determinados bienes materiales que por su valor superior atemporal y universal requieren ser protegidos porque son herencia común de toda la humanidad.

provincial y municipal o local (Harvey, 2015) que rige en materia de derecho cultural. Es pues a partir del estudio de la dimensión jurídico-normativa, que se podrá determinar qué tipo de modelo de política cultural cada país adopta en su territorio y en los distintos niveles de la administración pública.

### ***3.6. Políticas culturales públicas y financiamiento de museos dependientes del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires***

#### *3.6.1. Dimensión jurídico- normativa*

En la República Argentina, y según la Guía Nacional de Museos (2013, 3° Edición), hay censadas 1.017 organizaciones. Si bien no existe una legislación específica sobre museos (17), por Ley 21.836/78, la Argentina ratificó la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural (UNESCO). Asimismo, aprobó por Ley 23.578/88, la adhesión al Centro Internacional de Estudios para la Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM), que se rige por el código deontológico del ICOM para los museos. Por último, a nivel nacional, cuenta la Ley 25.197/99 que tiene por objeto la centralización del ordenamiento de datos de los bienes culturales de la Nación, en el marco de un sistema de protección colectiva de su patrimonio que a partir de la identificación y registro de este será denominado Registro Nacional de Bienes Culturales.

La República Argentina se rige por los principios del federalismo establecidos en la Constitución Nacional (18), donde reconoce la autonomía de las 23 provincias y la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido, el artículo 5 de la Constitución Nacional establece que cada provincia debe tener una constitución propia bajo el sistema representativo republicano, que respete los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional (principio de supremacía de la Constitución Nacional, art.31).

La Ciudad de Buenos Aires presenta características particulares en tanto es además la capital de la República Argentina.

(17) Informe del Programa Ibermuseos creado en el año 2008. Ibermuseos es una iniciativa de cooperación e integración de los países iberoamericanos para el fomento y la articulación de las políticas públicas en el área de museos.  
<http://observatorio.ibermuseos.org/recursos-de-informacion/argentina/> <http://www.ibermuseos.org/es/instit/conheca-o-programa-ibermuseos/>

(18) El derecho federal establecido en la Constitución Argentina es el conjunto de principios y normas jurídicas que tienen vigencia en todo el territorio de la Nación y que regulan las relaciones entre el gobierno nacional y las provincias, y las de estas entre sí.

El artículo 1° de la Constitución de la Ciudad autónoma de Buenos Aires establece que:

...conforme al principio federal establecido en la Constitución Nacional, [la Ciudad Autónoma de Buenos Aires] organiza sus instituciones autónomas como democracia participativa y adopta para su gobierno la forma republicana y representativa. Todos los actos de gobierno son públicos. Se suprimen en los actos y documentos oficiales los títulos honoríficos de los funcionarios y cuerpos colegiados. La Ciudad ejerce todo el poder no conferido por la Constitución Nacional al Gobierno Federal.

El libro primero “*Derechos, garantías y políticas especiales*” de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires constituyó un importante avance en la materia. En este orden de ideas, Gil Domínguez (2016) analiza la cuestión:

Las políticas especiales configuran una gran innovación normativa general y particular. General por cuanto en el campo de las prestaciones debidas operan como un derecho y, a la vez, como una obligación concreta de tener que desarrollar políticas públicas activas titularizadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en su carácter de sujeto pasivo. El objeto de las políticas especiales es lograr la máxima satisfacción posible de los derechos económicos, sociales y culturales mediante el desarrollo de políticas sociales coordinadas, con las cuales: ...a) se superen las condiciones de pobreza y exclusión mediante la inversión de recursos presupuestarios, técnicos y humanos; b) se asista a las personas con necesidades básicas insatisfechas; c) se promocióne del acceso a los servicios públicos para los que tienen menos posibilidades y d) se promocióne del desarrollo humano y económico equilibrado que evite y compense las desigualdades zonales dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En este marco, es una política de Estado que la actividad económica generada por la iniciativa pública y la privada –esto es, la generación de recursos– sirva para el desarrollo de la persona, se sustente en la justicia social asegure el bienestar social y el desarrollo sostenible (artículos 17, 18 y 48). (p.72)

El art. 32 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires regula los llamados *derechos culturales* y dispone:

La Ciudad distingue y promueve todas las actividades creadoras. Garantiza la democracia cultural; asegura la libre expresión artística y prohíbe toda censura; facilita el acceso a los bienes culturales; fomenta el desarrollo de las industrias culturales del país; propicia el intercambio; ejerce la defensa activa del idioma nacional; crea y preserva espacios; propicia la superación de las barreras comunicacionales; impulsa la formación artística y artesanal; promueve la capacitación profesional de los agentes culturales; procura la calidad y jerarquía de las producciones artísticas e incentiva la actividad de los artistas nacionales; protege y difunde las manifestaciones de la cultura popular; contempla la participación de los creadores y trabajadores y sus entidades, en el diseño y la evaluación de las políticas; protege y difunde su identidad pluralista y multiétnica y sus tradiciones. Esta Constitución garantiza la preservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural, cualquiera sea su régimen jurídico y titularidad, la memoria y la historia de la Ciudad y sus barrios.

Los llamados *derechos culturales* son aquellos derechos relacionados con el arte y la cultura, entendidos en una dimensión amplia que involucran cuestiones tales como la

lengua, la producción cultural y artística; la participación en la cultura; el patrimonio cultural; los derechos de autor; las minorías y el acceso a la cultura. Estos derechos reconocidos en instrumentos internacionales <sup>(19)</sup> comenzaron a formar parte de los textos constitucionales, con el objeto de garantizar que tanto las personas como las comunidades tuvieran acceso a la cultura y pudieran participar en aquella que sea de su elección. Los derechos culturales son considerados dentro de la órbita de los derechos humanos “en tanto deben tener como fin último asegurar el disfrute de la cultura y de sus componentes en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación. Comienza así a perfilarse la idea de una “Constitución cultural” (González Tocci, 2016:367).

Aquí adquiere relevancia lo dispuesto en el artículo 124 de la Constitución Nacional incorporado en la reforma constitucional del año 1994, en tanto establece principios orientados a fortalecer el federalismo y, en este sentido, determina que las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen facultades suficientes para celebrar convenios internacionales compatibles con la política exterior de la Nación y que no afecten las facultades delegadas al gobierno federal ni el crédito público de la Nación; la celebración de dichos convenios debe ser informada al Congreso de la Nación.

En este contexto, la Ciudad de Buenos Aires forma parte de Ciudades de la Agenda 21 <sup>(20)</sup> para el Desarrollo y de la Red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) <sup>(21)</sup> y comparte la copresidencia de la Comisión de Cultura de CGLU (representada por el Ministro de Cultura de la Ciudad). La Tercer Cumbre de Cultura del CGLU se realizó en la Ciudad de Buenos Aires en el mes de abril de 2019. En la Cumbre se emiten mensajes contundentes sobre el papel de la cultura en el desarrollo sostenible; asimismo, proporciona visibilidad internacional a la ciudad en la que se realiza.

(19) La Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre, en el artículo XIII reconoce a nivel continental, en forma expresa, el derecho del individuo a la cultura bajo el título de “Derecho a los beneficios de la cultura”, entendido como el derecho de participar en la vida cultural de la comunidad, gozar de las artes y disfrutar de los beneficios que resulten de los progresos intelectuales y especialmente de los descubrimientos científicos. A su turno, la Carta Constitutiva de la Organización de los Estados Americanos (OEA), establece en su artículo 48 que los Estados Miembros “asegurarán el goce de los bienes de la cultura a la totalidad de la población y promoverán el empleo de todos los medios de difusión para el cumplimiento de estos propósitos” (véase Harvey, Edwin R., *Legislación cultural de los países americanos*, Buenos Aires, Depalma, 1980, p. 20). El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales recoge estos conceptos y regula en forma exhaustiva el contenido de los derechos culturales.

(20) <http://www.mincultura.gov.co/areas/fomentoregional/Documents/TextoMarcoAgenda21Cultura.pdf> el 26/9/2018  
<https://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric04a07.htm>

(21) En el apartado n°20 las ciudades y gobiernos locales miembros se comprometen a “Garantizar la financiación pública de la cultura mediante los instrumentos necesarios. Entre ellos cabe destacar la financiación directa de programas y servicios públicos, el apoyo a actividades de iniciativa privada a través de subvenciones, así como aquellos modelos más nuevos tales como microcréditos, fondos de riesgo, etc. Igualmente, cabe contemplar el establecimiento de sistemas legales que faciliten incentivos fiscales a las empresas que inviertan en la cultura, siempre teniendo en cuenta el respeto al interés público”.

<https://www.uclg.org/es>

### 3.6.2. Dimensión institucional - público administrativa

De los 11 museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires, 10 se encuentran bajo la órbita de una única dirección conformada por la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico (22). Esta Dirección depende a su vez de la Subsecretaría de Gestión Cultural del Ministerio de Cultura de la Ciudad. A partir del mes de octubre de 2018 el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires se constituyó en una UP (unidad de proyectos especiales) con jerarquía de Gerencia, con presupuesto propio, aunque vinculada aún en temas tales como política de precios, prensa y comunicación a la Dirección General (23). El poder ejecutivo de la Ciudad de Buenos Aires es representado por el Jefe de Gobierno quien cuenta con un gabinete compuesto por diferentes ministerios, entre los cuales se encuentra el Ministerio de Cultura. Las funciones del ministerio, enumeradas en el art. 22 de la ley N5460 y modificaciones de Ministerios (24), son las siguientes:

- Diseñar e implementar las políticas, planes y programas tendientes a preservar y acrecentar el acervo cultural.
- Orientar las manifestaciones artístico-culturales promoviendo y realizando actividades de formación especializada en estas áreas.
- Promover las actividades culturales de interés comunitario.
- Diseñar e implementar políticas, normas, proyectos y obras que tengan por objeto el desarrollo y preservación del patrimonio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como de su infraestructura cultural.
- Supervisar el funcionamiento y participar en la elaboración de la programación artística del Teatro Colón y del Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires.
- Fomentar y estimular la creación artística y el desarrollo científico a través del reconocimiento económico y el estímulo al mérito.

A su vez, la Subsecretaría de Gestión Cultural dependiente del Ministerio de Cultura (25) y según lo dispuesto por ley N°4783 (16/12/2015) debe:

- Diseñar y conducir las políticas tendientes a promover la participación cultural a través de la realización de actividades artísticas, programas socio culturales y científicos, proyectos, eventos, seminarios, convenios y concursos.

(22) <http://www.buenosaires.gob.ar/museos> En el año 2015, la Dirección General de Museos, se unificó junto con el área de patrimonio y casco histórico. <http://www.buenosaires.gob.ar/museos/red>

(23) ver organigrama Ministerio de Cultura GCBA [http://www.buenosaires.gob.ar/organigrama/min\\_cultura.php?menu\\_id=5669](http://www.buenosaires.gob.ar/organigrama/min_cultura.php?menu_id=5669)

(24) [http://leyes-ar.com/ley\\_de\\_ministerios\\_ciudad\\_de\\_buenos\\_aires/22.htm](http://leyes-ar.com/ley_de_ministerios_ciudad_de_buenos_aires/22.htm)

- Diseñar las políticas para la preservación de las áreas de Protección Histórica dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Entender en las políticas de conservación del Casco Histórico de la Ciudad y su patrimonio arqueológico.
- Diseñar y formular políticas y planificar acciones para promover, rescatar, preservar, actualizar, rehabilitar y conservar el Patrimonio Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Diseñar y formular políticas, planificar acciones y administrar los museos y el patrimonio museístico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a fin de promoverlo, rescatarlo, preservarlo y actualizarlo.
- Coordinar, dirigir, organizar y ejecutar el Programa para la Conservación del Patrimonio Cultural (PROCOPAC) y el Programa de Tecnologías Informáticas Aplicadas a la Cultura (TIAC).

La Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico depende a su vez de la Subsecretaría de Gestión Cultural. Dentro de la Dirección General referida, la Gerencia Operativa de Museos es responsable del desarrollo de estrategias destinadas a promover, rescatar, preservar y acrecentar el patrimonio de sus museos, facilitar el acceso del público a sus colecciones y generar manifestaciones artísticas culturales vinculadas con el área.

Hasta aquí hemos descripto el marco administrativo-institucional y las competencias de cada una de las áreas en materia de museos dependientes de la administración pública del Gobierno de la Ciudad (26). En el siguiente punto nos referimos a los organismos y normativa con relación al financiamiento.

### *3.6.3. Financiamiento de museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires y políticas culturales*

Tal como señaláramos en puntos anteriores, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires no se encuentran exentos a los cambios que se han dado en el campo del financiamiento.

(25) <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/institucional-subsecretaria-gestion-cultural>

(26) ver organigrama del Ministerio de Cultura de CABA en [https://www.buenosaires.gob.ar/organigrama/min\\_cultura.php?menu\\_id=5669](https://www.buenosaires.gob.ar/organigrama/min_cultura.php?menu_id=5669)

En este sentido, Lombardi (2008:13) expresó en la apertura del *Seminario Internacional sobre Aportes Financieros del Sector Privado a las Artes* que “en las sociedades más modernas, los aportes significativos al estímulo de la cultura y de las artes parten de una asociación válida entre dos áreas: la privada y la pública, que se complementan y se retroalimentan en términos de financiación y gestión”.

De esta manera se vislumbra ya el cambio en la política cultural de la Ciudad que, específicamente y con respecto al sector museos, se plasma en el plan de gobierno 2015-2018. En este orden de ideas y si bien la mayor parte del financiamiento de los museos públicos proviene de la respectiva partida presupuestaria requieren para ser instituciones sustentables y competitivas, también de la participación del sector privado y asociativo y de la generación de recursos propios a través de la prestación de servicios complementarios.

Así, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires, al igual que el resto de los museos, requieren, a fin de ser instituciones sostenibles, diversificar sus fuentes de financiamiento. Para ello deben además llevar adelante una estrategia de financiamiento ya que es la herramienta que les permitirá de manera eficiente y eficaz, lograr los objetivos en pos de la consecución de la misión.

Consideramos oportuno diferenciar las estrategias de financiamiento de museos a partir de la siguiente clasificación:

Cuadro N° 4: Estrategias de financiamiento.

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO			
según el plazo	a corto plazo (6 meses a 1 año)	a mediano plazo (1 a 2 años)	a largo plazo (3 años o más)
según el origen de los fondos	recursos públicos	aportes privados	de generación propia
según la finalidad	para gastos de funcionamiento/ gastos corrientes	para infraestructura/puesta en valor	para adquisición de obras/patrimonio

Fuente: creación propia 2019.

Para aplicar desarrollar una estrategia de financiamiento la institución debe tener un plan de museo o plan institucional que indique cuáles son los objetivos que se plantean y a través de qué programas o acciones se dará cumplimiento a los mismos; todo ello en función de la misión en torno a la cual giran los recursos del museo.

En Argentina, así como también en Latinoamérica, ha existido una fuerte tradición de apoyo estatal con relación al financiamiento de la cultura y de las artes. Tal como señaláramos en párrafos anteriores, los museos públicos que dependen del Ministerio de Cultura de la Ciudad son financiados principalmente a través de la respectiva partida presupuestaria.

Sin embargo, y en consonancia con los cambios que se han dado en materia de financiamiento de museos, el plan de gobierno de la Ciudad 2015-2017 plantea la necesidad de continuar con el proceso de modernización de la administración pública y se modifica en consecuencia la ley de Ministerios de la Ciudad de Buenos Aires. Dicha modificación implicó, respecto al Ministerio de Cultura y más específicamente a nuestro campo de interés, la unificación de las direcciones existentes en una única Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico (DGPMYCH). A través de dicha acción, y de acuerdo con los objetivos establecidos por el Ministerio de Cultura se busca fortalecer un modelo de gestión integral del patrimonio cultural (ver p.80 del plan de acción de gobierno).

Como hemos indicado al comienzo del trabajo, y tal cual será ampliado en el capítulo 4. Metodología, el presente estudio es de tipo exploratorio y en consecuencia realizamos un abordaje de tipo cualitativo. En este sentido, es de nuestro interés analizar los presupuestos correspondientes al Ministerio de Cultura desde los programas y actividades proyectadas con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo del plan de gobierno referido a fomentar la participación privada en el financiamiento de los museos públicos. Así, la política de la jurisdicción se refleja en el Programa General de Acción y Plan de Inversiones correspondiente al período en estudio.

En los presupuestos por objetivos del período 2015-2018, se establecieron los siguientes objetivos generales tomando en consideración las funciones de los museos en relación al patrimonio:



Cuadro N°5: Presupuesto por objetivos generales período 2015-2018 (27)

Funciones de los museos con relación al patrimonio	Objetivos generales
Incorporar	Implementar de políticas de adquisición de recursos que permitan acrecentar las colecciones existentes y promover e incentivar la actividad de artistas independientes mediante salones o premios adquisición.
Conservar /exponer	Generar espacios aptos que alberguen las colecciones, implementando herramientas de preservación.
Difundir	Fomentar la comunicación como mediador educativo a través de constantes mejoras expositivas y puentes que faciliten el acercamiento al público.

Fuente: presupuestos años 2015-2018.

Para dar cumplimiento a los objetivos generales, se han propuesto los siguientes objetivos específicos que hemos clasificado de acuerdo a su área de implicancia.

Cuadro N°6: Presupuesto por objetivos específicos período 2015-2018 (28)

Área de implicancia	Objetivos específicos
Comunicación/ ampliación de públicos	Mantener el impulso del lanzamiento del "Nuevo Mamba". Sostener el aumento de los visitantes del grupo llamado chicos (niños y adolescentes), así como el grupo de personas con capacidades especiales, y otros grupos con dificultades de acceso a los museos de tipo geográfico, económico, cultural, entre otras. Crear nuevos salones o concursos que incorporen patrimonio a los museos. Generar una actividad editorial permanente especialmente en trabajos de investigación y divulgación. Aumentar los alcances de La Noche de los Museos.
Registro/estadísticas	Desarrollo informático de un sistema de gestión de museos que abarque el registro, documentación y catalogación de las colecciones patrimoniales, al que se le sumarán las estadísticas, hoy bajo el nombre de S.E.M. (reforzar el cumplimiento de la Ordenanza N°48889, del Registro Único de Bienes Culturales).
Modernización/ renovación tecnológica	Mejorar y modernizar los métodos expositivos del patrimonio, incorporar nuevas tecnologías, mejorar la estética y calidad comunicativa en las exhibiciones. Adquirir sistemas de seguridad acordes a las necesidades museológicas. Sostener un programa permanente de equipamiento informático y

	renovación tecnológica que permita cumplir con los objetivos planteados.
Infraestructura	Ejecutar mejoras (accesibilidad, seguridad y planes de evacuación) y reparaciones tendientes a adecuar los espacios de los museos a estándares internacionales de exhibición.
Servicios complementarios	Promover espacios gastronómicos temáticos y locales de venta de productos con motivos relacionados al patrimonio de los museos. Diseñar y adquirir <i>merchandising</i> para su venta al público como forma de continuar en el tiempo con la experiencia "visita al museo".
Capacitación/ profesionalización	Contratar personal especializado para llevar a cabo los objetivos planteados. Ejecutar planes de capacitación para el personal de los museos y de la Dirección General.

Fuente: presupuestos años 2015-2018.

En esta instancia, la nueva Dirección General se plantea como objetivo propiciar la participación del sector privado en la obtención de recursos para potenciar el desarrollo de los museos que se encuentran bajo su dependencia. Para ello, debe implementar programas y acciones que generen un entorno favorable en dos sentidos: 1) dotar de valor a los museos para ser faros dentro de los denominados consumos culturales, y 2) dar herramientas jurídicas para facilitar los mecanismos de participación privada en la financiación de la cultura.

En este orden de ideas, la Subsecretaría de Gestión Cultural - de la cual depende la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico - formula acciones anuales y plantea lineamientos estratégicos. Ellos son:

- Impulsar iniciativas y modificaciones en materia de legislación cultural con el objeto de dotar a la actividad artística y cultural de un marco normativo actualizado y productivo.

(27) y (28) <https://www.buenosaires.gob.ar/economiayfinanzas/presupuesto>  
[https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/50\\_ministerio\\_de\\_cultura.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/50_ministerio_de_cultura.pdf)  
<http://www.buenosaires.gob.ar/economiayfinanzas/presupuesto/estadistica-presupuestaria>

- Propiciar la articulación de las políticas culturales de la ciudad con la labor del sector privado a partir de nuevos modelos y proyectos de gestión asociada y coproducción con el objeto de fortalecer el carácter mixto de la gestión cultural
- Consolidar el equipamiento cultural y la infraestructura de edificios, espacios y centros culturales de cara a potenciar el proyecto de modernización e integración que transita la ciudad y consolidar el rol central de la cultura para este modelo de desarrollo
- Diseñar y formular políticas y planificar acciones para promover, rescatar, preservar, actualizar, rehabilitar y conservar el Patrimonio Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Diseñar y formular políticas, planificar acciones y administrar los museos y el patrimonio museístico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a fin de promoverlo, rescatarlo, preservarlo, y actualizarlo.

En lo que concierne a los instrumentos que fomentan la participación privada en el financiamiento de los museos, el Régimen de Promoción Cultural (29), también conocido como Ley de Mecenazgo permite a los contribuyentes (personas físicas y jurídicas) que tributan en el impuesto sobre los Ingresos Brutos destinar parte del pago de estos aportes para apoyar proyectos culturales. Respecto al procedimiento, los proyectos deben ser previamente declarados de interés por el Consejo de Promoción Cultural y aprobados por el Ministerio de Cultura. De acuerdo con el artículo 1° de la ley el Régimen de Promoción Cultural tiene por objeto “estimular e incentivar la participación privada en el financiamiento de proyectos culturales” (30).

La ley de mecenazgo constituye el principal estímulo a la asociación público- privada en el financiamiento de la cultura. Esta herramienta ha beneficiado a los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires ya que los faculta, a través de las asociaciones de amigos, a recibir aportes para financiar proyectos.

(29) Ley N°2264/06 Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad (Mecenazgo) y modificaciones ley 4785/13 y 4093/11; decreto reglamentario N 886/07, resolución N 1028/GCBA/AGIP/11 <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/mecenazgo>

(30) para ampliar ver Pardo (2016) “Entre lo público y lo privado: un balance de la ley Mecenazgo porteña”. “Seis años de mecenazgo en Buenos Aires” publicación del Ministerio de Cultura de GCABA (2015).

En este orden de ideas, cabe señalar que a partir de marzo de 2019 entró en vigor una nueva ley de mecenazgo, a través de la cual se busca zanjar las problemáticas que presentaba la ley anterior, tales como posibilidad de hacer mención del aportante del proyecto entre otras (31). En este sentido, y teniendo en cuenta la proyección que los museos de la Ciudad tienen en materia de imagen y comunicación, consideramos que esta modificación incentivará aún más la participación del sector privado.

Por otro lado, y en lo que se refiere al financiamiento de programas de museos a través de fondos especiales, el Fondo Nacional de las Artes funciona como un banco para la cultura (Harvey, 2015) (32). En cuanto a su intervención en el campo del financiamiento de los museos públicos de la Ciudad es dable considerar el rol asociativo de este organismo, en tanto tiene facultades para dotar a los museos de fondos necesarios para el desarrollo de determinadas actividades, tales como concursos, premios adquisición, y que se vinculan con la promoción de las artes visuales o artesanías.

En el ámbito internacional son numerosos los organismos que promueven la cooperación a través del financiamiento. En este sentido, y tal como se analizó en el *punto 3.5.3. Dimensión jurídico-normativa*, la cooperación en el ámbito de la cultura cuenta con un marco normativo internacional explícito aprobado por UNESCO (Declaración de Principios de la Cooperación Cultural Internacional) cuyos fines han evolucionado y se han desarrollado en acuerdos bilaterales y multilaterales de cooperación.

Así por ejemplo como organismos multilaterales funcionan la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la Cultura (ver en particular el programa Ibermuseos (33)), el Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM) (34), el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) (35), el Consejo Internacional de Museos (ICOM) (36). Las posibilidades de cooperación cultural bilateral o multilateral se promocionan a través del ministerio de Cultura, de Relaciones Exteriores o de acciones impulsadas por las embajadas, así como también a través de las agencias de cooperación.

En el ámbito de la cooperación cultural internacional privada también son numerosas las instituciones que brindan financiamiento a organizaciones como museos a fin de obtener apoyo para investigaciones, para tareas de puesta en valor y restauración de patrimonios, digitalización de archivos y bibliotecas entre otros aspectos.

Debe tenerse en cuenta que las posibilidades de financiamiento para museos en el ámbito de la cooperación cultural internacional son múltiples y variadas, y la utilización de esta herramienta queda supeditada al diseño específico del proyecto y a las capacidades de gestión de cada institución.

(31) Nueva ley de mecenazgo <https://www.redaccion.com.ar/como-es-la-nueva-ley-de-mecenazgo-de-la-ciudad-de-buenos-aires/>  
<https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/impulsocultural/mecenazgo>

<https://www.lanacion.com.ar/2146889-ley-de-mecenazgo-balance-debate-abierto-y-tiempo-de-cambios>

(32) ver Antoine (2018) Sesenta años del Fondo Nacional de las Artes en Argentina. Consistencia en la formulación de políticas culturales. <http://cristian-antoine.blogspot.com/2018/07/sesenta-anos-del-fondo-nacional-de-las.html>

(33) <http://www.bermuseos.org/>

(34) <https://www.icrom.org/>

(35) [www.icomos.org](http://www.icomos.org)

(36) <https://icom.museum/es/>

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. *Diseño de investigación*

A lo largo del presente trabajo hemos abordado el tema de estrategias financiamiento y diversificación de recursos en museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas del sector durante el período 2015- 2018.

Hasta el momento, no se han realizado estudios que analicen la implementación de estrategias y la diversificación de financiamiento en los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires en relación con las políticas del sector. Dicha investigación resultaría por cierto de gran pertinencia ya que, tal como sucede en el resto del mundo, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires no se encuentran exentos a los cambios que se han dado en el campo del financiamiento (Johnson, 2003; Antoine, 2012; Castilla, 2010; Benhamou, 2014; Kotler& Kotler, 2008; Colbert & Cuadrado, 2003; Lord & Dexter, 2010; Elía, Schargorodosky, 2008) (37).

En este sentido, y si bien la mayor parte del financiamiento de los museos públicos proviene de la respectiva partida presupuestaria, requieren, para ser instituciones sustentables y competitivas, también de la participación del sector privado y asociativo y de la generación de recursos propios a través de la prestación de servicios complementarios (Mairesse, 2013; Di Carli 2006; Castilla, 2010; Elía, Schargorodosky, 2008) (38).

Por lo ello, y atento no haber encontrado antecedentes de investigación previa que analice el tema en cuestión, el presente estudio es de tipo *exploratorio*. El estudio exploratorio se efectúa cuando el objetivo es examinar un problema de investigación que ha sido poco estudiado o no ha sido abordado con anterioridad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 1997).

(37) La reducción de las partidas presupuestarias y la ampliación en las prestaciones que el museo debe llevar a adelante impactan directamente en su financiamiento. Los autores mencionados ponen de manifiesto que, ante el retroceso de las partidas presupuestarias por parte del Estado y el aumento de gastos de funcionamiento, el museo se enfrenta al desafío de captar fondos. En este sentido sostienen que para lograr sustentabilidad las instituciones han optado por distintos caminos: cobrar por admisión, desarrollar actividades auxiliares, y, recientemente, organizar campañas de *fundraising*. En la actualidad, la tendencia imperante es atraer patrocinadores; pero ésta es una práctica no exenta de polémicas.

(38) Por diversos factores tales como la merma en los presupuestos estatales, el cambio en las condiciones de consumo y los nuevos agentes que intervienen en el campo de la cultura, los museos han debido implementar nuevas estrategias de generación de recursos. Se produjo entonces una diversificación en las fuentes de financiamiento en búsqueda de la sostenibilidad de las instituciones; y los museos de la Ciudad de Buenos Aires no han sido ajenos a dicho proceso.

Debemos mencionar aquí el trabajo de tesis realizado por Sucharczuk E. (2015) <sup>(39)</sup> quien analiza la aplicación del marketing como herramienta para el desarrollo de audiencia en los museos de la Ciudad de Buenos Aires. En su estudio inicia un acercamiento a la problemática del financiamiento de museos y deja planteado el interrogante para futuras investigaciones. Por otro lado, es dable destacar que la metodología empleada en su investigación resulta de gran utilidad para estudios cualitativos como el que nos ocupa.

En este sentido, tratándose de un estudio de tipo exploratorio, hemos optado por aplicar el método *cualitativo*. En las investigaciones cualitativas el investigador registra el discurso del propio sujeto u objeto investigado a través de técnicas como la observación o la entrevista no estructurada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 1997).

Hemos realizado *entrevistas en profundidad* a los actores claves del campo de museos (directores de museos/responsables del área de desarrollo) a fin de obtener su opinión respecto al tema planteado.

Para las entrevistas hemos aplicado el cuestionario anexo en el capítulo 8.2. ya que, si bien no son entrevistas estructuradas, se trabaja con un cuestionario definido y divisible en bloques temáticos respecto a las cuestiones que se busca indagar. En este sentido Montañes Serrano (2012) señala que:

La entrevista abierta -que algunos, por imitación a las técnicas psicoanalista o psicológica en general, llaman en profundidad -, al no aplicar un cuestionario cerrado (como así se hace en la encuesta, en la que se aplica un cuestionario precodificado único a todas las personas entrevistadas), recibe también el nombre de entrevista no estructurada. Sin embargo, no es verdad que este tipo de entrevista carezca de estructura, ya que previamente a la entrevista se tienen formulados los bloques temáticos e incluso redactadas algunas preguntas concretas de las que se desea obtener respuestas.

El cuestionario contiene un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, las que serán explicadas oportunamente en el punto 4.3.2. Se compone de preguntas *abiertas* ya que estas son particularmente útiles cuando no existe información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 1997).

(39) para ampliar ver Sucharczuk, E. (2015) *Herramientas y estrategias de marketing para el desarrollo de audiencia en los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (tesis de maestría) Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Con relación a la elección de realizar el estudio dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la misma responde a la relevancia que tienen los museos en dos planos:

1) la conformación de la identidad local y en la acumulación del capital simbólico del ciudadano; 2) la importancia que reviste la ciudad como polo de atracción del turismo tanto a nivel regional como internacional.

Respecto al corte temporal, este se circunscribe a los años 2015- 2018. Esta decisión se basa en que a partir del año 2015 se establece en el plan de gobierno de la Ciudad la necesidad de continuar con el proceso de modernización de la administración pública y se modifica en consecuencia la ley de Ministerios de la Ciudad de Buenos Aires. Dicha modificación implicó, respecto al Ministerio de Cultura y más específicamente a nuestro campo de interés, la unificación de las direcciones existentes en una única Dirección de Patrimonio, Museos y Casco Histórico (DGPMYCH) (40). A través de dicha acción, y de acuerdo con los objetivos establecidos por el Ministerio de Cultura en el plan 2015-2017 (41), se busca fortalecer un modelo de gestión integral del patrimonio cultural (ver p.80 del plan de acción de gobierno). En esta instancia, y como objetivos de la nueva Dirección General, se plantea la necesidad de propiciar la participación del sector privado en la obtención de recursos para potenciar el desarrollo de los museos que se encuentran bajo su dependencia.

#### *4.1.1. Limitaciones a la investigación*

Las limitaciones a la investigación propuesta están dadas, en primer término, por el recorte temporal y geográfico.

Como señaláramos en el punto anterior, la elección temporal (año 2015-2018) se basa en el dictado de una disposición de política pública referida al desarrollo de museos y a la necesidad de incentivar la participación privada en el financiamiento de estos. Aquí debe tenerse presente que un plazo de tiempo más extendido probablemente dé una visión más amplia acerca de las acciones y programas que inciden en el desarrollo de los museos.

Con relación al ámbito geográfico, analizamos los museos situados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debido a su importancia en materia cultural y como polo de atracción del turismo a nivel nacional e internacional. Sin embargo, consideramos que resultaría valioso

(40) <https://www.lanacion.com.ar/1852787-loperfido-unifico-las-areas-dedicadas-al-patrimonio>

(41) [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/05\\_plan\\_accion\\_gobierno2015\\_2017.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/05_plan_accion_gobierno2015_2017.pdf)  
<http://www.buenosaires.gob.ar/hacienda/presupuesto/presupuestos-antiores/2015>  
<https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/PE-DEC-AJG-AJG-675-16-ANX.pdf>



analizar la situación de los museos en las diferentes regiones del país, así como también las diversas políticas públicas que rigen la materia del financiamiento de museos.

Por otra parte, la investigación presenta también una limitación en cuanto al objeto de estudio. Ello es así ya que, tal como se explicará en el punto 4.3., el análisis se realizó sobre los museos de arte que dependen del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Los museos de gestión pública nacional y aquellos administrados por fundaciones o asociaciones sin fines de lucro serán analizados en futuros trabajos.

En cuanto a la metodología, se realizó un abordaje de tipo cualitativo a través de las entrevistas en profundidad a fin de indagar las opiniones y experiencias de los responsables de los museos. El análisis efectuado fue análisis de contenido y se llevó a cabo de forma manual ya que la muestra así lo permitía. Aquí debemos señalar que resultaría interesante contrastar esta investigación cualitativa con otra de tipo cuantitativa donde se pueda apreciar en números el incremento de los aportes provenientes de los diferentes sectores que participan en el financiamiento del museo, porcentajes de participación de cada uno de ellos en el total de los gastos- inversiones, su impacto en el desarrollo del museo, entre otros factores de relevancia.

#### *4.1.2. Viabilidad de la investigación*

En cuanto a la viabilidad de la investigación, debemos destacar que hemos encontrado escasa bibliografía local en la materia, motivo por el cual consultamos, en su mayoría, material europeo y norteamericano.

Respecto a la información disponible, hemos consultado las plataformas a nivel nacional y de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que facilitan el acceso a la información relacionada a museos, consumos culturales, presupuestos, plan de gobierno, etc. También hemos consultado bases referidas a líneas de cooperación internacional. Sin embargo, la información que brindan dichas plataformas sirve de marco, pero no aporta datos concretos sobre las estrategias de financiamiento y la diversificación de recursos en museos. Por dicho motivo hemos entrevistado a los responsables de los museos para de esta manera obtener información precisa sobre la práctica de los museos.

### 4.1.3. Cronograma de trabajo

Cuadro N° 7: Calendario de trabajo. Cronograma de tareas

Período	Tareas
Enero - julio 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación del problema y pregunta de investigación.</li> <li>• Relevamiento bibliográfico.</li> <li>• Construcción del marco teórico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de Skype con el Prof. Antoine: 25/1/18, 27/2/18, 8/3/18, 18/4/18, 2/5/18.</li> <li>• Reunión de trabajo con el Prof. Antoine en Buenos Aires el día 19/6/18.</li> </ul>
Agosto - noviembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de metodología.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de Skype con el Prof. Antoine: 9/8/18.</li> </ul>
Diciembre 2018 - febrero 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación cuestionario y entrevistas en profundidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de Skype con el Prof. Antoine: 17/12/18 y 20/12/18; 7/2/19, 10/2/19 y 20/2/19.</li> </ul>
Marzo- abril 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con instituciones.</li> <li>• Realización de entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevista MAP: 2/3/19</li> <li>➤ Entrevista Museo Larreta: 4/4/19</li> <li>➤ Entrevista MAM: 8/4/19</li> <li>➤ Entrevista Museo Sívori: 17/4/19</li> <li>➤ Entrevista Museo Perlotti: 24/4/19</li> </ul> </li> <li>• Desgrabación de entrevistas.</li> </ul>
Abril- Junio 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del marco teórico.</li> <li>• Análisis y conclusiones.</li> <li>• Bibliografía y anexos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con el Prof. Antoine: 4/4/19; 24/4/19; 29/4/19; 6/5/19; 15/5/19; 27/5/19; 28/5/19; 30/5/19; 4/6/19; 10/6/19.</li> </ul>

## 4.2. *Recolección de datos*

En este punto nos referimos a la tarea de recolección de datos. Dicha tarea implica tres pasos: seleccionar el instrumento de medición; aplicar el instrumento (obtener las mediciones de las variables que son de nuestro interés); por último, preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de datos) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 1997).

En nuestro caso, y como hemos señalado en el punto anterior, tratándose de una investigación de tipo *cualitativo*, hemos realizado entrevistas en *profundidad* a actores claves del sector. Robles (2011) señala que:

La entrevista en profundidad es un proceso que podríamos dividir en dos fases; la primera denominada de correspondencia, donde el encuentro con el entrevistado, la recopilación de datos y el registro, son la base para obtener la información de cada entrevista. La segunda, considerada de análisis, donde se estudiará con detenimiento cada entrevista y se asignarán temas por categorías, con esto, podremos codificar de manera eficiente toda nuestra información para su futuro análisis (p.5).

Para obtener las mediciones de las variables que son de nuestro interés hemos confeccionado un cuestionario con preguntas *abiertas*. La *medición* es definida como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles —los indicadores— en términos del concepto que el investigador tiene en mente” (Carmines y Zeller, 1979, p. 10).

A fin de realizar el análisis de contenido debemos *cerrar* las preguntas por medio de la *codificación*. El análisis de contenido se realizó de forma manual ya que la muestra seleccionada así lo permite. La *codificación* es el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Para poder codificar es necesario definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1997) “el procedimiento consiste en encontrar y darle nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o símbolo a cada patrón. Así, un patrón constituirá una categoría de respuesta”.

En nuestro caso, al utilizar preguntas *abiertas*, la codificación se realizó una vez obtenidas las respuestas respectivas. “Las preguntas abiertas se codifican una vez que se conocen

todas las respuestas de los sujetos a las cuales se les aplicaron o al menos las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 1997).

A partir de la construcción del marco teórico y su correlación con la información obtenida (a través de entrevistas) es que se determinará en qué condiciones (*política pública*) y a través de qué medios (*estrategias y diversificación de financiamiento*) se logra un flujo de ingresos constante para garantizar la continuidad de los museos a modo de mantener su especificidad como organización cultural.

### **4.3. Universo y muestra**

El universo de estudio se compone de los museos de la Ciudad de Buenos Aires que, de acuerdo con la Red de Museos (42), está conformada por 130 organizaciones públicas (nacionales y de la Ciudad de Buenos Aires) y privadas.

De dicho universo hemos efectuado una primera muestra en base al modelo de gestión al que responde y a la dependencia gubernamental a la que pertenece. Esta selección se efectuó en atención al objeto de investigación propuesto. Se trata de un proceso de selección no probabilístico. Utilizamos el tipo de *muestra dirigida* ya que el diseño de estudio y el planteamiento del problema requieren una controlada elección de sujetos debido a las características previamente especificadas. Este tipo de muestra se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y estandarización.

En este sentido, hemos limitado nuestro estudio a los museos de gestión pública que dependen del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires (43).

El listado completo de museos públicos de gestión de gobierno de Ciudad son los siguientes:

1. Museo de la Ciudad.
2. Museo de Arte Español Enrique Larreta.
3. Museo Casa Carlos Gardel.
4. Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken.

(42) <http://www.buenosaires.gob.ar/museos/red>

(43) <http://www.buenosaires.gob.ar/museos>

5. Museo Histórico de Buenos Aires Cornelio de Saavedra.
6. Museo de Arte Popular José Hernández.
7. Museo de Arte Moderno.
8. Museo de Arte Hispanoamericano Fernández Blanco.
9. Museo de Escultura Luis Perlotti.
10. Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori.
11. Museo del Humor.

Del listado de museos de gestión pública dependientes del Gobierno de la CABA, estudiaremos sólo los museos de arte. Nuestro interés en los museos de arte se debe a que son los que han evolucionado con mayor lentitud hacia instituciones públicas abiertas; asimismo, por el desafío que enfrentan estos museos al tratar con dos tipos de públicos. Por un lado, los patronos, coleccionistas y donantes que aportan obras de arte y otros recursos para sostener los museos; por otro lado, los visitantes, amigos del museo y público en general. (Lord & Dexter, 2014; Kotler & Kotler, 2008).

Así, la muestra final queda integrada por los siguientes museos:

1. Museo de Arte Español Enrique Larreta.
2. Museo de Arte Popular José Hernández.
3. Museo de Arte Moderno.
4. Museo de Arte Hispanoamericano Fernández Blanco.
5. Museo de Escultura Luis Perlotti.
6. Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori.

Debemos aclarar aquí que, si bien la muestra se compone de 6 museos, no hemos podido formalizar entrevista con el Museo de Arte Hispanoamericano Fernández Blanco motivo por el cual no será analizado en este trabajo. Sin perjuicio de ello y atento compartir características que lo asimilan a los 5 museos aquí analizados, consideramos que los resultados obtenidos son válidos ya que no se modifican por la participación de 5/6 de los museos seleccionados.

#### *4.3.1. Entrevistas: ejes temáticos*

Hemos confeccionado un cuestionario con preguntas abiertas a fin de analizar la

implementación de estrategias y diversificación de financiamiento por parte de los museos que componen la muestra, así como también determinar la incidencia de las políticas públicas culturales en el desarrollo de estas. Nos detendremos a continuación en el diseño del cuestionario propiamente dicho que ofrecemos completo en el Anexo (Capítulo 8, Anexo N°2).

El cuestionario tiene como destinatarios al director y/o los responsables del área de desarrollo/ financiamiento de la institución. Las preguntas fueron formuladas en función del marco teórico ya presentado.

Con un total de 15 preguntas se apunta a indagar acerca del desarrollo de estrategias y diversificación de financiamiento y su relación con el entorno en el que se desenvuelve el museo. Así se han formulado bloques temáticos que tienen por objeto determinar los factores que inciden en la formulación de estrategias para obtener, generar o captar recursos, con énfasis en los factores externos.

El primer bloque se refiere a la realidad institucional. Al abordar la temática de las estrategias de financiamiento y diversificación de recursos como parte integrante de un plan de museo vinculado a la gestión y administración, adquieren relevancia la misión, los objetivos y las metas, ya que son los elementos que determinan el rumbo de la institución. Se busca establecer también si los museos analizados utilizan la planificación como herramienta de gestión.

En el segundo bloque se aborda el análisis del entorno. La forma en que la institución se relaciona con su entorno determina la posibilidad de diversificar las fuentes de financiamiento del museo, así como también el desarrollo de una estrategia a tal fin. Tiene por objeto determinar cuáles son los factores internos y externos que inciden en la relación del museo con los actores del campo, así como también identificar las debilidades y fortalezas; las amenazas y oportunidades del entorno. Se subdivide el bloque en: 1) factores internos, con relación a los recursos humanos -personal de plantilla, voluntarios, miembros de la asociación de amigos-; 2) factores externos, donde se analiza la relación del museo con la autoridad administrativa, por un lado, y por otro se determinan las amenazas/oportunidades del entorno, así como también los retos financieros que enfrenta la institución.

El tercer bloque se refiere a las diversas fuentes de generación de recursos y a la posibilidad de desarrollar una estrategia de financiamiento. El financiamiento puede

provenir del sector público, privado o de la generación de recursos a partir de servicios brindados por el museo. Los museos que dependen del Ministerio de Cultura de la Ciudad cuentan con una partida presupuestaria. Se busca conocer si existe por parte de las instituciones públicas utilización de fuentes adicionales de ingresos; a partir de qué forma se conjuga el *mix* en la generación de recursos, así como también cuál es la participación privada y el rol de la Asociación de Amigos en el financiamiento del museo. Para ello se subdivide el bloque en tres categorías: 1) recursos provenientes del sector público 2) aportes del sector privado; 3) recursos generados por el propio museo.

El cuarto bloque se refiere específicamente a las políticas públicas y su incidencia en las estrategias de financiamiento. Una vez que se determine e identifique la implementación de estrategias de financiamiento por parte de las instituciones relevadas se busca determinar si las políticas públicas del período analizado generaron un entorno favorable para su desarrollo. Tiene como finalidad establecer en qué medida las políticas públicas culturales impulsaron a los museos dependientes de la administración de la Ciudad a diversificar sus fuentes de generación de recursos a través de estrategias de financiamiento por medio de planes de acción o programas específicos, así como también determinar la capacidad de adaptación de la institución al entorno.

#### 4.3.2. Categorías de análisis

Las categorías y subcategorías de análisis surgen de la construcción del marco teórico de referencia. En la siguiente tabla se realiza la descripción de cada una de las categorías analizadas.

Cuadro N° 8: Categorías de análisis

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Descripción</b>
Entrevistado		Cargo que ocupa, antigüedad en el mismo y formación.
Museo	Misión	Indicar si se han producido cambios en la identificación de la misión del museo en el período 2015-2018.
	Objetivos/metás	Identificar los propósitos de la institución para el período 2015-2018. Indicar si hubo variaciones en los objetivos y metas.

	Plan	Describir la existencia de un plan o modelo de negocio de museos. En su caso, indicar duración, evaluación y plazos de revisión.
Análisis del entorno	Factores internos	Recursos humanos del museo. Existencia de cargo o persona implicada en el desarrollo y/o búsqueda de financiamiento. Determinar y describir cuál es el rol que cumple la Asociación de Amigos dentro del museo, específicamente con relación al financiamiento.
	Factores externos	Describir la relación con la DGPMYCH. Indicar si se produjeron cambios al unificarse las direcciones bajo una única dependencia (año 2015). Identificar los retos que enfrenta la institución en materia financiera y las herramientas con las que cuenta para afrontar dichas situaciones.
Financiamiento	Recursos públicos	Partida presupuestaria, subsidios específicos para concursos o premios. Presentación de proyectos para financiamiento por cooperación cultural internacional.
	Aportes privados	Patrocinio. Identificar casos en los que se recurre al patrocinio. Donaciones. Indique si la institución recibió donaciones en especie o dinero y programas o proyectos a los que se aplicó. Mecenazgo. Indique si el museo recibió aportes a través de mecenazgo, en qué oportunidades. Describir el vínculo con los aportantes y cómo se desarrolla el mismo. Cooperación cultural internacional a través de asociaciones o fundaciones.
	Recursos propios	Cobro por admisión. Indique si la entrada es de pago y en su caso si existe política de tarificación. Prestaciones de servicios complementarios (servicios de cafetería y restaurante; alquiler de salas; sesiones de cine, espectáculos y actos públicos; publicaciones) describa las prestaciones brindadas por el museo y la posibilidad que las mismas brindan desde el punto



		de vista económico y de vinculación con el entorno.
Políticas públicas culturales y estrategias de financiamiento	Desarrollo de museos	Indicar si los programas o acciones de gobierno del período 2015-2018 promovieron el desarrollo de la participación público-privada en el financiamiento del museo.

## **5. ANÁLISIS**

En el presente apartado analizamos la información obtenida. Como ya hemos explicado en el punto correspondiente a Metodología (4), la misma fue obtenida a través de las entrevistas realizadas a los responsables de los museos que componen la muestra durante el mes de marzo y abril de 2019. Es dable recordar que forman parte de la muestra los 6 museos de arte dependientes del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y que han participado 5 de ellos en las entrevistas. Tal como fuera desarrollado en el apartado 4.3. se utilizó un proceso de selección dirigido en base al objeto de investigación propuesto.

El listado de subcategorías, que fuera detallado oportunamente en el punto Categorías de análisis (4.3.2.), es el siguiente:

1. Misión.
2. Objetivos y metas.
3. Plan de museo.
4. Factores internos.
5. Factores externos.
6. Recursos públicos.
7. Aportes privados.
8. Recursos propios.
9. Desarrollo de museos.
10. Categoría emergente.

### **5.1. Misión**

En el punto 3.3. del marco teórico se analizó la importancia que reviste la declaración de la misión para el museo ya que marca el rumbo y es el núcleo alrededor del cual se deben desarrollar las políticas de la institución. Así, cuando las políticas institucionales se sustentan sobre la misión acordada es posible dirigirse con efectividad hacia un objetivo común (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010). En concordancia con autores como Castilla (2003:3) y Brown (1999:28) sostuvimos que, si bien considerar o reconsiderar la misión es una de las tareas más difíciles para un museo por las tensiones que ello genera, es fundamental para la institución tener la capacidad de definir y redefinir su misión.

De Carli (2006) planteó en su estudio sobre museos latinoamericanos con relación a la matriz FODA (agregada en el cuadro N°1 del marco teórico), que una de las debilidades de estas instituciones radica en que la misión permanece poco flexible y anticuada. En el caso de los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires podemos afirmar que han logrado revertir ese aspecto en particular, ya que tal cual se desprende del análisis de contenido de las entrevistas, han replanteado su misión durante el período 2015-2018. Esto se refleja en la adecuación de la misión a los cambios y desafíos que presenta el entorno: ampliar público, convocar nuevos y diversos públicos. En este sentido, cada institución debe tener la capacidad de definir y redefinir su misión con el común acuerdo de su personal, la comunidad científica, tomando en consideración también la opinión de sus visitantes, ya que les permite detectar necesidades y expectativas. La importancia de la misión radica en definir las funciones, papeles y propósitos a los que sirve el museo, así como sus ofertas, servicios y operaciones distintivos.

De las entrevistas realizadas a los profesionales de los museos que componen la muestra surge que todos han hecho hincapié, al momento de enunciar la misión, en la necesidad de ampliar los públicos, con independencia del objeto o área de estudio particular de cada uno de ellos. Tal como hemos señalado en el marco teórico, la necesidad de abarcar e incluir nuevos públicos se relaciona fundamentalmente con el rol que actualmente tiene el museo dentro de la sociedad. Esta circunstancia ha llevado a los museos de la Ciudad a replantear su misión en función de las necesidades de la comunidad.

En este orden de ideas, la responsable del Museo de Arte Popular manifestó que si bien la misión del museo durante el período 2015-2018 fue la misma *“se hizo hincapié en este último año, en realidad no sólo en divulgar e investigar y capacitar, sino también en los nuevos públicos, ese es el desafío que tenemos ahora.”*

En igual sentido, en la responsable del Museo de Arte Español Enrique Larreta señaló que *“la misión entonces es transmitir, por un lado, que el museo es el referente del arte español en Buenos Aires, y, por otro lado, dar a conocer una colección muy particular como fue la de Enrique Larreta. Y una de las misiones fundamentales, desde la Dirección General, y de todos los museos, es ampliar los públicos”*.

El Museo Sívori, al igual que el Museo Larreta permaneció cerrado por un período de tiempo debido a refacciones en infraestructura que formaron parte de un plan integral de puesta en valor de los museos de la Ciudad, así su responsable señaló que *“...propuse una*

*línea de trabajo que tenía que ver también con la misión del museo, que tenía también que ver con articular dos temas: por un lado, reconstruir esa identidad del Sívori en función del premio, eso implicaba movilizar un nuevo financiamiento del museo para ese premio... Este planeamiento de la misión del museo, de darle esta identidad al Belgrano, pero también abrirlo a otra comunidad, a distintos públicos, diversos públicos, fue complejo, pero finalmente logramos entender ese balance".* Hizo hincapié también en que la misión del museo es expandirse hacia nuevos públicos. Así señaló que *"El museo Sívori es un museo de arte argentino sin dudas, pero es un arte argentino expandido, es el arte que responde a comunidades como la de maestros, de talleres, de escuelas y de escuelas de oficios como lo representa de alguna manera hasta el presente el premio, pero también artistas contemporáneos posicionados internacionalmente, artistas mujeres olvidadas que tenemos que rescatar, también es diversidad sexual, es adultos mayores, también es escuelas... Entonces eso es clarísimo, abrirse es desarrollar programas desde el museo hacia afuera".*

Asimismo, el director del Museo Perloti expresó *"con relación a la misión, siempre surgen cambios, a medida que pasa el tiempo se notan los cambios, nosotros tenemos que adecuar el museo al público que nos visita. La misión que no queremos perder nunca, y que es la base de este museo, es la conservación y restauración de todo lo que es el patrimonio escultórico no solo del museo Perloti sino de las donaciones y artistas de renombre que tenemos, pero sin dejar de lado el público.* Destacó también que el museo reúne condiciones de accesibilidad, así señaló que *"El museo está preparado para recibir a todos los públicos; tiene aro magnético, es el único y el primero de esculturas braille, es decir que las esculturas se pueden tocar. En este punto hemos sido pioneros, el tema braille en esculturas".*

El Museo de Arte Moderno también puso el énfasis en la necesidad de ampliar públicos y al igual que el Museo Perloti planteó la necesidad de replantear la misión y no anclarse en un punto fijo.

Sin embargo, a diferencia de los restantes entrevistados, la responsable del Museo de Arte Moderno se refirió también al formato misión-visión. Ello implica, y según Kotler & Kotler (2008) preguntarse por un lado y con relación a la misión ¿Cuál es el propósito de la organización? ¿Qué hay de singular en lo que se hace? ¿Qué pretenden conseguir? Por otro lado, la *visión* implica plantearse lo que la organización quiere ser o llegar a ser (el ideal; la forma y la sustancia óptimas a las que aspira), y refleja las prioridades de la organización.

Así señaló que “...estamos trabajando un poco en ese formato de misión- visión, nos convencemos y volvemos a cuestionarnos hacia dónde vamos, no es una misión que esté anclada y fija, sino que estamos en un proceso de rearmado. Cuando entra la directora hace 5 años determinó un norte, y ahora pasaron 5, y estamos revisando si es por ahí o no.”

Este planteo se relaciona con la existencia de un plan de museo y el desarrollo de una estrategia a más largo plazo, aspectos que serán analizados en las siguientes subcategorías pero que debíamos destacar aquí por las implicancias que tiene sobre la forma en que la institución se relaciona con su entorno.

Sin perjuicio de ello, y en el punto que nos ocupa, podemos concluir que 5/5 de los museos que conforman la muestra han replanteado y adaptado su misión a las necesidades y desafíos que presenta el entorno. En este sentido, han logrado superar esta debilidad en torno a la matriz FODA presentada por los restantes museos latinoamericanos.

## **5.2. Objetivos y metas**

Como señaláramos anteriormente, la misión de una organización describe sus propósitos genéricos, no sus aspiraciones y métodos concretos. En el punto 3.3. del marco teórico señalamos que las organizaciones deben desarrollar objetivos y metas para cada período de planificación. (Kotler & Kotler, 2008). También sostuvimos que un museo no puede procurar llevar adelante todos los objetivos referenciados ya que algunos son incompatibles entre ellos y es probable que los recursos presupuestarios sean limitados. Por lo tanto, los objetivos principales de una organización tienden a modificarse de un año a otro y ello depende de la importancia o relevancia que los responsables le otorguen a cada uno de los problemas que se plantean (Kotler & Kotler, 2008; Lord & Dexter, 2010; Johnson, 2003).

En este orden de ideas, de lo expuesto por la directora del Museo de Arte Popular, se desprende que el museo, para el período 2015-2018 definió sus objetivos y metas de acuerdo a la misión. Así señaló que a partir del año 2015 se hizo hincapié en la conservación de la colección del museo, por un lado, y por otro, en la comunicación destinada a abarcar mayores públicos, ello en consonancia con la redefinición de la misión oportunamente planteada. En palabras de su directora: “creo que en lo que empezamos a hacer mayor hincapié en estos últimos años, y que justo coincide con que yo asumí en el

*museo en el 2015, fue trabajar fundamentalmente en la conservación de las piezas del museo; se empezó a trabajar en la conservación de textiles, de platería, de cuero, eso me parece es clave en una institución. También se empezó con respecto a los objetos, a trabajar desde una comunicación que sea más efectiva, más clara, para abarcar mayores públicos y no sólo mayores públicos sino públicos con distintas condiciones psicofísicas y educacionales para que el museo sea abierto para la comunidad. Y me parece que también otro de los grandes cambios es la incorporación de la tecnología que ya va de suyo como se inserta con la programación museográfica anual”.*

La directora del Museo Larreta señaló que *“Uno de los principales objetivos y metas fue ampliar los públicos porque era un museo que yo notaba que venía mucha gente grande, entonces lo que quería proponer era que volvieran los padres con los hijos, acá tenemos escuelas. Y además generar públicos distintos, el público que lee, que le interesa la literatura, el público del cine (actualmente se lleva a cabo en la sede del museo el BAFICI) ... traer público distinto y al mismo tiempo poner al museo en un mapa del arte, que estaba como olvidado”.* Destacó el impulso que recibió a su ingreso al museo encontrar que *“el museo estaba en obra y tuve la fortuna, aunque la última etapa del trabajo fue bien laboriosa, que el museo inauguró con las salas pintadas, con nueva iluminación, climatización y además esa obra derramó para arreglar la parte de servicio, obras que hicieron que el museo, la planta baja estuviera impecable.”*

El Museo Sívori también centró sus objetivos y metas en consonancia con su misión, la de ampliar públicos. En este sentido su directora señaló que *“Tenemos programas con el parque, hemos desarrollado programas de enlace con el parque, con instituciones diversas, con arteBA, con Artbasel, este año en la semana del arte... Uno de los trabajos es abrir el museo, lo cual a veces, provoca situaciones difíciles, pero hay que trabajar. Todo implica trabajo con distintas alianzas, proyectos con entidades de gobierno.”*

El responsable del museo Perlotti señaló que *“Nuestra meta es conseguir a los jóvenes, a los jóvenes que por un tema con la tecnología lo miran y lo buscan, lo googlean y lo miran por el celular... nosotros lo que queremos es captar a la gente joven, que le llame la atención cuando vienen a visitar el museo. De ahí el cambio grande que se ve en planta baja... Otra de nuestras metas es poder mostrarle al público visitante cómo se restaura el patrimonio en el anexo del museo.”*

El Museo de Arte Moderno a su vez, señaló que los objetivos y metas que se planteó el museo en el período 2015-2018 variaron en un 100%, ya que a medida que transcurren los plazos algunos se van cumpliendo. Así señaló que, en un primer momento el objetivo fue ordenar organizativamente el museo (tal como se verá más adelante con departamentos en todas las áreas, profesionalizados), luego la etapa de finalización de la obra y ampliación de infraestructura (mayores espacios de exposición, tienda y café) y finalmente la internacionalización (exportar muestras curadas por los profesionales del museo). En este orden de ideas, la entrevistada señaló que *“Entonces fueron tres pasos; el otro, es orden de los procesos internos... pasamos a ser una UP (unidad de proyectos especiales) independiente de la Dirección General de museos; o sea que somos el único museo de la Ciudad que tiene una jerarquía de gerencia pero que no depende de la gestión de la dirección general, sino que estamos a la par por la envergadura que tiene el museo.”*

Este objetivo que lo diferencia de los restantes museos que componen la muestra reflejará también variantes en las subcategorías de análisis, en tanto que para ser *“una unidad autónoma que pueda gestionar sus proyectos con más flexibilidad”* debe implementar determinados procesos.

Sin perjuicio de lo cual, y al igual que los demás museos también destacó la importancia de llegar a más y nuevos públicos al señalar que *“uno de los objetivos más importantes es comunicar, lograr comunicar, posicionarnos y lograr comunicar todo lo que se construyó y que la gente venga y de alguna forma viva la experiencia de venir al museo y vuelva. Estamos trabajando en ese punto”*.

En suma, respecto a los objetivos y metas el común denominador de los museos analizados consiste en implementar programas, acciones y actividades tendientes a comunicar, a posicionar y atraer mayores y nuevos públicos, ello en consonancia con la misión y en función de los nuevos retos que se plantean al museo como institución. Sin embargo, y tal como analizamos en el siguiente punto, debemos tener en consideración que la declaración de la misión y la determinación de los objetivos y metas deben, a fin de lograr su cumplimiento de manera eficiente y eficaz, formar parte de un plan general de museo.

### ***5.3. Plan de museo***

Continuando el análisis respecto a la planificación, y en relación al plan de museo, en el punto 3.3. del marco teórico, expusimos la importancia de este en tanto herramienta de gestión que expresa la orientación de la institución, identifica los objetivos y las acciones que mejorarán su operación y conjuga las habilidades y recursos institucionales para alcanzarlos.

Indicamos que el plan debe incluir: la misión, la visión, un análisis del entorno, el análisis de la organización, la determinación de los objetivos estratégicos, las metas, el desarrollo de acciones e indicadores. También destacamos que es fundamental el desglose de los recursos requeridos y los plazos de cumplimiento para cada proyecto. Esto conlleva necesariamente a determinar de qué manera y a través de qué medios se desarrollarán los programas o actividades previstas.

Así, sostuvimos de acuerdo con Lord & Dexter (2010:247) que en el plan de empresa el museo debe establecer todas las funciones que ha de realizar durante determinado período de tiempo y según unos determinados parámetros económico-financieros, con el fin de llevar a cabo su misión y alcanzar las metas fijadas para este período.

Vinculado con el plan de museo y los recursos necesarios para llevar adelante su misión, hemos puesto de relieve que el financiamiento del museo no puede quedar supeditado exclusivamente a los recursos públicos.

Nuestra postura se basa en que una merma en la partida presupuestaria implica automáticamente menos actividades, prestaciones y servicios, ello en detrimento de la institución. En el marco teórico sostuvimos también, en base a Castilla (2012), Eidelman, Roustan y Goldstein (2013) y Kotler & Kotler (2008), que los museos enfrentan nuevos retos relacionados con el cambio en el rol que desempeñan en la sociedad y que dichos cambios, según De Carli (2006), Eidelman, Roustan y Goldstein (2013) Castilla (2012) Kotler & Kotler (2008), Colbert (2003) y Mairesse (2013) repercuten financieramente en el museo ya que debe:

- responder a la creciente demanda de servicios y programas museísticos, lo que implica mayor cantidad de personal e instalaciones mejores provistas;
- llegar a públicos más amplios, grupos desatendidos y comunidades culturales y minorías étnicas;



- reforzar la función educativa con implementación de nuevas tecnologías a fin de complementar la oferta del museo;
- desempeñar un papel relevante en la comunidad.

En virtud del nuevo rol que debe asumir y en base a los desafíos planteados, el museo no puede quedar supeditado exclusivamente al financiamiento público, ya que una merma en la partida presupuestaria implica automáticamente menos actividades, prestaciones y servicios. Reiteramos aquí nuestra postura respecto a la importancia en la diversificación en de las fuentes de generación de recursos en tanto garantiza la sostenibilidad del museo.

Este planteo conlleva a la necesaria planificación de la gestión de museo y en consecuencia el diseño de una estrategia de financiamiento a fin de determinar el modo en que se obtendrán los recursos para llevar los objetivos y metas propuestos. Entendemos por *estrategia de financiamiento* el plan que presenta la manera de obtener de fuentes públicas, privadas y propias, las demandas financieras que existen tanto de capital para grandes inversiones como de fondos para subvenir los gastos corrientes (Lord & Dexter, 2010); todo plan de gestión debe ir unido indefectiblemente a un plan de financiamiento.

Del análisis de contenido efectuado, y que detallamos a continuación, se desprende que 1/5 de los museos que componen la muestra llevan adelante un plan de museo o plan institucional. El plan institucional es el documento que forma parte de la planificación estratégica, que examina y hace recomendaciones sobre la organización interna del museo (estructura de gobierno y declaraciones sobre la misión, el mandato y el propósito) y sobre las relaciones externas y su contexto institucional (administración, instituciones educativas, otros museos, empresas privadas, turismo, etc.) (Lord & Dexter, 2010).

Los restantes 4/5 museos consultados no hicieron referencia a la existencia de un plan institucional. Al momento de ser preguntados sobre la planificación indicaron utilizar la planificación anual con relación a las muestras, exhibiciones y actividades que se desarrollarán, pero no hicieron referencia explícita a la existencia de un plan o modelo de museo que incluya la misión, la visión, un análisis del entorno, el análisis de la organización, la determinación de los objetivos estratégicos, las metas, el desarrollo de acciones e indicadores. Es decir que diseñan un plan anual con relación a las actividades y programas que se llevarán adelante y a la forma en que se financiarán las mismas, pero no cuentan con un plan institucional o un modelo de museo a seguir.

Asimismo, y tal como se analizará en los siguientes apartados, sólo 1/5 de los museos entrevistados planifica las actividades y el financiamiento del museo a más largo plazo, con una estrategia de desarrollo de fondos definida en tal sentido.

Con respecto a este punto, la directora del Museo de Arte Popular describió algunos cambios que percibió a partir del año 2015 respecto a las políticas de planificación en los museos de la Ciudad. Así expresó *“creo que desde el 2015 hasta abril del 2018 podríamos decir que en general las elecciones de los temas y el trabajo era más de cada director, creo que a partir del año pasado se notó un cambio en cuanto a centralización de temáticas, de coordinación de trabajo entre los directores de museos, la maximización de los recursos que hay y planificar más ordenadamente”*.

Entendemos que, si bien su observación se refiere a la centralización y coordinación en la planificación de la temática de las muestras, y tal como se verá en los siguientes apartados, no queda fuera de este esquema la forma en que se obtendrán los recursos para llevar adelante los proyectos.

La directora del Museo Larreta al ser preguntada sobre el tema de la planificación respondió en igual sentido, ya que indicó que *“No es como se trabaja en los museos de afuera donde se tiene programado de 2 a 3 años con muestras y presupuestos... Para este año sí ya tenemos cinco muestras programadas...”*

A su vez, el director del Museo Perlotti también indicó que las muestras se planifican con un año de antelación. De acuerdo se infiere de ambas entrevistas, las muestras planificadas para el año en curso ya tienen también determinada la forma en que se financiarán, aunque no se hace referencia explícita a un plan de financiamiento.

En el Museo Sívori también la planificación de las muestras y actividades se realiza de manera anual. Así su directora indicó que *“Nosotros planificamos el año anterior. Armamos un programa de exposiciones, un programa de conservación y uno educativo. En ese marco enviamos por muestra, pero hay proyectos de largo aliento que los trato de encarar a través de mecenazgo o a través de la asociación como dos fuentes de trabajo. Dentro de la Dirección General hay una persona que se dedica a buscar sponsors y privados para poder ayudar en distintos aspectos”*.

Con relación a la planificación respecto al financiamiento la entrevistada señaló que en cada muestra y actividad que se planifican se buscan los socios estratégicos o *partners*

cuyos intereses comulguen con los valores que transmite la muestra y el museo. En este sentido manifestó que *“cuando se desarrollan programas que se enmarcan bastante en distintas comunidades, entonces se pueden buscar distintos modos de financiarlo... si no participan con fondos, aportan tecnologías, partners o auspiciantes. A veces hay un primer fondo de mecenazgo, pero si no es suficiente entonces se buscan otros modos de sumar financiamiento a través de partners, para mí es estratégico saber cuáles son tus socios”*.

Respecto a la planificación el Museo de Arte Moderno implementa un plan de museo a dos años. Es el único caso en el cual se hace referencia expresa a un plan institucional y a la planificación financiera de manera específica, donde se incluye el análisis de las diversas fuentes de financiación y que se corresponde al desarrollo de una estrategia de financiamiento.

Así la entrevistada señaló que *“La planificación es bianual, tenemos ya casi las muestras cerradas hasta el 2021 o sea que hay tiempo de planificación, hay muchas cosas a veces que cambian en el tiempo pero que se anclan... en enero ya anclamos. En función de esa proyección se arma la proyección de las muestras, cómo se presupuestan esas muestras, después se analizan las fuentes de financiamiento, el museo tiene muchas fuentes de financiamiento, todo lo que es privado hoy es aproximadamente un 10-15 % luego es público..., nosotros elevamos el presupuesto, pero después hoy tenemos menos pasos administrativos para gestionar ese presupuesto, pero entra dentro de la partida de la subsecretaría. Y después tenemos el mecenazgo”*.

En suma, de los 5 museos que componen la muestra 1/5 tiene un plan de museo y realiza una planificación bianual que incluye una estrategia de financiamiento con desarrollo de fondos; 4/5 hicieron referencia a una planificación anual de exposiciones y actividades donde se determina la forma en que se financiará cada una de ellas. En estos últimos casos, del análisis de contenido, queda en evidencia que, si bien todos los museos han recurrido a diversas fuentes para generar recursos, falta aún desarrollar una estrategia de financiamiento.

Consideramos oportuno señalar aquí que las diferencias que se presentan en materia de planificación, tanto en el plano institucional como financiero, responden a factores internos que inciden en la forma en que los museos gestionan sus recursos y se vinculan con el grado de profesionalización del personal.

#### **5.4. Factores internos**

Continuando con el análisis, hemos destacado oportunamente en el marco teórico la importancia de la planificación como herramienta de gestión. Tal como señalan De Carli (2006) y Kotler & Kotler (2008) y fuera desarrollado en el punto 3.3.4 del marco teórico, la planificación requiere un análisis del entorno, fundamental para la organización ya que le permite identificar las fuerzas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan.

También señalamos que la forma en que el museo se relaciona con la sociedad en la que se desenvuelve determina la posibilidad de diversificar las fuentes de financiamiento, así como también de desarrollar una estrategia a tal fin. En este sentido, hemos reparado, por un lado, en la importancia de la profesionalización de las personas que trabajan en el museo y/o en la existencia de un área específica de financiamiento o desarrollo, y por otro, en el rol que cumple la Asociación de Amigos en la búsqueda de fondos.

Respecto a la profesionalización y/o incorporación de personal capacitado en materia de financiamiento, la directora del MAP señaló que a fin del año 2018 se incorporó una persona específicamente para buscar fondos para el museo y que la misma posee amplia trayectoria en el campo. Con anterioridad a esa fecha el trabajo de búsqueda de sponsors y patrocinio era llevado adelante por la entrevistada en forma conjunta con la presidenta de la asociación de amigos. Dejó de manifiesto la importancia de contar con una persona especialista en el tema ya que esta manera se plantea una búsqueda y una organización más profesional. Ello permite la realización de reuniones semanales para evaluar el avance y las estrategias que se implementarán a fin de captar mayores recursos. Sin perjuicio de ello, también destacó el rol fundamental de la Asociación de Amigos en el financiamiento del museo. Así sostuvo que *“El equipo de la asociación de amigos es clave en un museo, como digo yo, ellos son no sólo los que avalan las actividades, los cursos, los talleres, sino que son los que prestan su firma y su conformidad operativa, que no es poca, para las presentaciones en mecenazgo, fondo de las artes o presentaciones internacionales...”*

La directora del Museo Larreta indicó que no cuenta con una persona que se enfoque en la búsqueda de financiamiento. Respecto a la asociación de amigos y su rol en el financiamiento del museo señaló que *“está a disposición del director y del museo, se*

*solicita el dinero cuando se necesita, se explica para qué se usará y hay un sistema de control. Se necesita para el mecenazgo y generan ingresos a través de cursos y talleres que organizan en el museo*". Señaló que los ingresos que se generan a través de la Asociación no son suficientes para cubrir los costos de una exhibición, y puso de relieve también la importancia de la capacitación y profesionalización en el área de búsqueda de fondos.

En igual sentido, la directora del Museo Sívori señaló que, por un lado, no hay una persona encargada en contactar sponsors o patrocinantes, y por otro, la Asociación de Amigos gestiona los proyectos de mecenazgo. Así señaló *"En búsqueda de fondos todavía no... lo hago yo. Gestionamos proyectos de mecenazgos a través de la asociación de amigos, los contenidos son del museo por eso trabajamos sobre el proyecto..."* En este caso, la Asociación de Amigos no realiza aportes de consideración en términos de financiamiento, aunque sí ha ayudado a dar visibilidad al museo. Así señaló que *"La Asociación de Amigos estuvo 20 años y luego cambió, ahora hay una transicional, el año pasado el movimiento fue lento, pero hubo una gala que en términos de visibilidad fue muy buena"*.

Consultado sobre el particular, el director del Museo Perlotti señaló *"Formamos un equipo, en el museo en total somos 24 personas, entre el anexo y el museo. Tenemos un organigrama ... pero por falta de personal se repiten personas en las distintas áreas, el 60% de las personas hacen tres tareas diferentes"*. No cuentan con personal para la búsqueda de financiamiento y señaló que *"el museo tiene una excelente relación con la asociación de amigos, hacemos reuniones semanales y trabajamos en equipo, en forma colaborativa... Colaboran en las inauguraciones, pero los fondos de los talleres no son suficientes para gastos del museo ya que la asociación tiene gastos fijos, para pagar al contador, entre otros"*.

El Museo de Arte Moderno cuenta con una Gerencia Operativa y de Comunicación Institucional y llevó adelante un proceso de profesionalización de todas las áreas del museo. En palabras de la entrevistada *"...una de las cosas más importantes que hizo esta dirección fue lograr estructurar al museo en las distintas áreas, todas con sus profesionales en las respectivas áreas, cuando asume la dirección había 10 personas trabajando en el museo y hoy somos 125 pero no 125 porque sí, sino que cada uno con un foco determinado. Se activó el departamento curatorial con profesionales curatoriales, el departamento de exposiciones con todo lo que es gestión de exposiciones, el departamento*

*de patrimonio con lo que es la puesta en valor del patrimonio... Con lo cual tenemos, por un lado, la profesionalización de los equipos y después por otro lado, activamos nuevos departamentos como el de desarrollo de fondos propio del museo desde el inicio 2013. Ahí se planteó el tema del desarrollo de fondos privados dentro del museo, independiente de la asociación de amigos. Y después por otro lado activamos hace dos años el departamento de marketing y comunicación que en su momento era sólo de comunicación y prensa. Estamos con dos temas nuevos dentro del museo, pero que de una manera sinergizan, porque de alguna manera todo lo que uno comunica después también ayuda a la construcción de imagen y de identidad y desarrollo de fondos...”*

A su vez, en la Gerencia Operativa y de Comunicación Institucional trabajan cuatro personas, *“tenemos una jefa de desarrollo de fondos, alguien especializado en mecenazgo y empresas, otra persona en desarrollo de fondos internacionales y otra persona en individuos”*.

Es decir que el museo de Arte Moderno profesionalizó todas sus áreas y en lo que se refiere específicamente al desarrollo de fondos tiene un equipo conformado por profesionales donde cada uno de ellos se aboca a un área específica dentro del campo del financiamiento. Este grado de especificidad y profesionalización optimiza la obtención de recursos. Asimismo, y tal como se indicó en el punto correspondiente a plan de museo y como se ampliará en el punto 5.7. Aportes del sector privado, se elabora un plan de financiamiento, con objetivos y metas específicas que son evaluadas semanalmente por equipo y en su caso redireccionadas.

Con relación a la Asociación de Amigos, al igual que en los restantes museos *“es una asociación donde sus miembros trabajan en pos de que al museo de alguna forma le vaya mejor en su gestión, entonces ellos como organización lo que hacen es ayudarnos en temas administrativos que nosotros no podemos gestionar”*. La particularidad se da que, al desarrollar una estrategia de financiamiento y en consecuencia un plan con objetivos y metas, la asociación de amigos *“tiene el compromiso de desarrollar fondos, nos juntamos una vez por año, les presentamos el plan y vemos cuándo van a aportar y de qué manera lo van a hacer, con lo cual la asociación tiene que asumir un compromiso frente a ese escenario”*. Continuando con la planificación que se aplica también a las actividades que desarrolla la asociación, la entrevistada señaló que *“La asociación puede plantear una proyección de un plan de actividades anual y hacerla. Lo que pasa que hoy nosotros*

*estamos en una situación en la cual nos gustaría que fuera más activa la asociación, pero sí tienen que plantear un plan y después saber a qué se comprometen porque eso después ingresa al presupuesto”.*

Aquí quedan plasmadas algunas diferencias entre los museos que componen la muestra y que se vinculan a la profesionalización en el área específica que nos ocupa en este trabajo y que inciden de manera directa en la elaboración de un plan o estrategia de financiamiento. Si bien en el presupuesto por objetivos del período 2015-2018 se plantea llevar adelante planes para capacitar y profesionalizar el personal de museos, aún no se ha operativizado de manera efectiva.

Aquellos que tienen un equipo de trabajo centrado en la planificación y cuya tarea es el desarrollo de fondos, logran de manera más efectiva y eficaz alcanzar los objetivos fijados. Así sólo 1/5 de los museos que componen la muestra cuenta con un área específica de desarrollo de fondos y profesionales que se especializan en cada una de las áreas (individuos, mecenazgo, empresas y fondos internacionales) y es el único de los museos que lleva adelante una estrategia de financiamiento a más largo plazo; esta circunstancia le permite establecer lazos más duraderos con los aportantes, así como también, en caso de ser necesario, redireccionar los esfuerzos.

En los otros 4/5 casos, no podemos referirnos al desarrollo de una estrategia de financiamiento porque no hay una estructura organizativa que permita o promueva esta posibilidad. Se trata pues de una estrategia de financiamiento a corto plazo donde se realiza una gestión de fondos anual para cada proyecto en particular.

Por otra parte, y en relación a las acciones llevadas adelante por las asociaciones de amigos, 4/5 de los museos han señalado que los recursos que se obtienen por vía de las actividades organizadas por estas son insuficientes para recaudar fondos y responder a los requerimientos económicos del museo. Sin perjuicio de ello cual, y en virtud del marco jurídico vigente, las asociaciones son fundamentales en tanto están autorizadas a realizar presentaciones para aplicar a fondos, mecenazgos o recibir donaciones, cuyo beneficiario es el museo.

En el siguiente cuadro detallamos algunos datos recabados durante las entrevistas y que se refieren a la misión, fecha de fundación y recursos con los que cuenta cada uno de los museos que componen la muestra.

Cuadro N° 9: Descripción museos

Museo	de Arte Popular José Hernández (MAP)	de Arte Moderno (MAM)	de Arte Español E. Larreta	de Artes Plásticas Sívori	de Esculturas L. Perloti
<b>Año de fundación</b>	1937	1956	1962	1938	1966
<b>Misión/ Visión</b>	Coleccionar investigar y promover el arte popular argentino en sus diferentes variantes	difundir y promover las manifestaciones del arte moderno y contemporáneo	referente del arte español en Buenos Aires y dar a conocer una colección de Enrique Larreta.	difundir el arte argentino de los siglos XX - XXI y obra de artistas contemporáneos	preservar, difundir, promover la producción y recepción de la escultura argentina y del artista homónimo
<b>Cantidad de personal</b>	27	125	43	70	24
<b>Área de fundraising/ Desarrollo</b>	1 persona	1 gerente de área y un equipo de 4 personas	no	no	no
<b>Asociación de amigos</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Servicios complementarios</b>	Talleres y cursos	Tienda y café Talleres y cursos	Restaurant Talleres y cursos	Café Tienda Talleres	Talleres y cursos

Fuente: creación propia 2019

### 5.5. Factores externos

Oportunamente, en el marco teórico analizamos aquellos factores externos al museo y que inciden en su desarrollo. En este sentido, siguiendo a Colbert & Cuadrado (2003) y a Kotler & Kotler (2008) mencionamos los cambios demográficos, los ciclos económicos y comerciales, los cambios de actitudes y valores culturales, reestructuraciones políticas y modificaciones en los programas legislativos y gubernamentales como variables que influyen en el desarrollo económico de los museos. Cada de una de estas variables puede ser considerado un reto o una oportunidad para la institución.

También señalamos que nuestro interés se centra en las variables de política pública que influyen en el desarrollo económico de los museos. Así, en el campo de los museos públicos de la Ciudad de Buenos a partir del año 2015 y tal como fuera analizado en el



punto 3.6. (*Políticas culturales y financiamiento de museos públicos dependientes del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*) se produjeron modificaciones y cambios en las estructuras administrativas y en las políticas del sector.

Dichos cambios incidieron en el desarrollo de los museos. Analizaremos, por un lado, los cambios en la estructura administrativa y por otro las políticas respecto al financiamiento de museos.

En cuanto a la estructura administrativa, los museos entrevistados, a excepción del Museo de Arte Moderno, dependen de la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico, y a su vez de la Gerencia Operativa de Museos. Estas dependencias, en forma conjunta y de manera jerárquica, dictan los lineamientos y dan las directrices a partir de las cuales deben trabajar los museos.

En este orden de ideas, 4/5 de los museos que componen la muestra dependen de la nueva Dirección han considerado que los cambios generados a partir del año 2015 han representado una oportunidad y mejoras para los museos.

En este sentido la directora del Museo de Arte Popular señaló que a partir del año 2015 comenzaron a darse algunos cambios operativos, comunicacionales, de equipos, de entrenamiento a los directores y al personal. Expresó que el cambio más importante se dio con la centralización y organización de las necesidades de los museos y los equipos. También destacó la importancia de la comunicación fluida con la Dirección General ya que permite hacer frente a los desafíos que presenta el entorno, donde los principales retos se centran en conseguir cada vez mayores fuentes de ingresos, por un lado, y por otro en los vaivenes económicos e inflacionarios. Marcó como positivo el trabajo que desde la Dirección General se realiza desde el año 2015 en coordinación también con la búsqueda de financiamiento; esta visión también fue compartida por los directores del Museo Larreta, Sívori y Perlotti.

Así la directora del Museo Arte Popular señaló que *“Creo que se ha ido trabajado mucho en esto, se ha ido profesionalizando y por ejemplo desde la dirección de museos el año pasado se incorporó también a Dolores Jaureguialzo que también ella está organizando toda la parte de fundraising y búsqueda de fondos en todos los museos, sino que también con las asociaciones así que me parece que estar organizados y diversificar las empresas, me parece que eso es clave para todos...”*

La responsable del Museo Larreta señaló que a partir del año 2015 se buscó “*darle (a los museos de la Ciudad) mayor visibilidad, ponerlos mejor, modernizarlos, y además había como una visión que aún comparte la Dirección, de unificar los mensajes, la señalética, que la gente identificara que hay tantos museos de la Ciudad que todos comparten una identidad... tenemos una cosa bastante vertical, dependemos del Director General y de la Gerenta Operativa de Museos, es un organigrama compartido por todos los museos. Todo está supervisado, los folletos que salen, la comunicación, todo está centralizado. Tenemos ayuda, no te dejan sólo, pero al mismo tiempo hay una supervisión... tengo que tener un programa de muestras que tiene que ser aprobado que no me parece mal, me parece bien porque por un lado te dan una independencia de criterio, pero por otro lado hay que estar en consonancia*”. También destacó, como aspecto positivo, el hecho que “*desde la Dirección General se dieron cuenta que se necesita más financiación, además de la que se genera a través de los cursos de la Asociación de Amigos...*” y este en sentido se han implementado cursos de capacitación en búsqueda de fondos. Puso de relieve la “*importancia de la capacitación y la vara tiene que ver con la profesionalización*”.

La directora del Museo Sívori coincidió también en este punto con sus pares al señalar el apoyo que brinda la Dirección General en materia de capacitación, búsqueda de sponsors y comunicación. En palabras de la entrevistada “*dentro de la Dirección General hay una persona que se dedica a buscar sponsors y privados para poder ayudar en distintos aspectos... la comunicación también es apuntalada mucho desde la Dirección General en lo que es comunicación..., está muy articulado con ellos y eso es nuevo*”. También destacó que “*el programa de Ejes narrativos fomenta también esa relación del programa público, la presentación de la programación de los museos de la Ciudad en grupo ayuda a dar a conocer los museos públicos*”.

En igual sentido, el director del Museo Perlotti señaló: “*Dependemos del Director General y a su vez del Ministro de Cultura, no sólo las exposiciones sino el trabajo que se hace, que se lleva adelante, es en equipo. Pero lo interesante en este último tiempo, lo que se está logrando es que haya una especie de vínculo entre los museos entre sí y trabajamos en equipo, eso siempre se hizo de forma particular y ahora está más articulado*”.

El Museo de Arte Moderno se encuentra fuera del organigrama de la Dirección General desde octubre de 2018 cuando se constituyó como UP. La entrevistada señaló que “*Sin embargo, algunas cuestiones se mantienen. Cuando la Dirección General dice que los*

*museos de Buenos Aires cierran, por ejemplo, este año cambió, nosotros cerramos los martes en vez de los lunes, pero nosotros no lo decidimos como museo, es de la Dirección General”.*

Así, y si volvemos sobre la matriz FODA de museos latinoamericano (Cuadro N°1) debemos destacar aquí también la buena evolución con relación a aquellas debilidades planteadas por De Carli (2006), en tanto el cambio en las políticas culturales ha favorecido a los museos públicos de la Ciudad. En este sentido los entrevistados han destacado que a partir del año 2015 han comenzado a trabajar en equipo y de manera coordinada con la Dirección General, y si bien aún existe cierta verticalidad, ésta responde al modelo de administración pública centralizada. Este factor no ha impedido generar una buena comunicación entre la dirección y los museos, así como también la posibilidad de intercambiar experiencias y dar a conocer el trabajo realizado. En igual sentido, los entrevistados mencionaron como positiva la capacitación y asesoramiento en materia de financiamiento en especial al momento de buscar sponsors.

En cuanto a los retos y desafíos en materia financiera, y en consonancia con su lugar en el organigrama, la entrevistada del Museo de Arte Moderno señaló que *“el primero, es ejecutar el presupuesto público, en tiempo y forma con todo lo que significa en un país con inflación, devaluación. El presupuesto es fijo, lo único que se actualiza son los honorarios el resto no se actualiza, es fijo anual. El segundo punto, es lograr desarrollar fondos internacionales para poder justamente ser un poco más contra cíclico de lo que se está siendo acá; y el tercer punto es aumentar el desarrollo de fondos privados”.*

La directora del Museo de Arte Popular coincidió al sostener que *“los grandes desafíos y grandes retos es conseguir cada vez mayores fuentes de ingresos... con respecto a los retos financieros, creo que el reto más grande es como marcha la economía del país y como marcha el ánimo social del país porque a veces un puede pedir fondos a una empresa, pero todo lo subordinan a qué margen tienen para invertir de acuerdo a cómo la ve en sus rindes propios de cada empresa”.*

El director del Museo de Esculturas Perloti también se manifestó en igual sentido al señalar que *“Hoy en día el aumento abrupto de todos los productos. El tiempo y las aprobaciones... Nos sumamos al compromiso para que el museo funcione. Trabajamos en equipo y con ganas, pero los tiempos no ayudan, tendríamos que tener más personal.”*

En este punto los entrevistados coincidieron en que los desafíos y retos en materia de financiamiento están dados, por un lado, en la necesidad de ampliar las fuentes de financiamiento y por otro, con el escenario inflacionario. Asimismo, hicieron referencia a la incertidumbre del escenario político en un año de elecciones presidenciales (año 2019).

Estos factores, que según De Carli (2006) comparten los museos latinoamericanos, constituyen dentro de la matriz FODA amenazas que no son controlables para las instituciones y que inciden desfavorablemente en su desarrollo. De allí la importancia de no depender exclusivamente una única fuente de recursos; cuanto mayor sea la diversificación en la generación de recursos, menor será la incidencia en el caso de producirse la disminución o retracción de una de ellas.

En suma, en lo que respecta al vínculo con la autoridad administrativa, los museos que dependen de la Dirección General han sido unánimes al señalar que la nueva Dirección ha dado apoyo en materia de infraestructura, capacitación, búsqueda de financiamiento y en comunicación institucional. Todos estos son factores que inciden de manera positiva en el desarrollo de los museos; sin embargo, consideramos que, en base a los resultados obtenidos en el presente estudio, deben reforzarse ciertos aspectos, tal como ahondaremos más adelante.

### ***5.6. Recursos públicos***

En lo que respecta al financiamiento de museos a través de recursos provenientes del sector público, en el apartado 3.4.2.1. del marco teórico señalamos que los gobiernos y los organismos públicos que distribuyen apoyo económico a los museos basan sus decisiones en prioridades políticas, pero también en el estado económico de las finanzas públicas y en la competencia de otros campos de la política sobre los recursos públicos. Por dicho motivo y en ciertas circunstancias, se produce una merma en la partida presupuestaria que afecta directamente el funcionamiento del museo públicos, motivo por el cual reiteramos la importancia en la diversificación de las fuentes de generación de recursos.

Debemos tener en cuenta también que, con relación a los fondos públicos, a más de la partida presupuestaria, los museos pueden obtener financiamiento a través de subsidios otorgados por organismos públicos tales como el Fondo Nacional de las Artes o a través de presentaciones de proyectos ante organismos de cooperación cultural bilateral o

multilateral que brindan líneas de financiamiento para museos, tal cual lo indicado en el marco teórico.

En este orden de ideas, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires son financiados principalmente a través de la partida presupuestaria. Con relación al Museo de Arte Moderno debemos aclarar que a partir del año 2018 tiene un presupuesto propio que forma parte del presupuesto general del Ministerio de Cultura pero que debe ser ejecutado por el museo en función de su condición de UP (unidad de proyectos especiales). Los restantes 4/5 de los museos que componen la muestra tienen un presupuesto asignado a través de la Dirección General.

En tal sentido la directora del Museo de Arte Popular indicó que *“La partida presupuestaria te podría decir en grandes lineamientos que es lo que contempla la partida presupuestaria... pero en grandes líneas sería que desde la dirección general se pagan lo que son sueldos, ABL, la luz, el teléfono..., fundamentalmente es la parte operativa... los seguros, la seguridad externa que tiene el museo, la limpieza, todo eso queda a cargo de la dirección general”*.

Señaló también que a partir del año 2018 desde la Dirección General se otorga el presupuesto para realizar una de las nueve/trece muestras que realiza el museo por año. También explicó el mecanismo de las llamadas “cajas chicas”. En este sentido, indicó que *“Las cajas chicas van variando año a año y el monto de las cajas se ejecuta una vez que se aprueba el gasto y normalmente ejecutamos entre ocho y seis cajas chicas que te ayudan a complementar el gasto único que tenés por una sola muestra que lo tenés que ejecutar por el BAC (Buenos Aires Compra)”*. Asimismo, hizo referencia a la denominada “fuente 13” *“que proviene de entradas a los museos, de los alquileres de los espacios públicos, o en algunos casos de los bares que tienen algunos museos, que no es el caso de nuestro museo, del MAP, pero digamos que son fuentes que complementan, que ayudan para que cultura tenga el presupuesto que te asigna a vos como repartición”*. También destacó que los recursos provenientes del sector público, ya sea a través de la partida presupuestaria, de la ejecución de cajas chicas o de la asociación del museo con el Fondo Nacional de las Artes para procurar los premios del concurso de artesanos, no son suficientes para garantizar la continuidad del museo y requiere pues de otras fuentes de financiamiento.

La responsable del Museo Sívori señaló que *“Parte de nuestra financiación proviene de Cultura y desde la Dirección General que asigna los presupuestos anuales. Hay cajas chicas, que se rinden... Pero tiene que ver con el funcionamiento del día a día, no es un*

*presupuesto de planificación. Nosotros planificamos el año anterior. Armamos un programa de exposiciones, un programa de conservación y uno educativo. En ese marco enviamos por muestra, pero hay proyectos de largo aliento que los trato de encarar a través de mecenazgo o a través de la asociación como dos fuentes de trabajo. Dentro de la Dirección General hay una persona que se dedica a buscar sponsors y privados para poder ayudar en distintos aspectos.”*

En igual sentido se manifestó la directora del Museo Larreta, al señalar que *“Por ley, hay 10 cajas chicas por año. Este año se aprobó que de \$ 15.000 pasa a \$ 20.000... la caja chica sirve para las urgencias. Generalmente son 4. El año pasado tuvimos, por presupuesto aprobado de \$ 350.000, para hacer una muestra que fue la de Tauromaquia que fue muy exitosa ... el gobierno no te da la plata la vas usando y se va descontando, todo vía BAC. El proveedor tiene que estar inscripto en el BAC y tiene que estar aprobado, si bien es engorroso, es un sistema transparente”*.

El director del Museo Perloti señaló que el museo se financia *“con caja chica. Los programas con cultura, desde la Dirección General, por ejemplo, para toda la muestra anual de moda, tendencia y color. Narrativas cruzadas sale de cultura y el catálogo nuevo que es igual a todos los museos también. Las otras muestras, a través de las cajas chicas. Pero por ejemplo el catálogo, es a cargo del artista que expone; queda a criterio del artista si consigue un patrocinador, pero el catálogo, las fotos y demás son elegidas por el equipo de Dirección, es quien supervisa. Para la casa taller como es un anexo a este museo debemos utilizar el mismo dinero de caja chica y para ambos no es suficiente.”*

Respecto al financiamiento público el Museo de Arte Moderno tiene la particularidad que, al ser una unidad de proyectos especiales, tiene un presupuesto propio. En este sentido, la entrevistada señaló *“nosotros gestionamos nuestros propios fondos, con gobierno, nuestros procesos administrativos, es toda una artillería que estamos poniendo en funcionamiento porque todavía no tenemos un año y que nos lleva mucho tiempo y, de alguna manera, nos va a dar la autonomía que siempre se buscó, que es un poco hacia dónde queremos ir, que sea una unidad autónoma que pueda gestionar sus proyectos con más flexibilidad.”*

Por otra parte, y tal cual fuera analizado en el marco teórico, además de la partida presupuestaria y dentro del financiamiento público, cabe referirnos a la obtención de fondos a través de organismos públicos nacionales o de cooperación cultural internacional.

En este sentido, sólo 1/5 de los museos entrevistados utiliza otras fuentes de financiamiento público a más de la partida presupuestaria. Así, la directora del MAP hizo referencia, por un lado, a la obtención de financiamiento público internacional para un proyecto específico a través del programa Ibermuseos; y por otro, al auspicio por parte del Fondo Nacional de las Artes a través de fondos especiales para la financiación de premios y concursos.

Destacamos aquí, tal como señaláramos anteriormente, que las líneas de financiamiento a través de la cooperación cultural internacional público son amplias y variadas; sin embargo, es una fuente de financiamiento que no ha sido explorada aún por los museos públicos de la Ciudad.

De las entrevistas realizadas surge que, si bien la partida presupuestaria es la principal fuente de financiamiento de los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires, no es suficiente responder a los gastos y erogaciones necesarias para su adecuado funcionamiento. Así, los museos públicos enfrentan el desafío de generar otras fuentes de financiamiento y entendemos que es la diversificación en las formas de obtención de estos la vía para lograr la sostenibilidad del museo.

### ***5.7. Aportes privados***

Al analizar las posibilidades de participación del sector privado en el financiamiento de museos públicos mencionamos las donaciones, las acciones de patrocinio y mecenazgo. Asimismo, señalamos la importancia que tiene el marco jurídico en tanto funciona como promotor de la articulación entre ambos sectores. En este sentido, los gobiernos, con mayor o menor éxito, buscan incentivar la participación del sector privado en el financiamiento de la cultura a través de leyes de mecenazgo y beneficios fiscales.

Sin embargo, hay también otros factores que inciden en la participación de las empresas o los individuos en el financiamiento de museos. Esos factores se vinculan con los proyectos, programas y actividades que desarrolla cada museo y que responden a las demandas del público visitante. En igual sentido, la forma en que el museo comunica su identidad institucional incide en la formulación de alianzas con patrocinantes.

Debemos considerar aquí también la posibilidad que tiene los museos de obtener financiamiento del sector privado a través de la cooperación cultural internacional que se materializa en acuerdos y apoyo brindado por asociaciones o instituciones culturales que financian proyectos o acciones específicas.

Respecto a la participación del sector privado en el financiamiento del museo, la directora del Museo de Arte Popular destacó la importancia de los aportes privado recibidos ya que *“hay muchas empresas, amigos, particulares que donan desde dinero o productos..., el año pasado los ingresos que proveyeron en materiales fueron bastantes significativos e importantes, pero también tuvimos ingresos de dinero y la verdad que nos sirvió para comprar cosas que no teníamos, por ejemplo, aires acondicionados. Y fue muy importante en el caso del museo”*.

Indicó que trabajan en dos líneas diferentes, una para exhibiciones y muestras; y otra para reparaciones estructurales. Con relación a la comunicación y vínculo con los aportantes destacó el uso de la tecnología que permite llegar a mayores audiencias, sin dejar de lado la importancia del *“vínculo uno a uno, (que) es fundamental para lograr el compromiso de la empresa privada o el particular”*. Respecto a los beneficios que brinda la ley de mecenazgo señaló que se presentaron sólo en una oportunidad un proyecto, a través de la Asociación de Amigos, que se refería a mejoras en las salas y en sector de conservación y guarda pero que no resultaron seleccionados. Destacó como un aspecto positivo la centralización de las búsquedas de nuevas formas de obtención de recursos (ya sea a través de mecenazgo o a partir de empresas privadas) en la Gerencia Operativa de Museos a partir del año 2015.

La directora del Museo Larreta señaló con relación a los aportes privados que *“Lo tenés que generar, ahora estamos viendo si hacemos un convenio con una empresa de pinturas; estamos con el teatro en obra, y por ejemplo se consiguió sanitarios, grifería y pisos por donación, pero esos son contactos personales”*. En cuanto al vínculo y la comunicación con los aportantes señaló que una empresa *“por ejemplo había participado en la remodelación de las salas y el teatro y volvió a participar a través de mecenazgo nuevamente en este último proyecto, es nuestro mecenas natural... Pero eso es tiene que ver con las relaciones personales.”*

La directora del Museo Sívori señaló respecto al financiamiento a partir de fondos privados que *“cuando se desarrollan programas que se enmarcan bastante en distintas*



*comunidades, entonces se pueden buscar distintos modos de financiarlo... sino participan con fondos, aportan tecnologías, partners o auspiciantes. A veces hay un primer fondo de mecenazgo, pero si no es suficiente entonces se buscan otros modos de sumar financiamiento a través de partners, para mí es estratégico saber cuáles son tus socios.”*

En que se refiere a la presentación de proyectos a mecenazgo señaló que *“sirven para trabajar conservación, que es muy importante, rescatar el patrimonio, conservarlo y exhibirlo en condiciones adecuadas. y la financiación también se busca a partir de sponsors específicos. Por ejemplo, para financiar el jardín buscamos sponsors específicos; no tenemos socios corporativos anuales. Y ahora con las nuevas políticas de mecenazgo va a ser más clara la presencia del patrocinador, eso va a ayudar”*.

El Museo de Arte Moderno indicó que el sector privado participa en el financiamiento del museo *“Con fondos privados de individuos, desarrollo de eventos por el lado del marketing, aportes de empresas, aportes de mecenas, y aportes en especies y aportes internacionales también... El equipo de desarrollo de fondos desarrolla un plan anual y después se realizan actividades para tratar de captar donantes como cualquier organización... con reuniones, eventos hasta distintas actividades que hacen que los donantes se vayan acercando. Ya sea empresas o individuos.”* El museo implementa un plan, que se evalúa de manera regular; así *“Cada una de las áreas de captación de fondos tiene su plan para llegar a su público, entonces lo vamos activando. Una vez por mes hacemos el corte de qué pasó y qué tiene que pasar y vamos ajustando.”* Con relación a la presentación a mecenazgo señaló que *“Hicimos infraestructura y exposiciones, estamos con un proyecto que también tiene que ver con infraestructura para terminar de hacer la biblioteca, que no la pudimos hacer el año pasado. Y apuntalar el proyecto editorial que es la manera en la cual el museo traslada conocimientos.”*

Respecto a este punto destacamos que todos los museos, en mayor o menor medida, reciben aportes del sector privado, ya sea a través de donaciones, presentaciones de proyectos a mecenazgo o por acciones de patrocinio. Sin embargo, del análisis efectuado, se desprende que sólo 1/5 de los museos que conforman la muestra implementa una estrategia de captación de recursos.

Este extremo se vincula con el desarrollo de un plan de financiamiento y con un equipo específico de trabajo en el área, así como también con el desarrollo de un modelo institucional. Es en este sentido en que hemos planteado la importancia del plan

institucional y de la definición de un modelo de museo ya que tiene implicancias directas sobre la posibilidad de generar y desarrollar vínculos con el sector privado. Un factor determinante, que fuera oportunamente analizado, está dado por el grado de profesionalización y capacitación del personal en materia de planificación y gestión de fondos. Así, los museos que no cuentan con recursos humanos en las áreas específicas de planificación y gestión de fondos presentan mayores dificultades para desarrollar vínculos con el sector privado. En este orden de ideas los restantes 4/5 museos que integran la muestra han iniciado una incipiente relación con empresas y/o particulares que se vincula con acciones específicas de patrocinio, pero sin foco en una relación a largo plazo.

Con relación a la presentación de proyectos a mecenazgo, 2/5 de los museos consultados han recibido beneficios a través de este mecanismo. Consultados sobre el particular señalaron que la participación de empresas a través de mecenazgo constituyó un primer acercamiento del privado al museo, logrando mantener el vínculo luego de finalizado el proyecto aprobado por este medio para continuar asociado al museo como patrocinante. Los restantes 3/5 de los museos manifestaron su intención de presentar proyectos en el curso de este año. Debemos tener en cuenta aquí que son las Asociaciones de Amigos de Museos en su carácter de asociaciones civiles sin fines de lucro quienes están habilitadas para presentar proyectos atendiendo a las necesidades de los museos y en consonancia con la misión y visión de cada uno de ellos. Reviste pues importancia la existencia de una relación fluida entre los miembros de la asociación y los responsables de los museos ya que potencia la posibilidad de trabajar en conjunto y mejora los resultados esperados.

Por otra parte, y si bien fuera analizado en apartados anteriores, debemos hacer hincapié aquí en que la totalidad de los museos que dependen de la Dirección General han señalado como positiva la centralización de las búsquedas de nuevas formas de obtención de recursos (a través de mecenazgo o a partir de empresas privadas).

### **5.8. Recursos propios**

Respecto a la *generación de ingresos a través de recursos propios* sostuvimos que, de acuerdo a Di Carli (2006), la capacidad del museo para obtener dinero a partir de la realización de actividades se basa en sus activos y se relaciona fundamentalmente con los servicios que se ofrecen a los visitantes (Lord & Dexter, 2010). Involucra política de

precios (cobro por admisión); comercialización de productos; prestación de servicios de cafetería y restaurante; alquiler de espacios; desarrollo de programas educativos; publicación de libros y catálogos.

Cabe aquí destacar algunas particularidades que tienen los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires. Con relación al cobro por admisión y a la política de precios es dable tener en cuenta que tanto los museos que dependen de la Dirección General, así como también el Museo de Arte Moderno (que desde el mes de octubre de 2018 se constituyó en UP con autonomía presupuestaria) responden a las directrices de la referida Dirección. En este sentido, el precio de las entradas y en consecuencia también la política de tarificación es determinada desde la Dirección General y su recaudación integra la denominada fuente 13.

Respecto a talleres, cursos y actividades que se realizan en los museos, la forma en que se programan y financian varían. Así en algunos casos son financiados desde la Dirección General en coordinación con otras áreas de gobierno y son gratuitos para los visitantes ya que tienen por objetivo dar cumplimiento a políticas públicas vinculadas a educación, inclusión social, promoción de la diversidad, etc.; otros son organizados por la Asociación de Amigos con la finalidad de recaudar fondos para el museo y las actividades en este caso son aranceladas.

Así la responsable del Museo de Arte Popular detalló que *“los talleres y los cursos son pagos; los organiza la asociación de amigos. Un porcentaje lo cobra el docente y otro que para la asociación. La asociación es la que colabora y ayuda para la compra de materiales, o lo que necesite el museo. Hay actividades que son gratuitas, y hay actividades que vienen financiadas desde la dirección o de diferentes reparticiones del gobierno de la ciudad para dialogar esto que te digo, la semilla museos germina en algún momento con turismo, incorporar áreas de educación como Ronda Cultural, y de particulares que hacen visitas también de ronda cultural por los museos”*. En el caso del Museo de Arte Popular los ingresos que provienen de las actividades que organiza la asociación de amigos son fundamentales para garantizar el adecuado funcionamiento del museo.

Los responsables de los Museos Larreta, Sívori y Perlotti indicaron que los ingresos por talleres y/o cursos son insuficientes para hacer frente a los gastos de sus respectivos

museos. No surge de manera espontánea que la realización de talleres y/o cursos ayude al acercamiento del público al museo.

Con relación a la comercialización de productos, el presupuesto por objetivos del plan de gobierno del período 2015-2018 (Cuadro N°5) de la Ciudad de Buenos Aires estableció la necesidad de promover espacios gastronómicos temáticos y locales de venta de productos con motivos relacionados al patrimonio de los museos; así como también diseñar y adquirir *merchandising* para su venta al público como forma de continuar en el tiempo con la experiencia "visita al museo". Sin embargo, en algunos casos, esta posibilidad queda supeditada a la disponibilidad de espacio físico y de circulación adecuada. Así, si bien el Museo de Arte Popular posee un espacio destinado a venta de souvenirs no constituye una tienda propiamente dicha y que busca la posibilidad de ampliar el espacio. No posee bar porque resulta difícil la determinación acerca de qué espacio podría ocupar debido a la disposición de las salas del museo. Sin embargo, su directora mencionó la posibilidad de instalar un puesto de venta de alimentos en el jardín, tema que aún se encuentra en estudio.

Con relación a los ingresos que genera la actividad de un restaurante o café concesionado el canon ingresa a la fuente 13. En el caso de la tienda, generalmente son administradas por la Asociación de Amigos, y aquí ocurre que los ingresos que genera no llegan a constituirse en recursos económicos para el museo.

La posibilidad de generar ingresos a partir de la publicación de libros y catálogos aún no han sido suficientemente desarrollados en los museos de la Ciudad de Buenos Aires; ninguno de entrevistados hizo referencia a este punto en particular.

En suma, y en base a la información recabada en las entrevistas, concluimos que la obtención de recursos a través de la prestación de servicios secundarios no ha sido aún desarrollada de manera completa. Consideramos que este extremo se vincula a la ausencia de un plan de desarrollo institucional. Aquí es donde adquiere relevancia la planificación entendida como el procedimiento principal que dispone la función ejecutiva para determinar cómo van a ser desplegados los recursos/*inputs* del museo (colecciones, instalaciones, personal y fondos) para dar lugar a determinados productos y actividades/*outputs* (exposiciones, talleres, conferencias, publicaciones) que deben responder a los objetivos planteados lo que permitirá un desarrollo sostenible a la institución. Así, los productos y/o servicios que el museo genera a partir de sus activos responden también a un plan o modelo de museo integral. La capacidad del museo de

brindar servicios complementarios se vincula con sus activos, y a su vez incide en su capacidad de generar vínculos con el sector privado. Para el caso del patrocinio empresarial reviste fundamental importancia el público visitante ya que se convierte en potencial cliente de la empresa.

En esta instancia consideramos oportuno detallar las fuentes de financiamiento utilizadas por los museos durante el período 2015-2018. Así, en el cuadro N°10, diferenciamos dentro de los recursos públicos, la partida presupuestaria, aportes de otros organismos y la cooperación cultural internacional; indicamos cuáles perciben ingresos por cobro de entradas, así como también por prestación de servicios complementarios; respecto a los aportes del sector privado, mencionamos la participación a través de donaciones, acciones de patrocinio o mecenazgo, así como también la cooperación cultural internacional.

Cuadro N° 10: Fuentes de financiamiento de museos.

<b>Museo</b>	<b>de Arte Popular José Hernández (MAP)</b>	<b>de Arte Moderno (MAM)</b>	<b>de Arte Español E. Larreta</b>	<b>de Artes Plásticas Sívori</b>	<b>de Esculturas L. Perloti</b>
<b>Financiamiento público</b>	Directo por partida presupuestaria Aportes de fondos nacionales (FNA) Cooperación internacional (Ibermuseos)	Presupuesto propio	Directo por partida presupuestaria	Directo por partida presupuestaria	Directo por partida presupuestaria
<b>Ingresos por cobro de entrada (*)</b>	sí	sí	sí	sí	sí
<b>Ingresos por prestación de servicios complementarios (**)</b>	Talleres, eventos y cursos	Talleres, cursos, bar y tienda	Talleres, eventos y restaurante	Tienda y bar	Talleres y cursos
<b>Aportes del sector privado (***)</b>	Patrocinio donaciones	Patrocinio Donaciones Mecenazgo Cooperación internacional con otras instituciones	Patrocinio Donaciones Mecenazgo	Patrocinio Donaciones Mecenazgo	Donaciones

(\*) Los ingresos por cobro de entrada son depositados en el Banco Ciudad y conforman la “fuente 13. El precio de las entradas es determinado por la Gerencia Operativa de Museos.

(\*\*) Los ingresos por concesión de café o restaurante, y en algunos casos, el canon por tienda y venta de productos, deben ser depositados en una cuenta del Banco Ciudad y los fondos conforman la denominada “fuente 13”. Algunos museos organizan actividades (talleres, cursos, galas, eventos, etc.) a través de la asociación de esta manera pueden disponer de los fondos de manera directa.

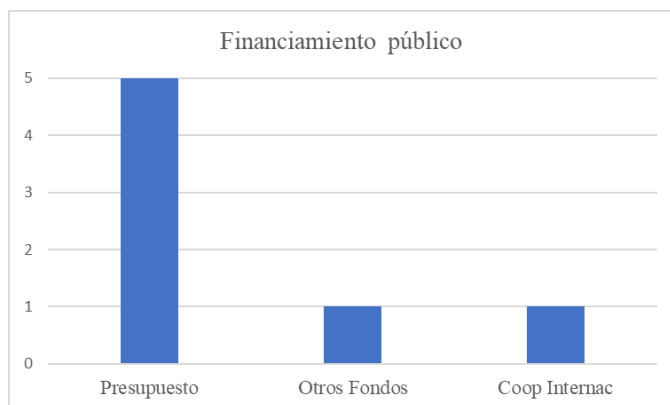
(\*\*\*) El vínculo con posibles patrocinadores, donantes y participación en proyectos de mecenazgo es aún incipiente.

Fuente: creación propia 2019.

En los siguientes gráficos representamos la utilización que realizan los museos públicos que componen la muestra de los recursos que brinda cada una de las fuentes de financiamiento de museos.

Así, y tal cual fue desarrollado en puntos anteriores, todos los museos públicos se financian a través del presupuesto del Ministerio de Cultura. Sólo 1/5 ha utilizado fondos provenientes de otros organismos públicos. La obtención de recursos a través de la cooperación cultural internacional también es baja (1/5).

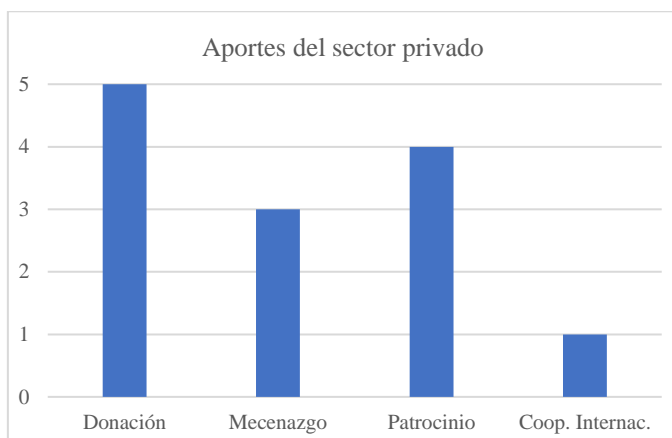
Cuadro N° 11: Financiamiento público



Fuente: creación propia 2019

En lo que concierne a los aportes del sector privado, todos los museos (5/5) han recibido donaciones; 3/5 han recibido aportes a través de mecenazgo; la participación de empresas y/o individuos en las acciones de patrocinio se ha dado en la mayoría de los casos (4/5); siendo que la financiación a través de la cooperación cultural internacional es aún incipiente (1/5).

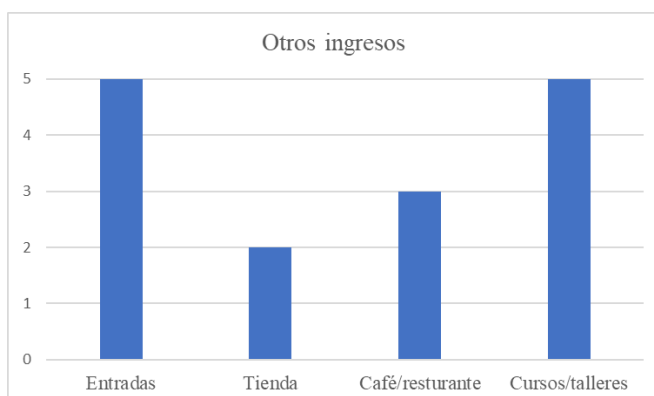
Cuadro N° 12: Aportes del sector privado



Fuente: creación propia 2019

En cuanto a la generación de recursos a través de otras fuentes, destacamos que todos los museos públicos de la Ciudad cobran entrada y los fondos ingresan a la Dirección General. Sólo 2/5 poseen una tienda para comercialización de productos y 3/5 brindan servicio de bar/restaurante; en estos casos los destinos de los fondos dependen del modo en que se formaliza su explotación. Todos los museos dan cursos/talleres arancelados que son organizados por las asociaciones de amigos.

Cuadro N° 13: Otras fuentes de generación de recursos



Fuente: creación propia 2019

## 5.9. Desarrollo de museos

Con relación al desarrollo de museos, es dable recordar aquí que este comprende todas aquellas actividades/productos (exposiciones, talleres, conferencias, publicaciones) que generan las instituciones museísticas con relación a sus recursos (colecciones, instalaciones, personal y fondos) (Lord & Dexter, 2010; Madden, 2011; Coll-Serrano, Rausell- Kóster y Abeledo- Sanchis, 2014). Los *inputs - outputs* constituyen factores relevantes al momento de formular una estrategia de financiamiento y diversificar las fuentes de generación de recursos.

En este punto hemos preguntado a los profesionales entrevistados respecto a la incidencia de las políticas públicas en el entorno de los museos con el objeto de determinar si las acciones y programas implementados por el Gobierno de la Ciudad promocionaron la participación público-privada en el financiamiento de los museos y en consecuencia la diversificación de las fuentes de generación de recursos.

La directora del Museo de Arte Popular señaló que, si bien los programas de capacitación y las acciones que se refieren a mayor apertura en materia legal y posibilidades de trabajar en búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento representan un avance importante ya que permiten que el museo siga funcionando, no son suficientes ya que considera que *“el aporte fuerte, innegable y que hace la diferencia en una institución lo tiene que dar el Ministerio de Cultura o la dirección nuestra”*.

Por su parte, la responsable del Museo de Arte Español E. Larreta manifestó que *“Desde la Dirección General tienen una visión muy colaborativa y donde te apoyan en este tipo de eventos, organizar y recaudar vía la asociación y hay mucho apoyo en el tema de los mecenazgos cómo se presentan... hay un filtro y luego se presenta, a mí me gustaría contar con un presupuesto propio ... este año próximo hay elecciones y se presenta una incertidumbre con relación a la programación y actividades para el año próximo.”*

La directora del Museo Sívori señaló por su parte que propuso *“un programa agresivo hacia el afuera ... pensar el museo más con el afuera, que tiene que ver con señalética, turismo, capacitaciones, que apoyen todavía más. Respecto al pabellón que se hizo en la Semana del arte, tuvimos mucho apoyo del Ministerio de Cultura. Creo que la Ciudad tiene programas interesantes, creo que hay que hacer más foco en los programas educativos y de conservación en los museos, porque ahí hay que trabajar muchísimo porque ese tipo de financiación es la que me parece el estado debe absorber en términos*



*de asignación de presupuesto anual por el sólo hecho de trabajar con áreas patrimoniales, no se puede no hacer. No quiere decir que lo tenga que hacer sólo, nosotros también como responsables directores de museos también tenemos que encontrar nuestros modos de financiarlo, todos debemos trabajar porque nunca va a ser suficiente. Ni los museos más grandes del mundo tienen un reservorio completo de todo lo que quisieran y siempre estamos en riesgo... Notre dame, el Museo Histórico en Río de Janeiro, siempre estamos en riesgo y hay cosas que se pueden prever, pero habría que revisar un poco más. En términos de acción esta es una política fuerte, es una política de acción fuerte, de activación de la cultura importante.”*

Consultado sobre el particular, el director del Museo de Escultura Luis Perloti señaló que *“Se está tratando de lograr, quizás dos o tres museos, los más reconocidos quizás lo han logrado más rápido, pero la intención es que todos tengamos todo el apoyo que se necesita. Todo lleva tiempo, y tenemos que trabajar todos, no sólo los directores, sino también el personal, y estar unidos entre todos, en equipo.”*

La profesional del Museo de Arte Moderno manifestó *“En mi experiencia, me da la sensación de que en estos últimos dos años hay más proactividad desde el Ministerio en el fomento, en que se lleven adelante este tipo de financiaciones, lo veo más activo. Se activó la nueva ley de mecenazgo, se está hablando de una ley de patrocinio que es, como desde el punto de vista formal, abrirle la puerta a las empresas para que aporten de forma directa. Ya eso es un marco clave que nos va a ayudar.”*

Todos los profesionales al ser cuestionados sobre el particular señalaron haber notado un cambio en el enfoque de la Dirección General. A partir del año 2015 se han formulado políticas públicas claras en relación al desarrollo de los museos y que se vinculan, tal como ya hemos señalado y analizado oportunamente, fundamentalmente a brindar herramientas que fortalezcan a los museos en el campo cultural.

Así, la puesta en valor de alguno de los museos de la Ciudad que se dio con antelación al período en estudio, pero que continuó en los años 2015 y siguientes, es un primer paso para dotar a las instituciones de un entorno edilicio acorde al patrimonio que deben exhibir. Falta aún reacondicionar algunos museos, especialmente los sectores de guarda y conservación.

A su vez, los responsables de los museos entrevistados han visto como favorable las capacitaciones en materia de búsqueda fondos y la asesoría en fundraising y mecenazgo a

través de la Dirección General. También han destacado como positiva la nueva comunicación institucional, tanto interna como externa, y presentación conjunta de los programas de los museos, todo lo cual da visibilidad a los museos y sus actividades.

Así, y como sostiene Di Carli (2006), para revertir la falta de crecimiento sostenido y mejorar la calidad de las instituciones museológicas, deben revertirse tres situaciones, a saber:

- 1) la falta de personal especializado o debidamente capacitado;
- 2) la falta de comunicación e intercambio de experiencias; y
- 3) la falta de políticas nacionales (o institucionales) para la creación y sostenibilidad de museos.

En este sentido, y del análisis de contenido de las entrevistas se puede afirmar que las políticas públicas del período 2015-2018 han iniciado un proceso dirigido a mejorar la calidad de los museos. Sin embargo, aún deben considerarse aspectos fundamentales que se vinculan, por un lado, al museo como institución (planificación, capacitación y profesionalización, y en algunos casos infraestructura) y por otro, a los instrumentos legales que dinamicen la gestión del patrimonio y los aportes del sector privado.

### ***5.10. Categoría emergente***

En este apartado abordamos cuestiones que surgieron de las entrevistas con los profesionales y que no fueron previstas al elaborar las categorías pero que se relacionan con la posibilidad de desarrollar estrategias de financiamiento y/o propiciar la participación privada en el financiamiento de los museos: por otro un lado, el concepto de museo como experiencia y por otro, la comunicación e imagen institucional.

#### ***5.10.1. El museo como experiencia***

Así, en primer lugar, nos referimos al museo como experiencia. En este sentido Kotler & Kotler (2008:19) se refieren al concepto de “experiencia museística” como consecuencia esencial de las visitas a los museos; esta experiencia incluye, en concreto, factores tales como aprendizaje y celebración, entretenimiento y sociabilidad, placer estético y encanto.

De acuerdo a lo manifestado por la entrevista del Museo de Arte Moderno “*uno de los objetivos más importantes es comunicar, lograr comunicar, posicionarnos y lograr*

*comunicar todo lo que se construyó y que la gente venga y de alguna forma viva la experiencia de venir al museo y vuelva. Estamos trabajando en ese punto.”*

Por su parte, el director del Museo Perloti, señaló que el museo tiene muchas visitas guiadas con talleres e indicó que muchas escuelas asisten al museo. Así destacó que *“No sólo vienen aquí porque hay cursos y talleres de tango, conciertos, sino que se suman a talleres de literatura y teatro... Además, el museo está preparado para recibir a todos los públicos; tiene aro magnético, es el único y el primero de esculturas braille, es decir que las esculturas se pueden tocar...a los jóvenes que por un tema con la tecnología lo miran y lo buscan, lo googlean y lo miran por el celular... nosotros lo que queremos es captar a la gente joven, que le llame la atención cuando vienen a visitar el museo. De ahí el cambio grande que se ve en planta baja con una muestra que tiene una pared de color fuerte, con algo más digital, sabemos que leen poco. Tenemos en la misma sala auriculares inalámbricos para que recorrer la muestra, eso les gusta y la idea es incorporarlo a varios pisos”*.

Del análisis de lo expuesto por el referido profesional en la entrevista, se desprende que se busca no sólo ampliar públicos, sino que la visita al museo sea una experiencia integral, donde por un lado se visibiliza la obra del escultor Perloti *“...estamos colocando unas guías y mapas donde se identifican los lugares donde se encuentran obras de Perloti en la Argentina, se puede recorrer el país y las ciudades, a cualquier plaza que uno vaya hay obra de Perloti”* y por otro lado se busca abrir el anexo del museo para *“mostrarle al público visitante cómo se restaura el patrimonio”*; de esta manera la institución abre el abanico de posibilidades y permite que “la experiencia” exceda las puertas del museo.

#### *5.10.2. Imagen institucional y comunicación*

Respecto a la imagen institucional y comunicación, en el punto 3.4.2.2. Aportes financieros del sector privado del Marco Teórico, señalamos con relación al patrocinio que las empresas han visto a los museos como una oportunidad para mejorar su imagen a través del patrocinio cultural. Esta situación representa una oportunidad para los museos y se vincula con el hecho que las empresas han constatado que el patrocinio de una actividad cultural resulta más efectivo que el marketing tradicional y por lo tanto están dispuestos a efectuar aportes en dinero o especie para sufragar diferentes actividades, tal como lo sostienen Antoine (2008) y Kotler & Kotler (2008). Esta es una ventaja que debe ser

considerada, debiendo evaluarse los objetivos empresariales con los del museo. A través del financiamiento de actividades artísticas y culturales las empresas asumen un rol activo como sujetos socialmente responsables y comprometidos. Oportunamente definimos el patrocinio de acuerdo Lord & Dexter (2010:247) como la “contribución en fondos o donación en especie por parte de empresas o particulares para un proyecto específico, como, por ejemplo, una exposición o un programa educativo”.

También señalamos que el patrocinio cultural se utiliza como sinónimo del mecenazgo actual, y es una técnica de comunicación mediante la cual una entidad comercial ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa patrocinada con la finalidad de conseguir un beneficio indirecto al asociar con ella su imagen corporativa o de marca.

En este sentido, la entrevistada por el Museo de Arte Moderno señaló que *“...activamos nuevos departamentos como el de desarrollo de fondos propio del museo desde el inicio 2013. Ahí se planteó el tema del desarrollo de fondos privados dentro del museo, independiente de la asociación de amigos. Y después por otro lado activamos hace dos años el departamento de marketing y comunicación que en su momento era sólo de comunicación y prensa. Estamos con dos temas nuevos dentro del museo, pero que de una manera sinergizan, porque de alguna manera todo lo que uno comunica después también ayuda a la construcción de imagen y de identidad y desarrollo de fondos, con lo cual ello fue como el inicio, anclar, no solamente lograr que el equipo se consolide, sino que también el edificio se termine”*.

Los otros 4 museos que componen la muestra dependen de la imagen y comunicación que genera la Dirección General y se han mostrado optimistas en cuanto se refiere a un nuevo impulso que se busca dar desde la referida Dirección a los museos de la Ciudad.

Así señalaron, la directora del Museo Sívori señaló que *“participa en los tres ejes de moda, color e innovación. Así, el programa de Ejes narrativos fomenta también esa relación del programa público, la presentación de la programación de los museos de la Ciudad en grupo ayuda a dar a conocer los museos públicos”*.

A su vez, la responsable del Museo de Arte Popular destacó que *“tenemos todos los museos una misma dirección de trabajo que es narrativas cruzadas que contempla tres ejes para los diez museos, entonces esto implica que todas las muestras se van a visibilizar en todos los museos, se va a saber qué muestra tiene cada uno de los museos, y desde la*

*dirección se hace un folleto en común, un plan de comunicación común, se van a aprovechar y a usar cada vez más los folletos de disfrutemos buenos aires para promocionar las actividades de todos los museos”.*

Si bien la proyección de imagen institucional y la comunicación constituyen dos aspectos fundamentales al momento de buscar financiamiento a través de la participación del sector privado, consideramos que, en base al análisis de contenido realizado este aspecto aún no ha sido evaluado en forma integral. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el concepto de “*marca museo*” y las nociones relacionadas al *cultural branding* son cuestiones aún controvertidas en el campo del patrimonio cultural.

## **6. CAPÍTULO FINAL**

### **6.1. Conclusiones**

En el punto 5. Análisis se procesó la información obtenida en las entrevistas realizadas a los profesionales de los museos de arte públicos de la Ciudad de Buenos Aires; luego se contrastó con los conceptos teóricos desarrollados en el punto 3. del presente trabajo.

Oportunamente formulamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Las políticas públicas vigentes para el sector de los museos de arte dependientes del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2015-2018, promovieron el desarrollo de estrategias de financiamiento y la diversificación de recursos?

En términos generales, de acuerdo al juicio de los entrevistados y tal como se analizó en el punto 5.9 del presente trabajo, las políticas públicas vigentes para el sector durante el período 2015-2018 han incidido favorablemente en el desarrollo de los museos de arte de la Ciudad. Sin embargo, consideramos oportuno realizar algunas consideraciones sobre el particular y que se vinculan con el problema de investigación.

En primer lugar, haremos referencia a la incidencia de las políticas culturales en la diversificación de las fuentes de generación de recursos.

En el marco teórico punto 3.4. analizamos los diferentes modelos de financiamiento y sostuvimos, en base a diversos autores, que la diversificación en las fuentes de financiamiento es fundamental para garantizar la sostenibilidad del museo. En este sentido, destacamos que, si bien la mayor parte del financiamiento de los museos públicos proviene de la respectiva partida presupuestaria, para ser instituciones sostenibles y competitivas, requieren también de la participación del sector privado y asociativo y de la generación de recursos propios a través de la prestación de servicios complementarios (Mairesse, 2013; De Carli 2006; Castilla, 2010; Elía, Schargorodosky, 2008).

Tal como surge del análisis de contenido de las entrevistas realizadas a los profesionales de museos y que fuera expuesto en puntos anteriores, los museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires no han sido ajenos a dicha circunstancia. Además de la partida presupuestaria, requieren de otras fuentes de financiación a fin de llevar adelante su misión. También ha resultado de las entrevistas que las actividades y talleres organizados por las Asociaciones de Amigos, así como los ingresos por actividades secundarias

tampoco son suficientes ya sea por las particularidades de la prestación o por la forma en que son luego administrados dichos recursos. Con relación a la participación del sector privado en el financiamiento de museos, el vínculo entre el museo y los particulares/empresas aún es incipiente.

Planteado en estos términos, el escenario en el que se desenvuelven los museos se presenta desafiante, motivo por el cual consideramos que las políticas públicas del sector deben brindar herramientas adecuadas a esta nueva realidad y acompañar el desarrollo de los museos a través de diversas acciones y programas.

Es dable destacar que los presupuestos por objetivos 2015-2018 de la Dirección General en relación a los museos y el plan de gobierno del mismo período que corresponde al Ministerio de Cultura enfocan de manera proactiva la necesidad de modernizar la gestión del patrimonio en museos, tal como fuera analizado en el punto 3.6.3. *Financiamiento de museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires y políticas culturales del Marco Teórico.*

Como señaláramos oportunamente y de acuerdo a estudios realizados por De Carli (2006), resulta de suma importancia crear un círculo virtuoso a fin de lograr la inserción del museo dentro de la oferta cultural de la Ciudad. Ello implica dotar al museo con infraestructura, personal capacitado, implementar programas de captación de público, realizar actividades y brindar servicios complementarios que presenten a la institución como propuesta competitiva y atractiva para el público, en consecuencia. también para posibles patrocinantes o auspiciantes, y siempre en consonancia con la misión y visión.

En este sentido, consideramos que las políticas públicas promueven la puesta en valor de los museos de la Ciudad, a través de diversas acciones, y por lo tanto inciden directamente en la posibilidad de diversificación de las fuentes de recursos. De manera expresa los programas buscan propiciar la participación del sector privado en el financiamiento de museos, así como también el desarrollo de prestaciones a través de servicios complementarios (principalmente tienda y café). Sin embargo, y tal como se analiza a continuación, en el campo operativo quedan aún cuestiones por resolver y que inciden de manera directa en la forma en que la institución se relaciona con su entorno.

Nos referimos, en segundo lugar, a la vinculación entre las políticas del sector y el diseño de estrategias de financiamiento por parte de los museos públicos.

A lo largo del trabajo sostuvimos que a fin de gestionar los recursos de manera eficiente y eficaz el museo debe tener un plan institucional o modelo de museo a partir del cual

desarrollar sus actividades y productos en base a sus colecciones, infraestructura y personal con los que dispone. Diversos autores sostienen la importancia de evaluar las amenazas y oportunidades del museo en relación con sus recursos internos; conocer sus fortalezas permitirá potenciar sus recursos y aprovechar oportunidades o sortear las amenazas de manera exitosa. En este sentido, el análisis del entorno y de los recursos proporciona un sustrato y un estímulo para que los responsables reflexionen sobre la misión básica, los objetivos y las metas del museo. La bibliografía es vasta en cuanto a la importancia de la elaboración de un plan de museo.

Al ser consultados sobre el particular, la mayoría de los entrevistados no hace referencia a la existencia de un plan institucional; sólo a la implementación de un plan anual de actividades donde se determinan también la forma en que se financiarán las mismas (estrategia de financiamiento a corto plazo). Consideramos que la ausencia de un plan de museo dificulta el desarrollo de la institución de manera sostenible, así como la implementación de una estrategia de financiamiento. La mayor parte de los museos sólo implementa una estrategia de financiamiento a corto plazo. Este extremo no favorece la generación de un vínculo constante y continuo con los aportantes, de allí la importancia de desarrollar un plan de museo vinculado a una estrategia de financiamiento a mediano o largo plazo.

También sostuvimos que, de acuerdo a diversos autores, la planificación es la base de una gestión eficiente y eficaz, y en este sentido los museos públicos deben, a fin de ser instituciones competitivas, tener un plan institucional. Es a partir de dicho plan que se establecen los objetivos, se evalúan las amenazas y oportunidades del entorno, las fortalezas y debilidades de la institución, se detallan los programas, así como también la forma en que se financiarán.

Al analizar los factores que inciden en la posibilidad de desarrollar un plan de museo y una estrategia de financiamiento acorde a los requerimientos de cada proyecto, mencionamos la importancia de la profesionalización del sector. Se da una relación directa entre la existencia de profesionales especializados en el área de financiamiento y desarrollo de fondos y el diseño de una estrategia a tal fin. La mayor parte de las instituciones relevadas no cuenta con personal especializado en la materia. El capital humano es una pieza fundamental en el funcionamiento del museo. Así, y si bien dentro de los objetivos



estratégicos de gobierno se establece la necesidad de capacitar/profesionalizar el sector, aún en el plano operativo no se ha llevado a cabo dicha acción.

Tal como señaláramos anteriormente, y siendo que el presupuesto asignado a los museos de la Ciudad de Buenos Aires no es suficiente para responder a las prestaciones y servicios que debe brindar el museo, se plantea necesariamente la diversificación de las fuentes de financiamiento. Para ello es necesario diseñar un plan de museo a mediano plazo o largo plazo y un desglose de los fondos requeridos para llevar adelante las actividades y programas en consonancia con la misión institucional. La profesionalización del sector en materia de desarrollo de fondos y búsqueda de financiamiento aún es incipiente y en pocos casos se ha logrado un vínculo fuerte con posibles patrocinantes o auspiciantes. El escenario de los museos públicos, reiteramos, se presenta desafiante; y es el gobierno de la Ciudad quien debe, a través de las políticas públicas, dotar a las instituciones de herramientas adecuadas para afrontar esta realidad.

En este sentido, consideramos que si bien las políticas públicas del período 2015-2018 han iniciado un proceso que tiende al desarrollo de los museos de la Ciudad, aún quedan aspectos operativos por resolver. Estos vinculan, por un lado, al museo como institución, y se refieren a la planificación, capacitación y profesionalización, y en algunos casos también a infraestructura; por otro, a los instrumentos legales que dinamicen la gestión del patrimonio y fomenten el desarrollo de estrategias asociativas y la participación del sector privado.

## ***6.2. Recomendaciones***

Tomando en cuenta las conclusiones del presente estudio, realizamos las siguientes recomendaciones:

1- Se recomienda definir un modelo o plan de museo; ello implica diseñar un plan institucional a partir del cual cada museo determine la manera en que llevará adelante su misión, identificar las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y dificultades del entorno en que se desenvuelven a fin de potenciar su desarrollo. En base a los resultados obtenidos en el relevamiento y de acuerdo a las particularidades de cada museo, arbitrar las medidas y recursos necesarios para lograr una administración eficiente y eficaz de los recursos. Los recursos se vinculan con infraestructura, personal y

colecciones. Con relación a la infraestructura se requiere su adecuación para exhibición, guarda de patrimonio, así como también para brindar al visitante una experiencia museística integral. Respecto al personal, su capacitación y profesionalización es fundamental, así como la conformación de un equipo específico destinado al desarrollo de fondos.

2- Se recomienda desarrollar una estrategia de financiamiento. Ello implica, por un lado, definir el modelo de museo y luego establecer las acciones y programas que se llevarán adelante para dar cumplimiento a la misión. A partir de ello, deben analizarse las diferentes fuentes de obtención de recursos para determinar cuál de ellas se utilizará para responder a las necesidades y requerimientos relacionadas con gastos corrientes, de infraestructura o para adquisición de obra según el caso. Para llevar adelante esta tarea de manera eficiente y eficaz, se sugiere conformar un equipo de trabajo especializado en financiamiento de museos y desarrollo de fondos que funcione en forma coordinada con la dirección del museo. De esta manera se podrán abarcar tanto las líneas de subsidios, como evaluar posibles socios del sector privado y asociativo, así como también aplicar a fondos de cooperación cultural internacional (tanto públicos como privados).

3- Se recomienda, a partir del desarrollo de un plan de financiamiento, implementar campañas específicas de captación de fondos. Ello implica, por un lado, ampliar la base de amigos del museo, por otro, evaluar y analizar posibles socios estratégicos en el sector privado y asociativo. En este caso consideramos que, desarrollar una estrategia de financiamiento a mediano o largo plazo, favorece la continuidad y fortalecimiento del vínculo con las empresas/ particulares.

4- Se sugiere trabajar el vínculo con la asociación de amigos. Tomando en cuenta que de acuerdo al marco jurídico vigente es la asociación de amigos quien tiene la facultad para presentar proyectos en función de las necesidades del museo, consideramos que fortalecer el vínculo y lograr una buena comunicación con los miembros de la asociación es fundamental. El trabajo en equipo y de manera coordinada ampliará el alcance de acción del museo.

5- Se sugiere, desde el marco político del gobierno de la Ciudad y en trabajo conjunto con el sector museos, promover la implementación de instrumentos legales y/o figuras jurídicas que respondan a las necesidades de una gestión moderna del patrimonio cultural. Ello,

implica con carácter previo, realizar un relevamiento de las herramientas jurídicas vigentes para luego evaluar su eficacia en el campo de la administración de los museos públicos.

### ***6.3. Futuras líneas de investigación***

Teniendo en cuenta las limitaciones de la presente investigación sugerimos las siguientes futuras líneas de trabajo:

1-Realizar un estudio, sobre los mismos museos que componen la muestra, desde un abordaje cuantitativo a fin de determinar la evolución de los recursos obtenidos por los museos en función de sus activos y analizar el comportamiento de los aportantes privados (patrocinantes, donantes) tomando en consideración diversas variables (aportes provenientes de los diferentes sectores que participan en el financiamiento del museo, porcentajes de participación de cada uno de ellos en el total de los gastos- inversiones, su impacto en el desarrollo del museo, entre otros factores de relevancia).

2-Ampliar el estudio, desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, a los restantes museos públicos de la Ciudad de Buenos Aires e incluir aquellas instituciones que son administradas por el Estado Nacional dentro del territorio de la Ciudad.

3- Analizar el comportamiento de los museos de gestión privada en la Ciudad de Buenos Aires a fin de valorar los mecanismos de financiamiento y estrategias implementadas por dichas instituciones en pos de diversificar sus fuentes de generación de recursos.

4- Replicar el estudio en las diferentes provincias del país a fin de analizar las particularidades de cada territorio teniendo en cuenta el principio federal que rige en la República Argentina y su incidencia en las estrategias y diversificación de recursos por parte de los museos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.

Antoine, C. (2012) *Las políticas culturales y el sentido de la participación. Panorama latinoamericano de políticas públicas para incentivar el mecenazgo privado en el sector cultural.*

(2013) *La responsabilidad social empresaria y su aporte a la cultura.* Chile.

*Mapa del mecenazgo cultural en América Latina.* Revista de humanidades N°21 (junio 2010): 161.182.

(2009) *América Latina y las políticas públicas de mecenazgo privado a la cultura ¿una nueva oportunidad perdida?* Boletín Gestión Cultural N°18: La gestión cultural desde el ámbito empresarial privado (junio 2009).

(2008) *¿Réquiem para las donaciones privadas a la cultura en Chile? La ley Valdés y el régimen de donaciones con fines culturales.* Aportes financieros del Sector Privado a las Artes. Seminario Internacional. Ed. Maccari, B. y Maro G. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

(2018) Sesenta años del Fondo Nacional de las Artes en Argentina. Consistencia en la formulación de políticas culturales.

<http://cristian-antoine.blogspot.com/2018/07/sesenta-anos-del-fondo-nacional-de-las.html>  
[Recuperado el 28/9/2018.](#)

Agenda 21 de la Cultura. Comisión de ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural.

<http://www.mincultura.gov.co/areas/fomentoregional/Documents/TextoMarcoAgenda21Cultura.pdf> [Recuperado el 26/9/2018.](#)

Asociación Americana de Museos. <http://www.aam-us.org/>

Asuaga, C. (Ed.) (2009) *Un encuentro no casual. Cultura, ciencias económicas y derecho. Seminario Internacional de Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: hacia un modelo del Río de la Plata.* Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.

Asuaga C. y Rausell P. *Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: El caso específico de los museos.*

Ballart Hernández J. y Tresserras J.J. (2014) *Gestión del patrimonio cultural*. España: Ariel.

Benhamou, F. (2014). *Economía del patrimonio cultural*. Buenos Aires, Argentina: Ariel.

Bonet, L. y Schargorodosky H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Colección: *Quadernos de Cultura n°4*.

Castilla, A. (2003) Una política cultural para los museos en argentina. Asociación de Museos de la provincia de Santa Fe. Trabajos, publicaciones y notas de asesoramiento. <http://www.cultura.gov.ar/direcciones/?info=detalle&idd=5&idi=136&id=59>

(comp.) (2010). *El museo en la escena. Política y cultura en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Fundación TyPA.

Colbert F. (2003) “*El marketing en las artes*” en Manual de la Economía de la Cultura, Towse R. Editor. Madrid: Fundación Autor.

Coll-Serrano V., Rausell- Kóster P. y Abeledo- Sanchis R. (2014). Estimación del impacto económico de los museos a través de las nuevas tecnologías de la información: el caso del museo Ene.Térmica.

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862015000300265](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862015000300265)

Consejo Federal de Cultura. <https://www.cfcultura.com.ar/>

Consejo Internacional de Museos. <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

Cruz, A., & Pallaro, B. (2018, 24 de junio de 2018). Ley de mecenazgo: balance, debate abierto y tiempo de cambios, Reportaje. La Nación, p. Cultura. Retrieved from <https://www.lanacion.com.ar/2146889-ley-de-mecenazgo-balance-debate-abierto-y-tiempo-de-cambios>

De Carli, G. (2006) *Un museo sostenible*. Unesco.

Desarrollo del plan institucional del museo (febrero, 2017) Revista de Espacio Visual de Europa en gestión. Industria cultural. Museo.

<https://evemuseografia.com/2017/02/15/desarrollo-del-plan-institucional-del-museo/>  
recuperado el 20/3/2018.

Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco histórico.  
<http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/patrimoniomuseosycasco>

Dirección general de Estadísticas y Censos de Buenos Aires  
<http://www.estadisticaciudad.gob.ar> día 24/9/2018

Dupuis. X. (2009) Política tarifaria y democratización de las prácticas culturales: La prueba de los hechos. *Cuadernos Gescénic, Universidad de Barcelona*, 3, pp.77-99.

Eco, U. y Pezzini I. (2014) *El museo*. Madrid: Casimiro Libros.

Elía, C. y Schargorodosky, H. (2004) *Economía de la cultura. Observatorio Cultural de la UBA 2004. Ponencia I Encuentro Académico Internacional sobre Economía de la Cultura*.

Eidelman, J.; Roustan, M. y Goldstein, B. (2013). *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra*. Buenos Aires, Argentina: Ariel.

Estándares básicos para los museos (junio, 2018) Revista de Espacio Visual de Europa en gestión. Industria cultural. Museo. <https://evemuseografia.com/2018/06/07/estandares-basicos-para-los-museos/?contact-form-hash=30be625945816de2a10ebbf7aa5db1d512868760> recuperado el 21/8/2018.

Expo2023, Buenos Aires, Argentina. <http://expo2023argentina.com.ar/> consultado el día 24/9/2018.

Frey, B. (2001) *La economía del arte*. Colección de estudios económicos N° 18.  
Barcelona: La Caixa.

(2003) *El apoyo público a las artes* (p.71-8) en Manual de la Economía de la Cultura, Towse R. Editor. Madrid: Fundación Autor.

Fondo Nacional de las Artes. <https://fnartes.gob.ar/>

García Canclini, N. (1987) *Política cultural en América Latina*. México D.F.: Grijalbo.

Gilabert González, L. M. (2016). Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, 47: 147-164.

Gil Domínguez, A. (2016) Constitución de la Ciudad de Buenos Aires. Título Primero p. 61-78, Edición comentada. Ed. Pagani, E. y Fernández, A. Ed. JUSBAIRES, Buenos Aires.

González Tocci, L. (2016) Constitución de la Ciudad de Buenos Aires. Capítulo Sexto, p.366-371, Edición comentada. Ed. Pagani, E. y Fernández, A. Ed. JUSBAIRES, Buenos Aires.

Federación Argentina de Amigos de museos <http://www.fadam.org.ar> consultado el 23/9/2018

Harvey, E. (2015) *Políticas culturales en América Latina. Evolución histórica, instituciones públicas, experiencias*. Madrid, España: Fundación SGAE.

(2007) *Foro Iberoamericano de Derechos y Políticas Culturales “Los derechos culturales. Instrumentos normativos internacionales y políticas culturales”*.

(2003) *Financiación de la cultura y de las artes. Iberoamérica en el contexto internacional*. Madrid, España: Fundación SGAE.

(1977) *La política cultural en Argentina*. Unesco

Kotler, N. & Kotler, P. (2008). *Estrategias y marketing para museos*. Barcelona. España: Ariel.

Kliksborg B. y Tomassini L. (comp) (2000) *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económico.

Ley de mecenazgo: balance, debate abierto y tiempo de cambios 24/6/2018 - URL: <https://www.lanacion.com.ar/2146889-ley-de-mecenazgo-balance-debate-abierto-y-tiempo-de-cambios> recuperado el 24/9/2018

Lord B. y Dexter G. (2010) *Manual de gestión de museo*. España: Ariel.

Mairesse, F. (2013) *El museo híbrido*. Buenos Aires: Ariel.

Ministerio de Cultura. Dirección Nacional de Patrimonio y Museos.

<https://www.cultura.gob.ar/institucional/organismos/direccion-nacional-de-museos>

Ministerio de Cultura. SinCA. <https://www.sinca.gob.ar/>

Ministerio de Cultura. Ciudad de Buenos Aires. <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura>

<http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/mecenazgo>

<http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/impulsocultural>

Modelo de un plan de negocios para museos (marzo, 2018). Revista Eve museos e innovación. <https://evemuseografia.com/2018/04/19/modelo-de-plan-de-negocio-para-museos/> Recuperado el 23/8/2018.

Montañes Serrano, Manuel (2012)

[www.redcimas.org/wordpress/wp/content/uploads/2012/08/m\\_MMontanes\\_LasENTREV.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp/content/uploads/2012/08/m_MMontanes_LasENTREV.pdf) Recuperado el 12/12/2018

Museos y retos económicos (agosto, 2018). Revista de Espacio Visual de Europa en gestión. Industria cultural. Museo. <https://evemuseografia.com/2018/08/14/museos-y-retos-economicos/> Recuperado el 21/9/2018

Unesco (1982) *Museum vol. XXXIV n°2 Museos, patrimonio y políticas culturales en América Latina y el Caribe (pág. 83) El financiamiento de los museos*.

(2013) La cultura: claves para el desarrollo sostenible. Congreso Internacional de Hangzhou.

Olmos, H. (2008) “*Gestión política y cultural: otra clave*” en Gestión Cultural e identidad: claves del Desarrollo. Madrid: AECID.



Palencia-Lefler Ors, M. (2007). *Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa*. Anàlisi 35, p. 153-170. Disponible en

<https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p153.pdf>

Pardo, C. B. (2017). Entre lo público y lo privado: Un balance de la ley de Mecenazgo porteña. (Tesina de Grado Pregrado), Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires,

Argentina. Retrieved from <http://comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/16/2013/02/pardo-camila-ok.pdf>

Plan estratégico del museo (abril, 2018). Revista de Espacio Visual de Europa en gestión. Industria cultural. Museo. <https://evemuseografia.com/2018/04/20/plan-estrategico-del-museo/> Recuperado el 21/8/2018.

Prieto de Pedro J. (2009) *Derecho y Cultura. El Derecho de la cultura como nueva especialidad jurídica* (p. 20 – 28) en Un encuentro no casual. Editora Asuaga C.

Prioridades estratégicas 2016-2020 <https://www.uclg.org> Consultado el día 25/9/2018

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18 (52), 39-49.

Rosas Mantecón, A. *Barreras entre los museos y sus públicos en la Ciudad de México* [en línea] 2007, III (enero-junio): [Fecha de consulta: 2 de julio de 2016] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69430504>> ISSN 1870-1191

SICSUR (2012) *Los estados de la cultura. Estudios sobre SICSUR (Sistema de Información Cultural de América del Sur) La institucionalidad cultural pública de los países del SICSUR*.

Schargorodosky, H. (2002) *Elementos de economía del capital cultural*.

Sucharczuk, E. (2015) *Herramientas y estrategias de marketing para el desarrollo de*

*audiencia en los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (tesis de maestría) Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Velazco Miranda, S. Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo  
Revista Vinculando del 25 de julio de 2015.

<https://www.revistavinculando.org.sustentabilidad-financiera-organizaciones-desarrollo.htm>

Vicente Hernández, E., Camarero Izquierdo, C. y Garrido Samaniego, M.J. *Financiación de la cultura y de las organizaciones culturales: un análisis de los determinantes de las donaciones y el mecenazgo en museos*. International Conference on Regional Science. Noviembre 2016.

Vilas, C. (2011) “*Política y políticas públicas*” en Después del neoliberalismo: Estado y procesos políticos en América Latina. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús.

VVAA. (1999). Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos (1 ed.). Brasil: Fondo de Cultura Económica / Fondo Nacional de las Artes / Fundación Antorchas.

### **Normativa, legislación y resoluciones administrativas.**

Constitución Nacional de la República Argentina.

Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ley de Ministerios de la CABA N°5460

[http://leyes-ar.com/ley\\_de\\_ministerios\\_ciudad\\_de\\_buenos\\_aires/22.htm](http://leyes-ar.com/ley_de_ministerios_ciudad_de_buenos_aires/22.htm)

Ley N°4783 de Subsecretaría de Gestión Cultural.

Ley de Protección del Patrimonio Cultural [Ley N°1227/03 - Marco legal para la preservación del Patrimonio Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires](#) [Ley N°4830/13 - Establécese Régimen de Penalidades para la protección del Patrimonio](#)

[Cultural de la Ciudad de Buenos Aires Resolución N°2165/13 - Designa órgano de aplicación de la Ley N°1227/03](#)

Ley de Protección de bienes Culturales. [Ley N°4029/11 - Modifica Ley N°1227/03 Resolución N°6/07 - Regula procedimiento de declaración Bienes de Interés Cultural y Patrimonio Cultural Viviente Decreto N°312/06 - Reglamentación Ley N°1227/03 Decreto N°2799/03 - Promulgación de la Ley N°1227/03 Ordenanza N°48039/94 - Instituye la figura de "Sitio de Interés Cultural"](#)

Ley de Registro único de bienes Culturales. [Ordenanza N°48889/94 - Creación del "Registro Único de Bienes Culturales"](#)

Ley de Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad de Buenos Aires y decretos reglamentarios.

[Ley N°2264/06 Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad](#)

[Ley N°4785/13 - Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad - Modificación Ley N°2264/06](#)

[Ley N°4093/11 - Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad - Modificación Ley N°2264/06](#)

[Resolución N°1028/GCBA/AGIP/11 - Establece procedimiento para el Régimen de Promoción Cultural](#)

[Decreto N°886/07 - Reglamentación Ley de Mecenazgo](#)

[Resolución S.C. N°957/05 - Promoción y publicidad del Patrimonio Cultural](#)

Ley de creación del Fondo Nacional de las Artes.

[https://derechodelacultura.org/legislacion\\_nacional/creacion-del-fondo-nacional-de-las-artes-dominio-publico-pagante-8347/](https://derechodelacultura.org/legislacion_nacional/creacion-del-fondo-nacional-de-las-artes-dominio-publico-pagante-8347/)

Presupuestos.

<https://www.buenosaires.gob.ar/economiaayfinanzas/presupuesto>

[https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/50.\\_ministerio\\_de\\_cultura.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/50._ministerio_de_cultura.pdf)

<http://www.buenosaires.gob.ar/economiaayfinanzas/presupuesto/estadistica-presupuestaria>

## 8. ANEXOS.

### 8.1. Anexo N°1. Descripción de los museos integrantes de la muestra.

#### Museo de Arte Español Enrique Larreta.

El museo, ubicado en el barrio de Belgrano, fue inaugurado el 12 de octubre de 1962.

La casa fue construida en el año 1886 por el arquitecto Ernesto Bunge. En 1894 fue comprada por Mercedes Castellanos de Anchorena y luego heredada por su hija Josefina Anchorena. En el año 1916 se convirtió en residencia de la familia Larreta hasta el fallecimiento del escritor Enrique Larreta (4/3/1875- 6/7/1961). Luego la propiedad fue comprada por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y los hijos del escritor donaron la colección de obras de arte y mobiliario con la finalidad de fundar el museo.

La colección comprende gran variedad de objetos (tapices, mobiliario, armas, cerámica, pinturas y esculturas) del Renacimiento y Barroco español adquiridos durante los viajes del escritor como diplomático. El museo se convirtió en un espacio convocante donde tuvieron lugar todas las manifestaciones del arte, el teatro, la literatura y la cultura española. Uno de los principales atractivos del museo es su parque andaluz. La Asociación de Amigos, creada en el año 1963 (obtuvo personería jurídica en el año 1994) trabaja para solventar y difundir las actividades del museo. Se realizan actividades, visitas, talleres y cursos.

Actualmente, el museo se propone como un espacio abierto, un lugar de encuentro y producción de contenidos. En el año 2017 se inició un proyecto de puesta en valor, que incluye reparaciones y acondicionamiento del edificio, así como también involucra un nuevo guion y puesta museográfica.



<https://www.buenosaires.gob.ar/museos/museo-larreta>

### **Museo de Arte Popular José Hernández.**

El edificio sede del Museo, sito en Av. del Libertador 2373, pertenecía a la familia Bunge, quien, en el año 1937, donó la propiedad a la Ciudad para ser destinado a la creación de un Museo de Motivos Argentinos y Biblioteca del Folklore Argentino. En sus comienzos, la administración de la casa se dejó en manos de una asociación privada, la Asociación Folklórica Argentina, a la cual se le encomendó la fundación del museo, creación de un archivo y biblioteca. El patrimonio se compuso en una primera instancia, por los objetos personales del donante de la casa - entre ellos, armas de fuego y lanzas indígenas, ponchos pampas, piezas líticas y medallas. En el año 1948, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, adquirió una importante colección privada: el Museo Familiar Gauchesco Carlos Daws. Se incorpora de este modo la mayor parte de la platería criolla de producción urbana y la colección de textiles tradicionales entre otros objetos y documentos. El museo colecciona, investiga y promueve el arte popular argentino en sus diferentes variantes. Posee colecciones de diversas especialidades y oficios artesanales (platería, textiles, cuero, madera, etc.) tradicionales y contemporáneas. El MAP realiza en forma periódica estudios de público, a través de los cuales busca monitorear la gestión, indagar sobre las demandas, sugerencias y conocer el perfil de sus públicos. En su biblioteca alberga una de las colecciones especializadas más importantes del país sobre antropología, artesanías, arte popular, literatura gauchesca y nativista, folklore y patrimonio cultural. También produce materiales a partir de investigaciones relacionadas con la temática de la institución y su acervo cultural.

La Asociación de Amigos se fundó en el año 1973 y su objetivo es la promoción y el apoyo a las actividades del museo.



<https://www.buenosaires.gob.ar/museos/museo-de-arte-popular-jose-hernandez>

## **Museo de Arte Moderno.**

El MAM fue creado en el año 1956. Su primer director fue Rafael Squirru quien concibió al museo como un espacio de vanguardia no sólo de las artes plásticas, sino también de la fotografía y el diseño. La sede ocupó diferentes espacios de la ciudad. En el año 1986, se estableció en el edificio ubicado en Av. San Juan 350 donde funcionaba una fábrica tabacalera.

El museo tiene como misión difundir y promover las manifestaciones del arte moderno y contemporáneo; contribuir al desarrollo educativo y cultural de los ciudadanos mediante la preservación, documentación, y difusión de su patrimonio artístico.

Su patrimonio se amplió a lo largo de los años a través de donaciones emblemáticas (obras de Antonio Seguí y León Ferrari, Grete Stern y Coppola, Kandisky, Berni, entre otros). La biblioteca posee material bibliográfico, hemerográfico y documental especializado en arte argentino e internacional del siglo XX hasta la actualidad. Posee un archivo de gestión (incluye documentación vinculada con las actividades producidas por la institución) y publicaciones de libros y catálogos. Se realizaron varias obras de acondicionamiento del edificio para convertirlo en museo. En el año 2010 llevó a cabo la ampliación del espacio expositivo y la concreción de ámbitos adecuados para la preservación del patrimonio de acuerdo con el protocolo y recomendaciones de ICOM. La última etapa de reacondicionamiento que destinada a ampliar la superficie de exposiciones (de 2300 a 4000 m<sup>2</sup>) fue inaugurada en el año 2018.



<https://www.museomoderno.org/es>

<https://www.buenosaires.gob.ar/museos/museo-de-arte-moderno>

## **Museo de Escultura Luis Perloti.**

El Museo se encuentra ubicado en el barrio de Caballito y lleva su nombre en homenaje al escultor argentino Luis Perloti quien residió en el lugar. En el año 1966 Perloti cedió a la entonces Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires su casa-taller para que fuera convertida en museo. En el año 1969 el escultor fallece y dejó como donación, a más de la casa, todo el patrimonio artístico que en ella se albergaba. El edificio estuvo en remodelación desde el 2003 hasta el 2008 año en que fue reinaugurado. El museo tiene como misión preservar, difundir y promover la producción y recepción de la escultura argentina en general y del artista homónimo en particular. La colección del museo se compuso en una primera instancia de las piezas de autoría de Perloti y de artistas amigos del escultor (Benito Quinquela Martín, Fidel Roig Matons, José Cataldo y Antonio Nerone). Esta colección se componía también de dibujos, grabados, caricaturas y pinturas de artistas contemporáneos a Perloti, objetos arqueológicos y artesanías que el escultor recopilaba de sus viajes al norte argentino, Bolivia y Perú. Actualmente el acervo del museo se compone de 1400 piezas que abarcan una gran variedad de géneros escultóricos. El museo cuenta además con un espacio de restauración y conservación: el museo Taller Ferraro- Battisti, adquirido por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, luego de la donación de la obra de los artistas Lidia Battisti y Juan Carlos Ferraro.



<https://www.buenosaires.gob.ar/museos/museo-de-esculturas-luis-perlotti-0>



## **Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori.**

El concejal Fernando Ghio obtuvo la sanción de una ordenanza para la creación del museo que fue inaugurado oficialmente en el año 1938. Durante los primeros catorce años se lo denominó Museo Municipal de Bellas Artes, Artes Aplicadas y Anexo de Artes Comparadas. Entre los años 1975 y 1977 se fusionó con el museo de Arte Moderno bajo el nombre de Museo Municipal de Artes Visuales; en el año 1980 pasó a depender del Centro Cultural Recoleta para recuperar su autonomía en el año 1982. La sede del museo también fue cambiando, para finalmente ubicarse en el Parque Tres de Febrero (inaugurada en el año 1996). El Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori alberga un acervo de más de 4.000 piezas de arte argentino de los siglos XX y XXI que exhibe en exposiciones temporarias junto a la obra de artistas contemporáneos. Posee una biblioteca que busca difundir y acercar a los usuarios su colección, ofrecer información y orientación relacionada a las artes plásticas. Se realizan actividades de investigación y archivo; publicaciones, presentación a congresos; conferencias sobre la colección y artistas que la integran dentro del marco de las muestras temporarias. Se lleva a cabo también el fichado de todas las actividades del museo publicadas por la prensa (memoria institucional). La Asociación de Amigos acompaña al museo desde que obtuvo su personería jurídica como asociación sin fines de lucro en el año 1982. Su propósito es apoyar al museo en su labor, auspiciar y organizar programas culturales de diversa índole. Se realizan actividades culturales, cursos y capacitaciones. El museo cuenta con una tienda y un café frente al patio de esculturas.



<https://www.buenosaires.gob.ar/museos/museo-sivori>



## **8.2. Anexo N°2. Modelo de entrevista.**

Cuestionario dirigido a director o responsable del área de desarrollo/ financiamiento del museo.

- 1) Indique cuál es la misión del museo y si hubo variaciones en su declaración durante el período 2015-2018.
- 2) Identifique los propósitos de la institución para el período 2015-2018 y si hubo variaciones en los objetivos y metas durante dicho período.
- 3) ¿Desarrolla la institución un plan de museo? En caso afirmativo, indique plazo de duración, así como también si se evalúa, revisa su cumplimiento y/o si se replantea el rumbo de la gestión.
- 4) ¿Con qué recursos humanos cuenta? ¿Existe el cargo de responsable de área de desarrollo o financiamiento?
- 5) Describa el rol de la Asociación de Amigos. ¿Cuál es su función con relación al financiamiento?
- 6) Describa la relación con la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico. Indique si se produjeron cambios al unificarse las direcciones bajo una única dependencia a partir del año 2015.
- 7) ¿Podría identificar los retos financieros que enfrenta la institución y las herramientas con las que cuenta para afrontar dichas situaciones?
- 8) Con relación a los recursos provenientes del sector público, indique cuáles son los gastos/erogaciones contemplados en la partida presupuestaria correspondiente y cómo se ejecuta. Especifique si ha recibido y en qué casos asignación indirecta de fondos (subsídios, premios y/o concursos).
- 9) ¿Recibe el museo aportes (en dinero o especie) provenientes del sector privado (empresas o particulares)? En caso afirmativo, indique cómo se vincula el museo con los posibles aportantes y cómo se lleva adelante la comunicación.
- 10) ¿Utilizan tácticas para la captación de fondos? En caso afirmativo especifique cuáles, con qué asiduidad se realizan campañas y cómo se evalúan los resultados obtenidos.
- 11) En el caso específico del patrocinio describa cómo se desarrolla el vínculo entre el museo y los patrocinantes.
- 12) ¿Han presentado proyectos para ser financiados a través de mecenazgo?

- 13) En caso de cobro por admisión: ¿cómo se determina el precio de las entradas?  
¿existe una política de tarificación?
- 14) Con relación a los servicios complementarios (cafetería y restaurante; alquiler de salas; sesiones de cine, espectáculos y actos públicos; publicaciones; talleres y cursos) describa las prestaciones brindadas por el museo y la posibilidad que las mismas brindan desde el punto de vista económico, así como también respecto a la vinculación con el entorno.
- 15) Por último, de acuerdo a su experiencia, indique si considera que las políticas públicas de este período han generado un entorno favorable para promocionar la participación público-privada en el financiamiento de los museos.

### 8.3. Anexo N°3. Cartas de consentimiento.

#### Anexo Cartas de consentimiento

##### Carta de consentimiento

La Tesis a cargo de la maestranda Florencia E. Crucci, de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la dirección del Dr. Cristian Antoine, se enfoca en el análisis de las estrategias de financiamiento en museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas públicas en el período 2015-2018.

Buena parte del éxito de su investigación descansa en el acceso a una información proporcionada por fuentes directas. Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Dirección/ Desarrollo, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

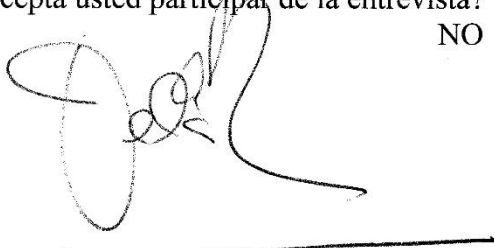
La entrevista no ocupará más de 45 minutos de su tiempo. Usted puede dejar de contestar en cualquier momento. Las respuestas son grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias indirectas y sin identificación de la fuente que se hagan en el marco de su defensa en la Universidad y edición final del documento. La información que usted nos proporcione será procesada y analizada cualitativamente y mantenida bajo reserva. La participación en la entrevista es *ad honorem*. Un resumen de esta y los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente. La verificación de esta información la puede usted hacer al Dr. Héctor Schargorodsky, director de la Maestría, al teléfono (54 11) 5285-6560 y al correo electrónico [admartes@econ.uba.ar](mailto:admartes@econ.uba.ar)

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

X



Lic. Felicitas Luna.

Directora

Museo de Arte Popular José Hernández (MAP)

Av. Del Libertador 2372 (CABA)

### Carta de consentimiento

La Tesis a cargo de la maestranda Florencia E. Crucci, de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales, de la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la dirección del Dr. Cristian Antoine, se enfoca en el análisis de las estrategias de financiamiento en museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas públicas en el período 2015-2018.

Buena parte del éxito de su investigación descansa en el acceso a una información proporcionada por fuentes directas. Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Dirección/ Desarrollo, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La entrevista no ocupará más de 45 minutos de su tiempo. Usted puede dejar de contestar en cualquier momento. Las respuestas son grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias indirectas y sin identificación de la fuente que se hagan en el marco de su defensa en la Universidad y edición final del documento. La información que usted nos proporcione será procesada y analizada cualitativamente y mantenida bajo reserva. La participación en la entrevista es *ad honorem*. Un resumen de esta y los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente. La verificación de esta información la puede usted hacer al Dr. Héctor Schargorodsky, director de la Maestría, al teléfono (54 11) 5285-6560 y al correo electrónico [admartes@econ.uba.ar](mailto:admartes@econ.uba.ar)

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO



Lic. Delfina Helguera.

Directora  
Museo de Arte Español Enrique Larreta.  
Juramento 2291 (CABA)

### Carta de consentimiento

La Tesis a cargo de la maestranda Florencia E. Crucci, de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales, de la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la dirección del Dr. Cristian Antoine, se enfoca en el análisis de las estrategias de financiamiento en museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas públicas en el período 2015-2018.

Buena parte del éxito de su investigación descansa en el acceso a una información proporcionada por fuentes directas. Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Dirección/ Desarrollo, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La entrevista no ocupará más de 45 minutos de su tiempo. Usted puede dejar de contestar en cualquier momento. Las respuestas son grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias indirectas y sin identificación de la fuente que se hagan en el marco de su defensa en la Universidad y edición final del documento. La información que usted nos proporcione será procesada y analizada cualitativamente y mantenida bajo reserva. La participación en la entrevista es *ad honorem*. Un resumen de esta y los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente. La verificación de esta información la puede usted hacer al Dr. Héctor Schargorodsky, director de la Maestría, al teléfono (54 11) 5285-6560 y al correo electrónico [admartes@econ.uba.ar](mailto:admartes@econ.uba.ar)

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO



Lic. Teresa Riccardi

Directora  
Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori  
Av. Infanta Isabel 555

## Carta de consentimiento

La Tesis a cargo de la maestranda Florencia E. Crucci, de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales, de la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la dirección del Dr. Cristian Antoine, se enfoca en el análisis de las estrategias de financiamiento en museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas públicas en el período 2015-2018.


Buena parte del éxito de su investigación descansa en el acceso a una información proporcionada por fuentes directas. Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Dirección/Desarrollo, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La entrevista no ocupará más de 45 minutos de su tiempo. Usted puede dejar de contestar en cualquier momento. Las respuestas son grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias indirectas y sin identificación de la fuente que se hagan en el marco de su defensa en la Universidad y edición final del documento. La información que usted nos proporcione será procesada y analizada cualitativamente y mantenida bajo reserva. La participación en la entrevista es *ad honorem*. Un resumen de esta y los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente. La verificación de esta información la puede usted hacer al Dr. Héctor Schargorodsky, director de la Maestría, al teléfono (54 11) 5285-6560 y al correo electrónico [admartes@econ.uba.ar](mailto:admartes@econ.uba.ar)

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

  
Prof. Darío Klehr

Director  
Museo de Esculturas Luis Perloti  
Pujol 644

## Carta de consentimiento

La Tesis a cargo de la maestranda Florencia E. Crucci, de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales, de la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la dirección del Dr. Cristian Antoine, se enfoca en el análisis de las estrategias de financiamiento en museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con las políticas públicas en el período 2015-2018.

Buena parte del éxito de su investigación descansa en el acceso a una información proporcionada por fuentes directas. Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Dirección/ Desarrollo, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

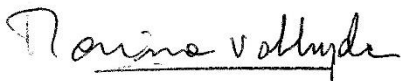
La entrevista no ocupará más de 45 minutos de su tiempo. Usted puede dejar de contestar en cualquier momento. Las respuestas son grabadas con ánimo de registro, pero no serán objeto de difusión bajo ninguna modalidad, más allá de las referencias indirectas y sin identificación de la fuente que se hagan en el marco de su defensa en la Universidad y edición final del documento. La información que usted nos proporcione será procesada y analizada cualitativamente y mantenida bajo reserva. La participación en la entrevista es *ad honorem*. Un resumen de esta y los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente. La verificación de esta información la puede usted hacer al Dr. Héctor Schargorodsky, director de la Maestría, al teléfono (54 11) 5285-6560 y al correo electrónico [admartes@econ.uba.ar](mailto:admartes@econ.uba.ar)

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI

NO

X



Marina von der Heyde

Gerente de Operaciones y Desarrollo Institucional.  
Museo de Arte Moderno de Buenos Aires (MAM)  
Av. San Juan 350 (CABA)

#### **8.4. Desgrabaciones de entrevistas.**

##### **8.4.1. Anexo N°4**

##### ***Museo de Arte Español Enrique Larreta.***

Entrevista a Delfina Helguera. Licenciada en Letras (UBA)

Directora desde el año 2016.

- En primer lugar, nos interesa conocer cuál es la misión del museo y saber si se han producido variaciones en su declaración durante el período 2015-2018.

D.H.: Este museo se crea en 1962, a partir de la compra que hace el Gobierno de la Ciudad de la casa a la familia de Enrique Larreta. La familia vende la casa y dona las obras que están adentro, no la totalidad de las obras sino una parte. A partir de ahí y como Larreta era un amante de la cultura española (fue diplomático, escritor, y coleccionista), es un hombre peculiar porque decide hacer una casa, lo mismo va a pasar con el Potrerillo, como si fuera el escenario de su gran novela. Su gran novela fue “La gloria de Don Ramiro” y lo que hace es una escenografía, todo lo que compra tiene que ver con ese lugar donde él sitúa su novela que es en la época donde reinaba Felipe II hijo de Carlos V. Entonces las obras generalmente son del siglo XVI y algunas tallas anteriores y del siglo XVII y todo versa alrededor de eso.

A partir de ello, acondiciona la casa como si fuera una casa andaluza y un jardín magnífico hispano. El gobierno de la Ciudad decide ponerle el nombre de Museo de Arte Español Enrique Larreta, junta el tema de la casa museo con el arte español. Y en algún momento de la década del 80 y 90 el Prof. Schenone ayuda a que todas las obras donadas a la Ciudad que estaban dislocadas en todos los museos se organicen y manda todo lo que hispano colonial al Fernández blanco y lo español a este museo.

La misión básicamente del museo es que es una casa museo pero que a la vez es la sede del arte español en Buenos Aires, pero no, porque no tenemos Picasso. Es un poco la idea que tenemos que transmitir, que comparto y era la del anterior Director General Guillermo Alonso, es que el museo continuara con esa identidad y las muestras tuvieran algo que ver con lo patrimonial, con la colección permanente y con lo español para mantener la fortaleza del museo.

Cuando yo llegué, el museo estaba en obra y cerrado al público porque había obtenido un mecenazgo de bastante dinero y Guillermo Alonso había pedido y aprobaron un presupuesto de Hacienda para mejorar el museo Carlos Gardel, el Sívori y el Larreta.



Alonso empezó con esos tres que completó, luego se fue y tuvo un reemplazo y la idea en realidad de Guillermo era completar los diez museos. Darle mayor visibilidad, ponerlos mejor, modernizarlos, y además había como una visión que aún comparte la Dirección, de unificar los mensajes, la señalética, que la gente identificara que hay tantos museos de la Ciudad que todos comparten una identidad.

El museo de Arte Moderno se independizó y depende del jefe de gabinete. Tiene su propia página y su propia imagen que ya manejaba con anterioridad y no encuadraba dentro de este plan general. Todos los demás museos, tenemos una cosa bastante vertical, dependemos del Director General y de la Gerenta Operativa de Museos, es un organigrama compartido por todos los museos.

Todo está supervisado, los folletos que salen, la comunicación, todo está centralizado. Tenemos ayuda, no te dejan sólo, pero al mismo tiempo hay una supervisión... tengo que tener un programa de muestras que tiene que ser aprobado que no me parece mal, me parece bien porque por un lado te dan una independencia de criterio, pero por otro lado hay que estar en consonancia.

Lo que hay este año, y que es la primera vez que se hace es un programa con tres ejes, Narrativas Cruzadas, con los temas de innovación, color y moda. Entonces cada uno de los museos participa de ellos. Nosotros vamos a participar en innovación en una muestra de Barcelona que coincide con la Feria del Libro y trata de los intercambios entre los escritores catalanes y argentinos y como los catalanes fueron recibidos acá y armaron por ejemplo Editorial Sudamericana. Es una historia de editores, de los libros que se editaron primero en Buenos Aires, por ejemplo, Cien años de soledad. Este es un aspecto que desde que entré le quise dar más énfasis, ya que siendo de una casa museo, de un escritor, tiene una biblioteca, una parte literaria... soy Licenciada en Letras, hay charlas y presentaciones en la biblioteca, el año pasado tuvimos un ciclo donde sábado por mes Santiago Llach, que es un escritor, hacía una entrevista a escritores que están muy en boga.

La misión entonces es transmitir, por un lado, que el museo es el referente del arte español en Buenos Aires, y, por otro lado, dar a conocer una colección muy particular como fue la de Enrique Larreta.

Y una de las misiones fundamentales, desde la Dirección General, y de todos los museos, es ampliar los públicos.

- Teniendo en cuenta la misión del museo, podría identificar los objetivos y las metas del período 2015-2018.

D.H. Cuando ingresé en el año 2016, el museo estaba en obra y tuve la fortuna, aunque la última etapa del trabajo fue bien laboriosa, que el museo inauguró con las salas pintadas, con nueva iluminación, climatización y además esa obra derramó para arreglar la parte de servicio, obras que hicieron que el museo, la planta baja estuviera impecable.

Se trató de que no hubiera acumulación de obras, se eligieron las mejores, el recorrido para el público es más claro, se agregaron cosas tecnológicas, se limpió todo, el piso las paredes.

Uno de los principales objetivos y metas fue ampliar los públicos porque era un museo que yo notaba que venía mucha gente grande, entonces lo que quería proponer era que volvieran los padres con los hijos, acá tenemos escuelas. Y además generar públicos distintos, el público que lee, que le interesa la literatura, el público del cine (actualmente se lleva a cabo en la sede del museo el BAFICI) ... traer público distinto y al mismo tiempo poner al museo en un mapa del arte, que estaba como olvidado. Este museo tuvo la peculiaridad de ser dirigido por una directora durante 30 años y otra durante 20 años. Hubo un director durante dos años que tenía otro concepto... Luego asumí y lo que pasó es que, al principio, había una resistencia al cambio muy grande.

- ¿Con qué recursos humanos cuenta el museo? ¿existe el cargo o la persona que se dedique al desarrollo o búsqueda de financiamiento?

D.H.: Trabajaban 48 personas y ahora 43. Cuando yo entré éramos 48 se fueron yendo y estoy buscando reemplazos. Lo que te permite la Ciudad como tiene una nómina de empleados muy grande, lo que hizo la administración Macri, es no tomar gente de planta transitoria sino contratados, se genera un contrato por un tiempo x y después o se renueva o no y después de estar mucho tiempo pueden pasar a planta transitoria.

Luego incorporé gente y hay gente valiosa dentro del museo. Para búsqueda de financiamiento no hay personal, no hay una persona que se ocupa de la búsqueda de patrocinadores.

Es muy importante también destacar la labor que cumplen los voluntarios en el museo, los pasantes... hemos firmado convenios con diferentes universidades y los alumnos concurren al museo generalmente dos veces por semana de dos a cuatro horas. Algunos grupos de pasantes realizan visitas guiadas en inglés para los turistas, todo esto muy importante para ampliar los públicos y se alinea con los objetivos del museo.

- ¿Cuál es la función de la asociación de amigos en la búsqueda de financiamiento?

D.H.: La Asociación de Amigos está a disposición del director y del museo, se solicita el dinero cuando se necesita, se explica para qué se usará y hay un sistema de control. Se necesita para el mecenazgo y generan ingresos a través de cursos y talleres que organizan en el museo.

-Cuál es la relación que mantiene el museo con la autoridad administrativa, en este caso sería la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico, y si se han visto cambios en dicha relación a partir de la unificación de las direcciones en el año 2015.

D.H.: Este año desde la Dirección General se dieron cuenta que se necesita más financiación, además de la que se genera a través de los cursos de la Asociación de Amigos... la asociación se queda con la mitad el dinero, ya que deben pagar a los profesores, los sueldos de una empleada administrativa y del contador, tampoco quedan ingresos, se puede pedir para la gráfica, pero tampoco se pudo pagar mucho más. Entonces el director de la Dirección General designó una persona, quien brindó capacitación a la asociación de amigos en la captación de fondos a la que yo también fui. Yo creo que es muy importante la capacitación y la vara tiene que ver con la profesionalización.

- ¿Cuáles serían los retos y los desafíos que enfrenta el museo en el período 2015/2018 con relación al financiamiento?

D.H.: Por ley, hay 10 cajas chicas por año. Este año se aprobó que de \$ 15.000 pasa a \$ 20.000... la caja chica sirve para las urgencias. Generalmente son 4.

El año pasado tuvimos, por presupuesto aprobado de \$ 350.000, para hacer una muestra que fue la de Tauromaquia que fue muy exitosa ... el gobierno no te da la plata la vas usando y se va descontando, todo vía BAC. El proveedor tiene que estar inscripto en el BAC y tiene que estar aprobado, si bien es engorroso, es un sistema transparente.

Por ejemplo, el acondicionamiento del teatro, los arquitectos, se paga por mecenazgo como fondo de financiación del teatro. El canon del restaurante, las entradas y el alquiler de jardín por eventos va a un pozo común, a la llamada fuente 13. No tengo un presupuesto propio...

- Con relación a los aportes del sector privado, además de las donaciones por eventos corporativos, reciben donaciones de otras empresas o particulares en dinero o especie.

D.H.: Lo tenés que generar, ahora estamos viendo si hacemos un convenio con una empresa de pinturas; estamos con el teatro en obra, y por ejemplo se consiguió sanitarios, grifería y pisos por donación, pero esos son contactos personales...

- ¿Cómo se vinculan con los aportantes y cómo se lleva adelante la comunicación?

D.H.: En realidad, el Banco Santander por ejemplo había participado en la remodelación de las salas y el teatro y volvió a participar a través de mecenazgo nuevamente en este último proyecto, es nuestro mecenas natural...

- ¿Cómo se genera el vínculo?

D.H.: Ya nos conocen... ahora se puede poner quién es el mecenas y la marca con el museo... vamos a poner una placa, con la grifería lo mismo. También el arquitecto consiguió a Patagonia Floors para los pisos y una marca de muy buen nivel para la grifería. Todo ello suma para atraer nuevos patrocinantes. Pero eso es tiene que ver con las relaciones personales.

- Para cerrar, de acuerdo a su experiencia, considera que las políticas públicas de este período responden a la realidad económica financiera teniendo en cuenta las acciones que se llevan a cabo para promocionar la participación público-privada en el financiamiento de los museos.

D.H.: Desde la Dirección General tienen una visión muy colaborativa y donde te apoyan en este tipo de eventos, organizar y recaudar vía la asociación y hay mucho apoyo en el tema de los mecenazgos cómo se presentan... hay un filtro y luego se presenta, a mí me gustaría contar con un presupuesto propio ... este año próximo hay elecciones y se presenta una incertidumbre con relación a la programación y actividades para el año próximo. No es como se trabaja en los museos de afuera donde se tiene programado de 2 a 3 años con muestras y presupuestos... Para este año sí ya tenemos cinco muestras programadas, el 11 de febrero levantamos Tauromaquia, donde asistieron 25.000 personas, el 23 de marzo en el jardín la muestra de esculturas, ahora el BAFICI, el 26 de abril editoriales catalanas, el 6 de junio la de los trajes de Eva, el 7 de septiembre la de artistas españoles y argentinos, y a fin de año hacemos una muestra patrimonial donde sacamos obra de la reserva y hacemos una muestra de cerámica de Talavera.

La de los trajes de Eva va dentro los ejes, trabajamos con el Museo Evita y con el Museo del Traje. Tenemos una muestra de investigación histórica del intercambio de artistas argentinos y españoles en la década del 20 que fueron a pintar a Mallorca, Valencia...

- Muchas gracias.

#### 8.4.2. Anexo N°5

##### ***Museo de Arte Popular José Hernández.***

Entrevista a Felicitas Luna. Licenciada en Historia (UBA)

Directora desde el año 2014

- En primer lugar, nos interesa saber si se han producido variaciones en la declaración de la misión durante el período 2015-2018.

F.L.: Con respecto a la misión del museo sigue siendo la misma, está en la página web. Yo creo se hizo hincapié, en este año último año, en realidad no sólo en divulgar e investigar y capacitar, sino también en los nuevos públicos, ese es el desafío que tenemos ahora.

- Teniendo en cuenta la misión del museo, podría identificar los objetivos y las metas del período 2015-2018.

F.L.: Yo creo que en lo que empezamos a hacer mayor hincapié en estos últimos años, y que justo coincide con que yo asumí en el museo en el 2015, fue trabajar fundamentalmente en la conservación de las piezas del museo; se empezó a trabajar en la conservación de textiles, de platería, de cuero, eso me parece es clave en una institución. También se empezó con respecto a los objetos, a trabajar desde una comunicación que sea más efectiva, más clara, para abarcar mayores públicos y no sólo mayores públicos sino públicos con distintas condiciones psicofísicas y educacionales para que el museo sea abierto para la comunidad. Y me parece que también otro de los grandes cambios es la incorporación de la tecnología que ya va de suyo como se inserta con la programación museográfica anual.

- O sea que uno de los objetivos del museo fue abarcar mayores públicos, por un lado, y por otro hacer hincapié en las colecciones.

F.L.: Exacto, es llegar a mayores públicos y seguir trabajando con la conservación e investigación con la colección del museo, y la otra arista que me parece que es clave es hacer que las muestras sean cada vez más dinámicas y que el público participe y se sienta que cada exhibición es un desafío en la puesta museográfica.

- Siguiendo con esta línea nos interesa saber cómo se planifica y se evalúa la gestión.

F.L.: A ver, creo que desde el 2015 hasta abril del 2018 podríamos decir que en general las elecciones de los temas y el trabajo era más de cada director, creo que a partir del año pasado se notó un cambio en cuanto a centralización de temáticas, de coordinación de trabajo entre los directores de museos, la maximización de los recursos que hay y planificar más ordenadamente. Así que me parece que del 2018 para adelante este orden nos viene bien a todos para justamente salir adelante en una gestión que no está exenta de lo que pasa en el país y el clima político que hay...

- Con qué recursos humanos cuenta el museo, existe el cargo o la persona que se dedique al desarrollo o búsqueda de financiamiento.

F.L.: Recién este año, fin del 2018 se incorporó una persona específicamente para buscar fondos para el museo, una persona que se ocupa del área de desarrollo y financiamiento. Del 2015 al 2017 como directora lo hacía aleatoriamente combinando y dialogando con la presidenta de la asociación de amigos. Pero el año pasado por temas operativos y de logística y porque no había mucho personal que pudiera entrar en pase al museo, recién conseguí uno el año pasado porque normalmente sino, son externos y tienen que tener un contrato. Ella es personal de planta y se incorporó el año pasado, la Arq. Laura Kulfas, y la verdad que sí estamos planteando una búsqueda y una organización más profesional.

- Perfecto. Ahora con relación al rol que cumple la asociación de amigos en el museo, cuál es la función de la asociación en la búsqueda de financiamiento.

F.L.: El equipo de la asociación de amigos es clave en un museo, como digo yo, ellos son no sólo los que avalan las actividades, los cursos, los talleres, sino que son los que prestan su firma y su conformidad operativa, que no es poca, para las presentaciones en mecenazgo, fondo de las artes o presentaciones internacionales, que hicimos varias nosotros. Así que si no estuviera la presidente Patricia Saporitti que era miembro de la asociación en la gestión anterior yo creo que hubiera sido imposible conseguir y hacer lo que hicimos en el museo. Y de esto rescato también que las asociaciones en general en

otros museos han tenido conflictos pero no solo generacionales con los directores sino también porque la búsqueda de sponsors se ha profesionalizado y muchos de los miembros de las asociaciones no saben cómo actuar, entonces me parece que se tienen que ir capacitando, los miembros de la asociación, los directivos y también los externos que vienen para que las empresas, las áreas de responsabilidad social, las áreas de marketing se involucren solidariamente. Y en realidad con una perspectiva de que apoyar la cultura es apoyar también el progreso de la comunidad en todos los aspectos. Así que vuelvo a decir, la asociación de amigos es clave en esto; en algunos museos ha funcionado mejor que en otros. Yo tuve la suerte y creo que fue parte del diálogo que uno tiene que establecer con las asociaciones de amigos, que sea maduro, que sea negociación, que sea permanente, que sea claro y sincero en lo que pueda hacer cada uno; a veces hay meses en que pueden hacerse mejores actividades que otros ... yo creo que el tema es ir profesionalizándonos todos más.

- Ahora bien, cuál es la relación que mantiene el museo con la autoridad administrativa, en este caso sería la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico, y si se han visto cambios en dicha relación a partir de la unificación de las direcciones en el año 2015.

F.L.: Los cambios empezaron a notarse, a ver yo los empecé a notar lentamente, en el 2015/2016; pero insisto, yo creo que el gran cambio operativo, comunicacional, de equipos, de entrenamiento de los directores, de entrenamiento al personal, se empezó a dar a partir de marzo del 2018 con la gestión de Juan Vacas y fundamentalmente con la incorporación de Valeria Keller como gerenta operativa que centralizó un poco las necesidades y organizó las necesidades de los museos y los equipos.

- Volviendo al tema del financiamiento cuáles serían los retos y los desafíos que enfrenta el museo en el período 2015/2018 con relación al financiamiento.

F.L.: Yo creo que desde el 2015 para adelante los grandes desafíos y grandes retos es conseguir cada vez mayores fuentes de ingresos y que la empresa sienta, el particular, la asociación, el club, o la agrupación o mismo instituciones extranjeras sientan que el dinero que invierten en un museo se visualiza y se disfruta y que la comunidad en eso, esa marca que está instalada en la institución es una marca aliada para potenciar las dos partes. Creo que se ha ido trabajado mucho en esto, se ha ido profesionalizando y por ejemplo desde la dirección de museos el año pasado se incorporó también a Dolores Jauregualzo que también ella está organizando toda la parte de fundraising y búsqueda de fondos en todos

los museos, sino que también con las asociaciones así que me parece que estar organizados y diversificar las empresas, me parece que eso es clave para todos... Completando un poco la pregunta que me hacías, recién con respecto a los retos financieros, creo que el reto más grande es como marcha la economía del país y como marcha el ánimo social del país porque a veces un puede pedir fondos a una empresa pero todo lo subordinan a qué margen tienen para invertir de acuerdo a cómo la ve en sus rindes propios de cada empresa. Entonces yo lo involucro mucho con el ánimo social, el ánimo político, ahora también con elecciones no sé cómo vendrá el desafío, yo creo que va a ser muy complejo... pero fundamentalmente con el país, un país con inflación a veces cuesta que uno cuando consigue un fondo, en menos de tres meses el dinero que ingresó se desvaloriza entonces la compra de un deshumidificador que calcula que es cincuenta mil pesos cuando pediste esa plata sale treinta y ocho. Entonces se complejiza...

- Ahora nos adentramos a los recursos provenientes del sector público. ¿cuáles son las erogaciones o gastos que se contemplan en la partida presupuestaria?

F.L.: La partida presupuestaria te podría decir en grandes lineamientos que es lo que contempla la partida presupuestaria... pero en grandes líneas sería que desde la dirección general se pagan lo que son sueldos, ABL, la luz, el teléfono..., fundamentalmente es la parte operativa... los seguros, la seguridad externa que tiene el museo, la limpieza, todo eso queda a cargo de la dirección general. Y desde el año pasado para acá se selecciona una muestra de las nueve o trece que tenga el museo, y sobre esa muestra seleccionada se le otorga un presupuesto y sobre eso se tiene que ajustar la exhibición, la muestra, todo con un presupuesto fijo para una exhibición. Completando la pregunta del dinero de la partida presupuestaria que entra es lo que se llama la fuente 13, que proviene de entradas a los museos, de los alquileres de los espacios públicos, o en algunos casos de los bares que tienen algunos museos, que no es el caso de nuestro museo, del MAP, pero digamos que son fuentes que complementan, que ayudan para que cultura tenga el presupuesto que te asigna a vos como repartición.

- Con relación a los aportes del sector privado, el museo recibe aportes, ya sea en especies o dinero, y cómo se vinculan con los aportantes y cómo se lleva adelante la comunicación.

F.L.: En los vínculos con los aportantes hay distintas líneas te diría, por un lado, hay muchas empresas, amigos, particulares que donan desde dinero o productos..., normalmente en el caso del MAP el año pasado los ingresos que proveyeron en materiales



fueron bastantes significativos e importantes, pero también tuvimos ingresos de dinero y la verdad que nos sirvió para comprar cosas que no teníamos, por ejemplo, aires acondicionados. Y fue muy importante en el caso del museo.

- Cómo se vincula el museo con estos aportantes.

F.L.: De varias maneras. Se los menciona en todas las redes sociales que tiene el museo Facebook, Twitter, Instagram, folletería impresa en papel, cuando se hace cada exhibición mencionándolos dentro de las muestras. Yo creo que en esto podemos decir que la presencia de las redes, la tecnología, y la comunicación visual le ha dado un protagonismo clave a los auspiciantes porque se visualiza mucho más rápido y hasta podés hacer *flyers* ... hicimos la inauguración y vino tal persona y sacamos una foto especial o estamos catando los vinos de tal bodega entonces ... la frescura que tienen las redes hace que el auspiciante se sienta cómodo en eso. Pero creo que, y en esto es clave, el vínculo uno a uno, es fundamental para lograr el compromiso de la empresa privada o el particular.

- Nos mencionaba que hace relativamente poco han incorporado un profesional que se desarrolla en el área de financiamiento de museos, es que tienen alguna táctica de captación de fondos, como se lleva adelante el tema de las campañas de fundraising.

F.L.: La Arq. Laura Kulfas que está trabajando en el MAP tiene muchos años de hacer búsqueda de fondos, y creo que no ha variado mucho lo que uno también hacía. Yo particularmente como directora, personalmente avalaba con la gente de la asociación. Lo que sí hacemos es reuniones semanales para ir descartando y haciendo uno por una las empresas y ver el estado de la cuestión. Eso lo hacemos así, semanalmente, porque estamos monitoreando no repetir los contactos, y buscar alternativas, y el diálogo es fundamental porque entonces, muestra de cueros crudos, podemos buscar a la cámara del cuero, de curtiembres, a tales privados... todo ello sale en las charlas, en las posibilidades de negocios o comercios.

- O sea que evalúan la afinidad que hay entre la muestra y el posible patrocinante.

F.L.: Claro, esa es una línea en caso de buscar fondos para las exhibiciones. Pero también hacemos presentaciones para materiales, arreglos estructurales para el museo, por ejemplo, para controles de temperatura y humedad, elementos para hacer reparaciones estructurales en la casa, búsqueda de fondos por ejemplo para frenar la humedad, entonces digo son como dos líneas que se complementan. El tercer aspecto que yo creo que hacemos, y en

que en esto quizá Laura en la búsqueda de financiamiento todavía no ha ingresado directamente, es en el pedido de financiamiento internacional; eso lo hicimos el año pasado, y logramos un subsidio de Iberutas para museos para capacitaciones que me parece que eso es clave también para una de las exhibiciones del 2019. Pero digamos este es otro aspecto que tocaremos. Pero sí, lo que estamos haciendo es captación de dinero a través del fondo de las artes y mecenazgo que nos parece es clave.

- Ahora bien, con referencia a mecenazgo, han presentado algún proyecto y en su caso, si se ha aprobado o no.

F.L.: En el 2015, cuando yo ingresé como directora al museo, los primeros arreglos que eran muy necesarios en el museo en el tema infraestructura se hizo con fondos de cultura, la segunda etapa que se hizo fue ya pedir por mecenazgo para las áreas de guarda, para mejorar baños, tienda y para fundamentalmente el jardín. Nos presentamos en tres oportunidades a mecenazgo y no fuimos seleccionados. El año pasado, se presentó el proyecto en una primera instancia a la dirección operativa para evaluar cuales tenían mayores chances. Porque los presupuestos de mecenazgo también son limitados. Es también interesante como la organización y una gerente operativa con logística y planificación puede organizar la tarea de pedidos de subsidios, que como se sabe son limitados...

- Siguiendo con los mecanismos de financiamiento, nos interesa saber si se cobra por admisión, cómo es el mecanismo de recaudación y si ese dinero lo administra el museo directamente o cómo funciona.

F.L.: En los museos del gobierno de la ciudad el precio de las entradas lo determinan desde la dirección general. Este año hubo dos cambios que me parece que fueron interesantes; se cobra cincuenta pesos la entrada general; para niños, discapacitados, adultos mayores no pagan entrada, los miércoles es día gratis, y este año se incorporó que también me parece interesante, que los días martes los museos de la ciudad están cerrados porque los museos nacionales están abiertos los lunes, para rotar eso es interesante porque dio afluencia de público. Con respecto al cobro de entradas también me parece interesante el pase cultural que empezó el año pasado para los estudiantes secundarios y este año también se va a implementar una política que pagás un museo y te sirve para otro museo de la ciudad como un pase Inter museos, y otra cosa también es que se está trabajando intensamente es en el pago vía débito automático, eso también va a agilizar... se contemplan estas excepciones

en materia de tarifas, las visitas grupales no son aranceladas, las escuelas no pagan... paga el público mayor de 21 años que no es estudiante a 65 que son jubilados... no es un impedimento para venir al museo porque se contempla cada caso en particular. Desde el año pasado también se están llevando a cabo encuestas de público y se registra qué porcentaje hay de público mayor, qué porcentaje de estudiantes, la tecnología nos ayuda a evaluar el tipo de público y sus necesidades.

- Siguiendo con el tema de los públicos, qué servicios complementarios brinda el museo tales como cafetería, tienda, espectáculos, talleres...

F.L.: En el caso del MAP nosotros además de las exhibiciones tenemos muchas visitas guiadas, talleres, y cursos y después espectáculos y actividades que se hacen en el jardín y en el SUM muchos pautados y coordinados con la dirección general como por ejemplo “Música en el jardín” o actividades de arte en los barrios. Hace tres años trabajamos con la fundación Navarro Viola que son un grupo de jubiladas muy activas que dan una visita al museo de se llama “La otra mirada” que es diferente, las capacitamos desde el museo y eligen algunas piezas de la exhibición y le dan otra mirada desde lo patrimonial y desde la visita guía al público que es muy interesante y didáctica. A eso se suma también que cada año estamos también entrando en nuevos grupos etarios, y de niños con autismo, la fundación PUPI, visitas de personas con problemas neurológicos. Son visitas que se organizan desde el museo, se entrenan, como el caso de visita guiada o con las curadoras o la tercera opción es de mediadoras culturales capacitadas por el museo. Contemplamos cada vez más diferentes públicos volviendo con lo que te decía antes, que el museo sea un centro de recepción de públicos, de toda edad y problemática.

- Se vincula con los objetivos...

F.L.: Y sobre todo ver que el museo, y en esto reunimos todas las condiciones para que sea un museo accesible, sea un museo accesible en sentido que tenemos rampas, escaleras de acceso, sillas de ruedas especial, tiene que estar atento a la necesidad del otro y me parece que esa sensibilidad que tenemos que tener desde los directivos hasta el personal es clave para plantear los museos en el siglo XXI,

- Se plantea como una de las metas el ampliar los públicos de esta manera... y desde el punto de vista económico, qué ingresos representan para el museo los servicios complementarios, son servicios gratuitos o pagos.

F.L.: Es mixto, los talleres y los cursos son pagos; los organiza la asociación de amigos. Un porcentaje lo cobra el docente y otro que para la asociación. La asociación es la que colabora y ayuda para la compra de materiales, o lo que necesite el museo. Hay actividades que son gratuitas, y hay actividades que vienen financiadas desde la dirección o de diferentes reparticiones del gobierno de la ciudad para dialogar esto que te digo, la semilla museos germina en algún momento con turismo, incorporar áreas de educación como Ronda Cultural, y de particulares que hacen visitas también de ronda cultural por los museos. Yo creo que esta sensibilidad y apertura que tenemos que tener los museos tiene que significar en todos los niveles hasta económicos también, la Fundación Pupi no puede pagar una entrada, pero hay días que son gratis y eso se contempla, al museo tienen que venir y se busca la forma. Uno de los cambios que se notan en la nueva dirección al haber una apertura legal es que se ha permitido hacer alternativas de búsqueda de financiamiento que me parece que sirven para el consumidor cultural como es ahora por ejemplo tener un *foodtruck* en el museo. Está bastante avanzado y antes era más complejo por seguros, personal ahora eso se ha agilizado y en el caso del museo que no tenemos bar esto se está contemplado para que a fin de año podamos brindar ese servicio. También una tienda más grande y más adaptada para vender algunas piezas que no sean sólo piezas que vienen de la dirección general y están en otros museos, sino que sean piezas que se vendan especialmente o que nos dejan en consignación para el museo.

- De lo que hemos hablado hasta el momento que en claro que el museo utiliza un mix en la forma de financiamiento. Nos interesa conocer el destino de los fondos, cómo se distribuyen los ingresos, qué es lo que financia el museo a través de recursos propios.

F.L.: Uno de los puntos fue que con la centralización que tenemos organizativa y operativa, el año 2019 implica un desafío más grande porque tenemos recursos para una muestra. Pero tenemos todos los museos una misma dirección de trabajo que es narrativas cruzadas que contempla tres ejes para los diez museos, entonces esto implica que todas las muestras se van a visibilizar en todos los museos, se va a saber qué muestra tiene cada uno de los museos, y desde la dirección se hace un folleto en común, un plan de comunicación común, se van a aprovechar y a usar cada vez más los folletos de disfrutemos buenos aires para promocionar las actividades de todos los museos y no de uno en particular, entonces me parece que desde ahí, desde lo que vos me preguntabas de las fuentes de financiamiento, el desafío está para la asociación y los directos es conseguir más fondos. La dirección nos da un fondo fijo y nosotros de ahí tenemos que incluir desde el montaje,

la curaduría, los folletos, que es lo tiene o puede que pagar la asociación y en general colabora para folletos, cartelería interna, catering y también luces y montaje, Durlock, acrílicos y telas para montaje... me parece que la idea es lograr un diálogo entre lo que no paga la dirección de museos y lo que pueda pagar los fondos que recauda genuinamente la asociación de amigos.

- Volviendo al tema del financiamiento público a través del presupuesto, nos comentaba que las cajas chicas...

F.L.: Las cajas chicas van variando año a año y el monto de las cajas se ejecuta una vez que se aprueba el gasto y normalmente ejecutamos entre ocho y seis cajas chicas que te ayudan a complementar el gasto único que tenés por una sola muestra que lo tenés que ejecutar por el BAC (Buenos Aires Compra).

- Por último, de acuerdo a su experiencia, considera que las políticas públicas de este período han generado un entorno favorable para promocionar la participación público-privada en el financiamiento de los museos.

F.L.: Si estos *mix* que uno consigue de aportes solucionan la problemática de los museos, yo creo que no, es un avance, lo es, pero por más que uno consiga un subsidio internacional, por más que el Fondo Nacional de las Artes pague los premios a los ganadores del concurso de artesanías que hace tres años que venimos haciendo, por más que consigamos dinero de bancos y socios particulares muy importantes como puede ser un elemento como Watertech para controlar la humedad o la Cámara Argentina de la Pintura que pinta el museo, no es suficiente. El aporte fuerte, innegable y que hace la diferencia en una institución lo tiene que dar el Ministerio de Cultura o la Dirección nuestra. Yo creo que se avanzó mucho en estos últimos años, creo que falta más, creo que el público que asiste a los museos quiere ver lugares bellos y quiere propuestas que tienen que cambiar rápidamente y ese dinamismo exige una presentación y utilización de elementos que son caros, porque los plasmas, los ploteos, un holograma o una escultura o una performance que querés hacer es dinero, y a veces por más genuinos que sean los recursos generados por la asociación o lo que uno pueda obtener por fundraising o por otras opciones nunca es suficiente. No hay que perder las esperanzas, a veces uno se desanima, pero yo creo y que es clave trabajar en conjunto y por eso creo que es clave también ver lo que está pasando con otros museos y fundamentalmente el diálogo para tener buscar alternativas. Y si no es fácil no es lo peor, creo que el norte que nos une a

todos los directores, a los que estamos en cultura en estas áreas, es que tenemos mucha vocación por lo que hacemos aún con esta falta de infraestructura, no sólo edilicia sino de personal, pero nos une un gran amor por lo que hacemos, porque uno recibe mucho y yo creo que es lo más me sostiene. Recibo mucho de la gente que viene al museo, que nota las mejoras en el jardín, en los bancos en los que se sienta, hasta las muestras, pero bueno es un trabajo diario que tiene como todo en la vida cosas lindas y cosas malas.

- Muchas gracias.

#### 8.4.3. Anexo N°6

##### ***Museo de Arte Moderno de Buenos Aires***

Entrevista Marina von der Heyde. Licenciada en Economía (UCA), MBA IAE

Gerente de Operaciones y Comunicación Institucional desde el año 2016.

- En primer lugar, nos interesa conocer la misión del museo y si se han producido variaciones en su declaración durante el período 2015-2018.

M. H.: La misión del museo, como lo expresa la página web, es tratar de que, de una manera, el arte moderno argentino llegue a posicionarse a nivel internacional y los artistas locales recuperen el museo como casa de artistas. Hoy, en el museo, estamos trabajando un poco en ese formato de misión- visión, nos convencemos y volvemos a cuestionarnos hacia dónde vamos, no es una misión que esté anclada y fija, sino que estamos en un proceso de rearmado. Cuando entra la directora hace 5 años determinó un norte, y ahora pasaron 5, y estamos revisando si es por ahí o no.

- ¿Hubo variaciones en este sentido también en los objetivos y metas que se planteó el museo en el período 2015-2018?

M.H.: Sí, sí en un 100%. En un primer momento fue ordenar organizativamente el museo, plantear el museo como una usina de generación de contenidos desde cada una de las exposiciones y anclarlo como un lugar de excelencia desde el contenido, es decir las exposiciones que se hicieron creo que en el primer año fueron 14, después pasamos a 10 y hoy estamos manteniendo más o menos 10 conceptos por año siempre siguiendo lo que son los universos de sentido que la directora lleva con el departamento curatorial. Pero una de

las cosas más importantes que hizo esta dirección fue lograr estructurar al museo en las distintas áreas, todas con sus profesionales en las respectivas áreas, cuando asume la dirección había 10 personas trabajando en el museo y hoy somos 125 pero no 125 porque sí, sino que cada uno con un foco determinado. Se activó el departamento curatorial con profesionales curatoriales, el departamento de exposiciones con todo lo que es gestión de exposiciones, el departamento de patrimonio con lo que es la puesta en valor del patrimonio. Por suerte tenemos ya este año todo el primer piso que es para exponer el patrimonio. Con lo cual tenemos, por un lado, la profesionalización de los equipos y después por otro lado, activamos nuevos departamentos como el de desarrollo de fondos propio del museo desde el inicio 2013. Ahí se planteó el tema del desarrollo de fondos privados dentro del museo, independiente de la asociación de amigos. Y después por otro lado activamos hace dos años el departamento de marketing y comunicación que en su momento era sólo de comunicación y prensa.

Estamos con dos temas nuevos dentro del museo, pero que de una manera sinergizan, porque de alguna manera todo lo que uno comunica después también ayuda a la construcción de imagen y de identidad y desarrollo de fondos, con lo cual ello fue como el inicio, anclar, no solamente lograr que el equipo se consolide, sino que también el edificio se termine. Fue otro de los grandes hitos, se terminó el año pasado, en julio; con lo cual tenemos este edificio con café, shop, todas las facilidades que antes no existían. El museo tiene 60 años y no estaba terminado, esta directora fue lo que propuso y lograr que se termine trabajando un año y medio para esto, es la segunda instancia. La tercera pata es la internacionalización; estamos trabajando mucho en eso, no solamente en muestras del exterior que las co-curamos sino como cuando hicimos la “Historia de dos mundos” el año pasado, fue una muestra donde estuvieron más de 100 artistas con 500 obras de distintos lugares del mundo, pero que por primera vez nuestras curadoras fueron a Alemania para ello y curar la muestra. Es conocimiento de exportación lo que estamos haciendo, no es que vino una muestra enlatada, sino que nosotros decidimos qué íbamos a hacer. La inauguramos allá, estuvo en el museo de arte de Frankfurt y después vino acá esa muestra, con lo cual se comenzó con este tema de internacionalizar lo local. Y ahora estamos trabajando con las itinerancias tratando de darles más cabida, o sea hacemos una muestra y que la muestra empiece un itinerario por el mundo, empezar a vender hacia el exterior que todavía es algo que estamos empezando, pero este año vamos a tener la inauguración de “La Menesunda” en New York, así que eso es el primer caso de itinerancia. En este caso se hará una reconstrucción de “La Menesunda” en el exterior, y una vez que se termina,

itinera en dos lugares más y vuelve a sala acá en Buenos Aires; es lo que quisiéramos. Como que de alguna manera nos acompañe, de manera fuerte, porque es como la “Mona Lisa” en el Louvre acá es “La Menesunda”, es como parte del ADN del museo. Entonces fueron tres pasos; el otro, es orden de los procesos internos. Tuvimos que trabajar mucho en todo lo que es, pasamos a ser el año pasado, otro de los logros pero que se convierte en trabajo a la vez, pasamos a ser una UP (unidad de proyectos especiales) independiente de la Dirección General de museos; o sea que somos el único museo de la Ciudad que tiene una jerarquía de gerencia pero que no depende de la gestión de la dirección general, sino que estamos a la par por la envergadura que tiene el museo.

Entonces nosotros gestionamos nuestros propios fondos, con gobierno, nuestros procesos administrativos, es toda una artillería que estamos poniendo en funcionamiento porque todavía no tenemos un año y que nos lleva mucho tiempo y, de alguna manera, nos va a dar la autonomía que siempre se buscó, que es un poco hacia dónde queremos ir, que sea una unidad autónoma que pueda gestionar sus proyectos con más flexibilidad. Son parte de los pilares sobre los que nos movemos, algunos están más cumplidos que otros pero que bueno uno de los objetivos más importantes es comunicar, lograr comunicar, posicionarnos y lograr comunicar todo lo que se construyó y que la gente venga y de alguna forma viva la experiencia de venir al museo y vuelva. Estamos trabajando en ese punto.

- ¿Desarrollan un plan de museo?

M.H.: La planificación es bianual, tenemos ya casi las muestras cerradas hasta el 2021 o sea que hay tiempo de planificación, hay muchas cosas a veces que cambian en el tiempo pero que se anclan... en enero ya anclamos. En función de esa proyección se arma la proyección de las muestras, cómo se presupuestan esas muestras, después se analizan las fuentes de financiamiento, el museo tiene muchas fuentes de financiamiento, todo lo que es privado hoy es aproximadamente un 10-15 % luego es público..., nosotros elevamos el presupuesto, pero después hoy tenemos menos pasos administrativos para gestionar ese presupuesto, pero entra dentro de la partida de la subsecretaría. Y después tenemos el mecenazgo.

- ¿Cuántas personas trabajan en la Gerencia Operativa y de comunicación institucional?

M.H.: Trabajan cuatro personas, donde tenemos una jefa de desarrollo de fondos, alguien especializado en mecenazgo y empresas, otra persona en desarrollo de fondos internacionales y otra persona en individuos.



- ¿Cuál es el rol de la Asociación de amigos en el financiamiento del museo?

M.H.: La asociación de amigos, como su nombre lo indica, es una asociación donde sus miembros trabajan en pos de que al museo de alguna forma le vaya mejor en su gestión, entonces ellos como organización lo que hacen es ayudarnos en temas administrativos que nosotros no podemos gestionar. Por ejemplo, cuando entra un dinero privado desde desarrollo de fondos tiene que ir a la asociación de amigos, a la cuenta del museo, pero de la asociación porque una entidad pública, no puede recibir fondos privados, que es algo que estamos tratando de que se cambie, tener que ir por un tercero para administrar nuestros propios fondos ... no es una cuestión fácil. Después ellos tienen el compromiso de desarrollar fondos, nos juntamos una vez por año, les presentamos el plan y vemos cuándo van a aportar y de qué manera lo van a hacer, con lo cual la asociación tiene que asumir un compromiso frente a ese escenario. El tema es que, si uno saca la gala que es una de las fuentes de financiación que más activa a estas asociaciones, después también hay que sostener el flujo de ingresos en el año y eso es lo más difícil... si las asociaciones no tienen una figura que haga es muy difícil.

- ¿Cómo participa la asociación... a través de cursos y talleres?

M.H.: La asociación puede plantear una proyección de un plan de actividades anual y hacerla. Lo que pasa que hoy nosotros estamos en una situación en la cual nos gustaría que fuera más activa la asociación, pero sí tienen que plantear un plan y después saber a qué se comprometen porque eso después ingresa al presupuesto, el problema es cuando no se puede cumplir... pero el objetivo de la asociación es justamente ayudar, ayudan en la pata administrativa, en la pata mecenazgo, porque tienen que presentarse ellos, y el objetivo uno en realidad es desarrollar fondos para el museo. Tienen que desarrollar fondos ellos tal como lo indica su estatuto.

- ¿Cuál es la relación con la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico?

M.H.: Tenemos excelente relación con la Dirección General, ahora estamos fuera del organigrama. Sin embargo, algunas cuestiones se mantienen. Cuando la Dirección General dice que los museos de Buenos Aires cierran, por ejemplo, este año cambió, nosotros cerramos los martes en vez de los lunes, pero nosotros no lo decidimos como museo, es de la Dirección General.

- ¿El precio de la entrada?

M.H.: El precio nos lo mandan ellos... Nosotros tenemos autonomía de gestión, pero no con relación a algunas cuestiones más ministeriales.

- ¿Qué retos y desafíos financieros enfrenta la institución?

M.H.: Todo el tiempo, hay muchos desafíos. Hoy los podríamos abarcar en tres. El primero, es ejecutar el presupuesto público, en tiempo y forma con todo lo que significa en un país con inflación, devaluación. El presupuesto es fijo, lo único que se actualiza son los honorarios el resto no se actualiza, es fijo anual. El segundo punto, es lograr desarrollar fondos internacionales para poder justamente ser un poco más contra cíclico de lo que se está siendo acá; y el tercer punto es aumentar el desarrollo de fondos privados. Cada año nos ponemos un poco más alta la vara para lograr un poquito más. Hasta ahora el primer año lo cumplimos bien, el segundo más o menos el tercero bien... no es que lo cumplimos con creces.

- ¿Cómo participa el sector privado en el financiamiento del museo?

M.H.: Con fondos privados de individuos, desarrollo de eventos por el lado del marketing, aportes de empresas, aportes de mecenas, y aportes en especies y aportes internacionales también.

- ¿Cómo se lleva adelante el vínculo con los aportantes?

M.H.: El equipo de desarrollo de fondos desarrolla un plan anual y después se realizan actividades para tratar de captar donantes como cualquier organización... con reuniones, eventos hasta distintas actividades que hacen que los donantes se vayan acercando. Ya sea empresas o individuos.

- Es decir que el museo implementa un plan, se evalúa...

M.H.: Cada una de las áreas de captación de fondos tiene su plan para llegar a su público, entonces lo vamos activando. Una vez por mes hacemos el corte de qué pasó y qué tiene que pasar y vamos ajustando.

- ¿Han presentado proyectos a mecenazgo?

M.H.: Hicimos infraestructura y exposiciones, estamos con un proyecto que también tiene que ver con infraestructura para terminar de hacer la biblioteca, que no la pudimos hacer el

año pasado. Y apuntalar el proyecto editorial que es la manera en la cual el museo traslada conocimientos.

- ¿Qué servicios complementarios brinda el museo y cómo se distribuyen los fondos?

M.H.: El café es una concesión y la tienda aún no tiene un formato claro. Los ingresos entran a la cuenta del museo en el Banco Ciudad y a la fuente 13. La fuente 13, en realidad no hay en el gobierno que sea de libre disposición salvo la caja chica. La caja chica sirve para comprar utilería, no nos ayuda en el día a día. Un museo como este necesita mucha más movilidad respecto a fondos libres por eso es importante tener el aporte privado.

- Por último, de acuerdo a su experiencia, considera que las políticas públicas de este período han generado un entorno favorable para promocionar la participación público-privada en el financiamiento de los museos.

M.H.: En mi experiencia, me da la sensación de que en estos últimos dos años hay más proactividad desde el Ministerio en el fomento, en que se lleven adelante este tipo de financiaciones, lo veo más activo. Se activó la nueva ley de mecenazgo, se está hablando de una ley de patrocinio que es, como desde el punto de vista formal, abrirle la puerta a las empresas para que aporten de forma directa. Ya eso es un marco clave que nos va a ayudar.

- Muchas gracias.

#### *8.4.4. Anexo N°7*

##### ***Museo de Esculturas Luis Perloti***

Entrevista Darío Klehr. Maestro Nacional de Dibujo (Escuela de Bellas Artes “Lola Mora”) y Profesor Nacional de dibujo y escultura (Instituto Superior Nacional de Bellas Artes “Prilidiano Pueyrredón).

Director hace 15 años

- En primer lugar, nos interesa conocer cuál es la misión del museo y saber si se han producido variaciones en su declaración durante el período 2015-2018.

D.K.: Con anterioridad a asumir como director del museo yo estaba a cargo de la restauración y conservación del patrimonio. Cuando se jubiló César Fioravanti, el anterior

director, me propusieron el cargo, el cual acepté sin dejar lado la conservación y restauración. Nosotros trabajamos mucho restaurando patrimonio de los distintos museos: yo tengo un doble rol de director y restaurador.

Con relación a la misión, siempre surgen cambios, a medida que pasa el tiempo se notan los cambios, nosotros tenemos que adecuar el museo al público que nos visita.

La misión que no queremos perder nunca, y que es la base de este museo, es la conservación y restauración de todo lo que es el patrimonio escultórico no solo del museo Perlotti sino de las donaciones y artistas de renombre que tenemos, pero sin dejar de lado el público. Tenemos muchas visitas guiadas con talleres que se dictan aquí y vienen muchas escuelas. La gente, los chicos son una visita importante del museo y los adultos mayores también, es un público frecuente. No sólo vienen aquí porque hay cursos y talleres de tango, conciertos, sino que se suman a talleres de literatura y teatro incorporados ahora. Además, el museo está preparado para recibir a todos los públicos; tiene aro magnético, es el único y el primero de esculturas braille, es decir que las esculturas se pueden tocar. En este punto hemos sido pioneros, el tema braille en esculturas. El hecho que las esculturas puedan tocarse depende también del artista; la idea es concientizar al artista, quien debe manifestar si la obra se puede tocar o no porque este museo está preparado para los públicos. Nuestra idea es que el artista, el que hace una obra, piense en todo el público; si es madera, por ejemplo, que la pieza no tenga astillas, y así es más fácil recorrerla con las manos. La idea es que todos puedan disfrutar del museo.

- Teniendo en cuenta la misión del museo, podría identificar los objetivos y las metas del período 2015-2018.

D.K.: Nuestra meta es conseguir a los jóvenes, a los jóvenes que por un tema con la tecnología lo miran y lo buscan, lo googlean y lo miran por el celular... nosotros lo que queremos es captar a la gente joven, que le llame la atención cuando vienen a visitar el museo. De ahí el cambio grande que se ve en planta baja con una muestra que tiene una pared de color fuerte, con algo más digital, sabemos que leen poco. Tenemos en la misma sala auriculares inalámbricos para que recorrer la muestra, eso les gusta y la idea es incorporarlo a varios pisos. Por otro lado, estamos colocando unas guías y mapas donde se identifican los lugares donde se encuentran obras de Perlotti en la Argentina, se puede recorrer el país y las ciudades, a cualquier plaza que uno vaya hay obra de Perlotti. Otra de nuestras metas es poder mostrarle al público visitante cómo se restaura el patrimonio en el anexo del museo, no van a ingresar al taller, sino que ingresaría a una

parte de este, que estaría vidriado, es un proyecto que lograr este año. La intención es que con la entrada puedan entrar al anexo que está a cuatro cuadras y puedan ver la reserva del patrimonio. Aquí en el museo, que está abierto al público hay obras de Ferraro, Battisti, pero no podemos mostrar todo el patrimonio, entonces, la idea original fue que cuando se hizo este edificio nuevo por Mario Alberto Álvarez lo que se hacía era mostrar todo; pero había que acondicionar un sótano para guarda de patrimonio. Como en aquel momento se iba a vender la casa de Ferraro que había fallecido y la viuda donó el patrimonio, entonces el gobierno de la Ciudad decidió comprar la casa para que pase a ser el lugar de reserva de patrimonio, el lugar de guarda y restauración. Tenemos la idea de hacer el Polo Escultórico aquí en Caballito, pero aún no se pudo concretar. No se puso en valor la casa. Hay temas de electricidad y humedad que hace que la casa aún no se pueda habilitar para el público, pero lograrlo es uno de nuestros proyectos. También tenemos una propuesta para una itinerancia con las obras de Yacuzzi a las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán para el año próximo.

- ¿Cómo se planifican las muestras?

D.K.: Se planifica con un año de antelación. Formamos un equipo, en el museo en total somos 24 personas, entre el anexo y el museo. Tenemos un organigrama ... pero por falta de personal se repiten personas en las distintas áreas, el 60% de las personas hacen tres tareas diferentes. En montaje es en equipo, siempre en montaje y patrimonio están la parte de restauración y museología.

- ¿Y en búsqueda de fondos?

D.K.: No, no tenemos a nadie. Está la asociación de amigos que depende mucho de los talleres y lo cierto es que no hay mucha gente en los talleres arancelados. Por el contrario, sí hay muchas personas que se acercan a los cursos y talleres gratuitos que organiza el museo o la misma asociación. El museo tiene una excelente relación con la asociación de amigos, hacemos reuniones semanales y trabajamos en equipo, en forma colaborativa; hay familiares de los escultores, artistas plásticos y vecinos del barrio que integran la asociación. Colaboran en las inauguraciones, pero los fondos de los talleres no son suficientes para gastos del museo ya que la asociación tiene gastos fijos, para pagar al contador, entre otros.

- ¿Y la relación con la Dirección General?

D.K.: Dependemos del Director General y a su vez del Ministro de Cultura, no sólo las exposiciones sino el trabajo que se hace, que se lleva adelante, es en equipo. Pero lo interesante en este último tiempo, lo que se está logrando es que haya una especie de vínculo entre los museos entre sí y trabajamos en equipo, eso siempre se hizo de forma particular y ahora está más articulado.

- ¿Y la comunicación conjunta de los museos?

D.K.: Me parece positivo, se trabaja en equipo, nos reunimos todos los directores y eso es bueno, hay mayor comunicación. El director general tiene un equipo de trabajo, está más organizado

- ¿Cómo se financia el museo para las muestras?

D.K.: Con caja chica. Los programas con cultura, desde la Dirección General, por ejemplo, para toda la muestra anual de moda, tendencia y color. Narrativas cruzadas sale de cultura y el catálogo nuevo que es igual a todos los museos también. Las otras muestras, a través de las cajas chicas. Pero por ejemplo el catálogo, es a cargo del artista que expone; queda a criterio del artista si consigue un patrocinador, pero el catálogo, las fotos y demás son elegidas por el equipo de Dirección, es quien supervisa. Para la casa taller como es un anexo a este museo debemos utilizar el mismo dinero de caja chica y para ambos no es suficiente.

- ¿Desde la dirección se brinda capacitaciones en búsqueda de fondos?

D.K.: Estamos iniciando las capacitaciones, estamos con mecenazgo para poner en valor la casa taller, sería el primer lugar de Argentina que mostraría al público cómo se restauran esculturas, en el taller de restauración. El año próximo queremos presentarlo a través de la asociación de amigos, ya estamos trabajando en ello, aunque no es fácil. El museo de esculturas Perlotti podría dar cursos de restauración de patrimonio en el anexo, podrían venir los restauradores de todo el país para capacitarse aquí. Sería muy importante para el museo. Respecto al material para la restauración de obras que no pertenecen al patrimonio del museo pero que se realizan a través de nosotros, de nuestros restauradores son proveídos por aquellos que necesitan el trabajo; luego los materiales que no se utilizan porque son sobrantes, son donados al museo y aquí se reutilizan ya que son insumos muy caros.

- ¿El museo tiene tienda o café?

D.K.: No, no tiene.

- ¿Cuáles serían los retos y los desafíos que enfrenta el museo en el período 2015/2018 con relación al financiamiento?

D.K.: Hoy en día el aumento abrupto de todos los productos. El tiempo y las aprobaciones, los museos que son más y están más lejos... Nos sumamos al compromiso para que el museo funcione. Trabajamos en equipo y con ganas, pero los tiempos no ayudan, tendríamos que tener más personal.

- Para cerrar, de acuerdo a su experiencia, considera que las políticas públicas implementadas en el período 2015-2018 han promocionado la participación público-privada en el financiamiento de los museos.

D.K.: Se está tratando de lograr, quizás dos o tres museos, los más reconocidos quizás lo han logrado más rápido, pero la intención es que todos tengamos todo el apoyo que se necesita. Todo lleva tiempo, y tenemos que trabajar todos, no sólo los directores, sino también el personal, y estar unidos entre todos, en equipo.

- Muchas gracias.

#### 8.4.6. Anexo N°8

##### ***Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori.***

Entrevista Teresa Riccardi. Licenciada en Arte (UBA)

Directora desde el año 2017.

- En primer lugar, nos interesa conocer cuál es la misión del museo y saber si se han producido variaciones en su declaración durante el período 2015-2018.

T.R.: Llegué al museo en marzo (año 2017), y estaba en obra y uno de los desafíos fue llegar aquí con el museo en proceso de reforma. El museo estuvo a cargo de una persona por 20 años, luego hubo una designación interina. Entonces siempre es difícil llegar a un espacio cuando hacía mucho tiempo había estado otra persona con un staff ...

- ¿Cuántas personas trabajan en el museo?

T.R.: Trabajan 70 personas, es un staff estable, la mayor parte de ellos forman parte del plantel de empleados públicos.

Cuando asumí, para mí era importante llegar y hacer un diagnóstico y evaluación en los primeros meses con el museo cerrado al público, salvo algunas áreas específicas que mantuvimos abiertas, pero las zonas de las salas estaban en reforma. Entonces el primer trabajo fue un poco familiarizarme con la colección, con tres frentes digamos: con la obra, la colección y con el personal. Teníamos un presupuesto, el Director General era Guillermo Alonso, quien fue la persona que decidió trabajar dentro de su programa la remodelación, la puesta en valor de cuatro museos de la Ciudad, y el Sívori era uno. Entonces había un presupuesto asignado para las obras de remodelación y reacondicionamiento de salas y de la zona de infraestructura exterior que tenía más que ver con cerramientos y depósitos de agua; por el parque tenemos una depresión natural del terreno y unas pendientes que generan un pozo, toda esa reforma se hizo.

Para mí, el trabajo de gestión implica muchas horas de estar con la gente, trabajo intelectual y concreto, tengo una visión pragmática de las cosas y eso es muy importante para mí. Lo que empecé a hacer es un seguimiento de obra, con otras personas de la Dirección General por supuesto que también estaban involucradas en la obra, pero fueron días complejos para el funcionamiento cotidiano del museo. Sin embargo, propuse una línea de trabajo que tenía que ver también con la misión del museo, que tenía también que ver con articular dos temas: por un lado, reconstruir esa identidad del Sívori en función del premio, eso implicaba movilizar un nuevo financiamiento del museo para ese premio, buscar otros montos, quería que todos los premios tuvieran mejor categoría, pero sólo llegamos al Salón Belgrano. Sin embargo, estoy trabajando para que se modifiquen los montos de textiles y manchas porque están desactualizados y son muy bajos. Eso es un modo en que el Estado reconoce, en este caso el Ministerio de Cultura y el Sívori conjuntamente, una premiación y una pensión con fondo de adquisición, porque las piezas cuando termina ese premio, las seleccionadas por jurado, son recibidas como donación, y son 15 piezas anuales, lo cual es muy importante y forma parte de la identidad del museo. Trabajamos con las asociaciones de artistas. Este planeamiento de la misión del museo, de darle esta identidad al Belgrano, pero también abrirlo a otra comunidad, a distintos públicos, diversos públicos, fue complejo, pero finalmente logramos entender ese balance. Así, el patrimonio se muestra, en determinados momentos del año, y se varía, tenemos colecciones de mujeres, trabajamos con perspectiva de género dentro de exhibiciones y con también promover dentro del equipo capacitaciones .... Estamos trabajando en un proyecto, “Transurrealismo”. Trabajamos con red diversa, estamos trabajando también



con gobierno para este proyecto de red diversa y para eso hay que trabajar también con el equipo, para poder recibir otro tipo de público que no está acostumbrado a venir al museo o que quizás no estamos acostumbrados a recibir.

El museo Sívori es un museo de arte argentino sin dudas, pero es un arte argentino expandido, es el arte que responde a comunidades como la de maestros, de talleres, de escuelas y de escuelas de oficios como lo representa de alguna manera hasta el presente el premio, pero también artistas contemporáneos posicionados internacionalmente, artistas mujeres olvidadas que tenemos que rescatar, también es diversidad sexual, es adultos mayores, también es escuelas... Entonces eso es clarísimo, abrirse es desarrollar programas desde el museo hacia afuera. Tenemos programas con el parque, hemos desarrollado programas de enlace con el parque, con instituciones diversas, con arteBA, con Artbasel, este año en la semana del arte... Uno de los trabajos es abrir el museo, lo cual a veces, provoca situaciones difíciles, pero hay que trabajar. Todo implica trabajo con distintas alianzas, proyectos con entidades de gobierno.

- ¿Cómo se financia el museo? ¿Cómo se planifica?

T.R.: Parte de nuestra financiación proviene de Cultura y desde la Dirección General que asigna los presupuestos anuales. Hay cajas chicas, que se rinden... y hay 8 o 12 anuales por \$ 20.000 cada una. Pero tiene que ver con el funcionamiento del día a día, no es un presupuesto de planificación.

Nosotros planificamos el año anterior. Armamos un programa de exposiciones, un programa de conservación y uno educativo. En ese marco enviamos por muestra, pero hay proyectos de largo aliento que los trato de encarar a través de mecenazgo o a través de la asociación como dos fuentes de trabajo. Dentro de la Dirección General hay una persona que se dedica a buscar sponsors y privados para poder ayudar en distintos aspectos. Por ejemplo, con luminarias, infraestructura... En nuestro caso, los problemas de infraestructura edilicia fueron resueltos con la obra. En términos de mantenimiento tenemos un proyecto importante, porque al tener adquisición de obra, de 15 obras por año, se necesita lugar de reserva y el espacio es inmodificable porque está protegido patrimonialmente. Hay un equipo de mantenimiento, hay muchas personas en el museo que son profesionales, así tengo jefes de área de patrimonial, de mantenimiento, de educación...

- ¿Y en búsqueda de fondos?

T.R.: En búsqueda de fondos todavía no... lo hago yo. Gestionamos proyectos de mecenazgos a través de la asociación de amigos, los contenidos son del museo por eso trabajamos sobre el proyecto... Este año, obtuvimos un mecenazgo para la muestra “Transurrealismo” e incluimos dentro del proyecto una evaluación del planeamiento estratégico del programa también. Lo que quería es tener un *feedback* del proceso de trabajo para poder mejorar externamente la evaluación de cómo fuimos trabajando con los equipos, tengo mucha gente y a veces no es parejo el trabajo. Es muy importante hablar con las personas que trabajan en el museo, hay un buen equipo. Logré armar un equipo de trabajo más chico entonces apuntalé el área audiovisual para que el área de comunicación mejore, para poder entrar en redes... La comunicación también es apuntalada mucho desde la Dirección General en lo que es comunicación..., está muy articulado con ellos y eso es nuevo. Cambió la forma de comunicarse y va cambiando y como los museos nos vamos adaptando a las nuevas formas de comunicación, hay herramientas digitales que son muy importantes para estar en el mapa.

- ¿Hay programas de capacitación desde la Dirección General?

T.R.: Sí hay, y también los hay desde el Instituto Superior de la Carrera o por el área gremial que también promueve puntaje para la carrera del personal y también lo que viene por Nación. Ahora estamos con un proyecto de capacitación para el área de archivo, para llevar adelante la digitalización. También estamos trabajando en esa sección con un fondo documental de casi 2000 artistas que todavía no está digitalizado y nosotros queremos que se digitalice.

- Esa es otra forma de salir y abrirse.

T.R.: Sí, para que la gente se apropie del lugar, hay que implementar programas externos, atraer a las personas que vienen al parque... Es importante.

- ¿En términos de financiación, está la tienda y el café?

T.R.: Todo eso es financiación a fuente 13. Fuente directa son las cajas y el presupuesto anual. Se planifica puntualmente el programa que se eleva a dirección, y de dirección evalúan los proyectos... En una muestra, a través de ella, se apuntalan las otras áreas, tratamos de plantear un monto que incluya producción de la exhibición, publicación, a veces tenemos una parte, mucho lo autogestionamos.

- ¿A través de la Asociación de amigos?

T.R.: La Asociación de Amigos estuvo 20 años y luego cambió, ahora hay una transicional, el año pasado el movimiento fue lento, pero hubo una gala que en términos de visibilidad fue muy buena.

- ¿Reciben ingresos provenientes de talleres organizados por la asociación?

T.R.: Este año se activaron los talleres. La Asociación tiene la tienda y el café es una concesión. La tienda tiene muchos gastos y los ingresos no llegan a cubrir todo...

Estamos viendo estrategias ya que el museo tuvo durante muchos años un remate que era la fuente principal de financiamiento. Este año se retoma y esa gala organizada por la asociación de amigos fue de anuncio del remate, de volver a buscar esa fuente de financiación. El Sívori tiene una historia de 17 años de remate y siempre ha funcionado muy bien.

- ¿Cómo se define el financiamiento?

T.R.: Estratégicamente posicioné distintas muestras, que me parece que ahí hay un valor agregado, cuando se desarrollan programas que se enmarcan bastante en distintas comunidades, entonces se pueden buscar distintos modos de financiarlo... si no participan con fondos, aportan tecnologías, *partners* o auspiciantes. A veces hay un primer fondo de mecenazgo, pero si no es suficiente entonces se buscan otros modos de sumar financiamiento a través de *partners*, para mí es estratégico saber cuáles son tus socios. Así, la muestra tiene que ser una muestra de calidad, que tiene que traer público, tiene que ser un artista argentino, que esté en crecimiento o consagrado o que de alguna manera no ha sido revisado, y es muy ingeniería, sino no funciona. Y además que tenga que ver con las políticas del museo, de la representatividad que puede tener ese artista en el museo con la comunidad misma, con los distintos grupos de artistas y también mapeando otras instituciones .... Tengo que ser plural, hay muchas comunidades y tienen que estar todas presentes, tiene que ver con la identidad del museo. Hay que hablar y entender qué necesitan, son comunidades diversas. Trabajamos con embajadas, que tienen también fundaciones, y se arma una ingeniería por sectores. Por otro lado, cuando se muestra patrimonio, debe mostrarse en forma adecuada. Trabajé con ese tema ... hay que restaurarlo, conservarlo darle las mejores condiciones de exhibición y guarda.

Tenemos una agenda internacional que llega por arteBA, por la semana del arte, entonces también el museo puede ofrecer algo que está en consonancia con lo que pasa en la Ciudad. Hay así una nueva vinculación con la Ciudad y el afuera. Empezamos con

catálogos... para empezar a dejar un capital de investigación, tenemos que trabajar en el catálogo del museo y es muy costoso. Los mecenazgos sirven para trabajar conservación, que es muy importante, rescatar el patrimonio, conservarlo y exhibirlo en condiciones adecuadas. El financiamiento es en todas las áreas no sólo no en exposiciones.

- ¿Cómo contactan a las empresas para mecenazgo?

T.R.: La asociación... pero hay proyectos que llaman y funcionan mejor. Cuando se plantea algo que tiene que ver con el alrededor, funciona; a veces es un radar de lo que está ocurriendo y enseguida se consiguen los fondos, depende del programa que se ofrece... Es muy de ingeniería, en cada caso se ve qué socios pueden ayudar, y además me anticipo con la Dirección General.

- ¿Qué relación tienen con la Dirección General?

T.R.: El Sívori participa en los tres ejes de moda, color e innovación. Así, el programa de Ejes narrativos fomenta también esa relación del programa público, la presentación de la programación de los museos de la Ciudad en grupo ayuda a dar a conocer los museos públicos. Una de las muestras es financiada por la Dirección directamente. Hay financiación de privados que aportan a las exhibiciones... por ejemplo Nicolás Robbio es un artista que vivió mucho tiempo afuera, hizo toda su carrera en el exterior. Y está volviendo al país y reinsertarse es complejo, es interesante porque volver es importante para los artistas, empiezan a enlazar de nuevo con su país, su territorio, su gente, entonces cuando la propuesta se hizo, la muestra tuvo una muy buena repercusión. Es un artista de pares, tiene muchos colegas y es eso, quienes ven, quienes hacen circular el tipo de trabajo y cómo los artistas lo replican, entonces no es sólo dinero lo que hace que el museo tenga una visibilidad con el campo y con lo cultural en un sentido más ampliado y con lo social también, es importante elegir esos artistas que son multiplicadores en un punto también. Tratamos de tener alianzas con organizaciones intermedias también o grupos de artistas... conectando con la comunidad. Tenemos convenio con el Moyano, con salud mental, hacemos trabajos con talleres públicos desde el museo de oferta gratuita, eventos de libros que sirven para acercar a públicos. Estamos por encarar un programa con barrios y la financiación también se busca a partir de sponsors específicos. Por ejemplo, para financiar el jardín buscamos sponsors específicos; no tenemos socios corporativos anuales. Y ahora

con las nuevas políticas de mecenazgo va a ser más clara la presencia del patrocinador, eso va a ayudar. Trabajamos también con conciencia ambiental. Queremos trabajar con eso, pero es más lento, estamos trabajando con la gente del parque, del patrimonio de archivo Thays, hay vínculos que estamos trabajando para desarrollar el entorno. También tenemos que desarrollar más claramente el trabajo educativo cuando eso se active.

- Por último, de acuerdo a su experiencia ¿considera que las políticas públicas de este período han generado un entorno favorable para promocionar, desarrollar los museos y la participación público-privada en el financiamiento?

T.R.: Propuse un programa agresivo hacia el afuera ... pensar el museo más con el afuera, que tiene que ver con señalética, turismo, capacitaciones, que apoyen todavía más.

Respecto al pabellón que se hizo en la Semana del arte, tuvimos mucho apoyo del Ministerio de Cultura. Creo que la Ciudad tiene programas interesantes, creo que hay que hacer más foco en los programas educativos y de conservación en los museos, porque ahí hay que trabajar muchísimo porque ese tipo de financiación es la que me parece el estado debe absorber en términos de asignación de presupuesto anual por el sólo hecho de trabajar con áreas patrimoniales, no se puede no hacer. No quiere decir que lo tenga que hacer sólo, nosotros también como responsables directores de museos también tenemos que encontrar nuestros modos de financiarlo, todos debemos trabajar porque nunca va a ser suficiente. Ni los museos más grandes del mundo tienen un reservorio completo de todo lo que quisieran y siempre estamos en riesgo... Notre dame, el Museo Histórico en Río de Janeiro, siempre estamos en riesgo y hay cosas que se pueden prever, pero habría que revisar un poco más. En términos de acción esta es una política fuerte, es una política de acción fuerte, de activación de la cultura importante.

- Muchas gracias