

La Cultura en Uruguay: una mirada desde las Ciencias Económicas

Volumen II **Museos y Pintura en Subasta**

Coordinación y Edición: Carolina Asuaga



FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA

© Carolina Asuaga

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

Edición octubre 2014

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

BALANCE SOCIAL MUSEO DEL CARNAVAL

Autores: Yamila Hernández, Sebastián Maidán, Ana Laura Mascheroni

Tutores: Carolina Asuaga y Walter Rossi

INTRODUCCIÓN

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

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

En este contexto se destaca el balance social como un instrumento moderno de gestión y una valiosa herramienta para estructurar, medir y divulgar el ejercicio de la responsabilidad social en sus diversos escenarios

Problema a investigar

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

Objetivo

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

Adicionalmente se han planteado los siguientes objetivos específicos: Analizar los beneficios que aporta la realización de un balance social para la Institución. Analizar la viabilidad de la elaboración de un balance social por parte de un museo uruguayo. Analizar la cultura como vehículo de inclusión social.

Metodología

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

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

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

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

Limitación al alcance

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

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

MARCO CONCEPTUAL

1. PATRIMONIO

1.1. Definición de Patrimonio Cultural

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

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

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

1.2. patrimonio Inmaterial

Según el artículo 2 de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO del año 2003, “Se entiende por Patrimonio cultural inmaterial, los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su Patrimonio cultural. Este Patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana”.

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

Dentro del concepto de Patrimonio cultural inmaterial se encuentran los actos festivos, que tal cómo sostiene Arévalo (2009), son creaciones culturales que reflejan formas de vida y

valores, expresan todo una cosmovisión de creencias y proyectan la identidad social de cada pueblo o grupo social, son tradiciones culturales vivas. Las fiestas suponen formas de expresión y de identificación de la comunidad que las celebra y protagoniza. Crean en los individuos conciencia de pertenencia; su dimensión temporal las dota de valores testimoniales, pues representan parte esencial de la memoria colectiva de los pueblos.

2.1. El carnaval

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

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

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

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

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

1.2.1.1. Carnavales en el mundo

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

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

- Carnaval de Binche en Bélgica, inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2003).
- Carnaval de Oruro en Bolivia, inscrito en 2008 sobre la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (originalmente proclamado en 2001).

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

1.2.1.2. El Carnaval uruguayo

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

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

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

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

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

Conforman también el carnaval, los humoristas, que se dedican a hacer humor a través de situaciones inventadas; parodistas, cuyo argumento debe estar basado en una obra previa y la revista, que constituyen un remedo de las revistas internacionales en especial las porteñas, pero con contenido social

2. LOS MUSEOS

2.1. Definición

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

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

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

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

2.2. Clasificaciones

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Funciones

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

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

La conservación se realiza en dos vertientes: la conservación preventiva y la restauración.

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

Pero, hoy en día, sus tareas educativas van mucho más allá y son múltiples los museos que incorporan programas educativos. La actividad que se desarrolla en el área de difusión de

los museos estatales se orienta hacia el objetivo último de acercar el museo a la sociedad. (www.mcu.es)

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

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

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.1. Concepto

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

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

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

4. BALANCE SOCIAL

4.1. Definición

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

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

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

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

4.2. Triple bottom line

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

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

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

4.3. Algunos modelos

4.3.1. Global Reporting Initiative - GRI

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

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

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

La estructura de la memoria de sostenibilidad es la siguiente:

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

- Gobierno, compromisos y participación
- Información sobre el enfoque de la dirección, por dimensiones

4.3.2. Cuarto Estado Financiero

Es un modelo creado por Perera en el año 2003, cristalizado en su libro “Reporte Social: Un Cuarto Estado Financiero Básico, sobre la dimensión social de las empresas”. Considera que se debe informar cómo se genera valor en la empresa y a quiénes se destina.

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

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

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

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

4.3.3. Desarrollo de la Responsabilidad Social - DERES

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

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

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

- I. Introducción/Presentación: Mensaje del personal superior; perfil de la empresa; sector de la economía.
- II. Los Estados” del Balance Social: Estado de Demostración del Valor Agregado; Estados de Indicadores de Desempeño
- III. Las “Notas” al Balance Social: Descripción de la empresa; Otras notas explicativas.
- IV. Anexos al Balance Social:

4.3.4. Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico – Ibase

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

El predominio de datos que pueden ser expresados en valores financieros o de manera cuantitativa es fundamental para enriquecer este tipo de declaraciones. Por supuesto, no siempre correlacionar los factores sociales con los factores financieros es una tarea fácil, sin

embargo, los indicadores desarrollados por Ibase ayudan al análisis comparativo de la propia empresa a través del tiempo y con otras empresas del mismo sector.

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

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

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

APLICACIÓN PRÁCTICA

1. EL MUSEO

1.1. Historia

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

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

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

1.2. Clasificación

Se considera que este museo no se puede definir exclusivamente como público o privado, sino que se encuentra en un punto intermedio ya que recibe aportes del Estado y además genera ingresos propios mediante venta de entradas y realización de eventos. Por esta misma razón se cree que en cuanto a la forma de gobierno se aproxima a un museo con dependencia y autonomía de gestión.

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

1.3. Funciones

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

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

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

Por lo tanto la particularidad de este museo es que conjuga el Patrimonio material e inmaterial debido a que no sólo conserva, restaura y exhibe bienes materiales, sino que uno

de sus objetivos principales es mantener vigente la fiesta popular por excelencia en el Uruguay que es el carnaval.

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

2. MÉTODO A UTILIZAR

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

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

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

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

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

4. ESTRUCTURA DEL MODELO

- 4.1. Perfil de la organización
 - 4.1.1. Nombre de la organización.
 - 4.1.2. Actividad
 - 4.1.3. Ubicación
 - 4.1.4. Forma jurídica
 - 4.1.5. Beneficiarios
 - 4.1.6. Premios y distinciones recibidos

4.2. Misión y objetivos

4.3. Indicadores de desempeño

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

4.1. Perfil de la Organización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.4. Forma Jurídica

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

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

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

4.1.5. Beneficiarios

Los beneficios que proporciona el Museo del Carnaval alcanzan primordialmente a toda la sociedad uruguaya, debido a que uno de sus objetivos principales es llevar el carnaval a todos los rincones del país utilizándolo como mecanismo integrador y brindando herramientas para la dignificación de los individuos, a través del énfasis en los valores y en la enseñanza de oficios.

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

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

4.1.6. Premios y distinciones recibidos

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

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

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

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

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

Los proyectos ganadores, incluidos los del museo, se encuentran en etapa de realización. En los próximos meses estarán a disposición de los usuarios del Ceibal. 4.2. Misión y objetivos definidos por el Museo

MISIÓN

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

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

OBJETIVOS

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

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

El Museo del Carnaval define como objetivos los siguientes:

- a) Conservación, preservación, documentación y difusión de la tradición viva de la cultura popular uruguaya.
- b) Impulso y desarrollo de actividades no convencionales que fortalezcan la idea de la preservación y construcción de la fiesta más allá de la realización artística.
- c) Creación de un espacio que se identifique con la cara de la ciudad, donde el visitante sienta que conoció el espíritu y la esencia de Montevideo.
- d) Creación de un referente natural para los actores culturales y la ciudadanía en general, como nuevo concepto de infraestructura cultural, en términos de modelo de gestión ágil y orientada al servicio público.
- e) Profundización de las potencialidades existentes como punto de referencia turística, considerando el Museo del Carnaval como un proyecto estructurante y catalizador de los

potenciales turísticos de la ciudad, y como canal de presentación y dinamización de la oferta cultural del país a través del Carnaval como expresión de los paisajes y las gentes del Uruguay.

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

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

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

4.4. Indicadores de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO

1) Origen de los recursos

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

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

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

Cuadro 1: “Ingresos discriminados por recursos”

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

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

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

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

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

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

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

Cuadro 2: “Ingresos discriminados por visitantes”

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

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

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

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

En el periodo analizado se destacan tres grandes eventos:

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

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

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

Gráfico 1: “Aportes por organismo”



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

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

2) Aplicación de recursos

En este punto los aspectos más relevantes a considerar son:

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

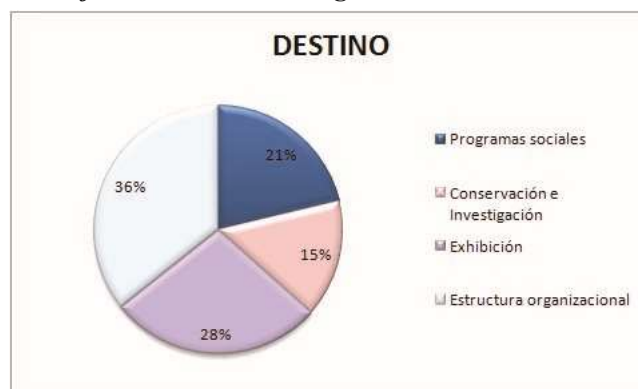
- Gasto real discriminado por tipo de función que realiza.
Los recursos obtenidos por el Museo se pueden agrupar en los siguientes destinos:

Cuadro 3: “Recursos agrupados por destino”

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

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

Gráfico 2: “Recursos asignados a cada destino”



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

pPROGRAMAS SOCIALES

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

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

programa	materiales	Transporte	Gastos Varios	Total
Cárceles	67.252	4.890		72.142
Tablado de barrio	54.157	13.631	7.526	75.314
Exposiciones en el interior		22.538	26.775	49.313
TOTALES	121.409	41.059	34.301	196.769

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

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

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

Cuadro 5: "Costo total por programa"

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

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

CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN

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

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

EXHIBICIÓN

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

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

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

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

INFORMACIÓN A TENER EN CUENTA

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

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

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL

Los ítems más relevantes que debería contener el apartado son:

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

- Número de notas de prensa en las que se menciona el Museo.

Con la información obtenida se alcanzaron los siguientes resultados:

- Número de funcionarios al final del período: 23

Dependientes: 13
 Independientes: 6
 Personal de la IMM: 2
 Voluntarios: 2

- Porcentaje de trabajadores voluntarios

Número de voluntarios: 2
 Empleados totales: 23
 Porcentaje = 8,7%

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

- Porcentaje de trabajadores de más de 45 años

Número de trabajadores de más de 45 años: 2
 Empleados totales: 10
 Porcentaje = 20%

- Relación de trabajadores discriminados por sexo

Número de mujeres: 6
 Número de hombres: 4
 Empleados totales: 10
 Porcentaje mujeres: 60%
 Porcentaje hombres: 40%

- Modo de contratación de los trabajadores: no se encuentran definidos los procedimientos de selección del personal.
- Salario promedio de hombres

Cuadro 6: “Sueldo promedio de hombre”

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

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

- Salario promedio de mujeres

Cuadro 7: “Sueldo promedio de mujeres”

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

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

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

Cuadro 8: “Sueldo promedio de mujeres”

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

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

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

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

- Relación entre la mayor y menor remuneración

mayor remuneración	
Coordinadora General	48.609
menor remuneración	
Asistente	8.221
Variación	40.388
Porcentaje	83%

- Cargos gerenciales ocupados por mujeres

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

- Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.

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

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

- Programas y acciones sociales

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

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

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

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

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

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

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

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

Número de beneficiarios del programa:

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

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

Cuadro 9: “Porcentaje de asistencia al programa”

Asistencia	Nº mujeres	%
Más del 75%	86	62%
Menos del 75%	53	38%
TOTAL	139	100%

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

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

Indicadores sugeridos:

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

Tablado de Barrio

El Programa Tablado de Barrio es una experiencia que recuperó una tradición que estaba casi perdida: la decoración de tablados de barrio. Desde 2007 se trabaja con grupos de vecinos que gestionan escenarios carnavaleros en zonas populares de Montevideo. En este marco se realizan talleres e instancias de encuentro entre los vecinos a lo largo del año que desembocan en una tarea artística y comunitaria, aportando valor al carnaval en los barrios.

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

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

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

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

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

Los indicadores propuestos para este programa son:

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

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

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

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

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

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

Muestras itinerantes

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

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

- *Número de beneficiarios del programa:*

Cuadro 10: “Beneficiarios del programa agrupado s por departamento”

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

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

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

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

Otros indicadores generales:

- *Horas de capacitación anuales destinadas al personal de los programas sociales:*

No se obtuvieron datos al respecto.

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

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

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

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

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

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

INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

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

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

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

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESUMEN DE INDICADORES

1 - Origen de los recursos	2009	2010	2011
----------------------------	------	------	------

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

k. Cargos gerenciales ocupados por mujeres	1				
l. Número total de incidentes de discriminación	1				
m. Modo de contratación de los empleados	S/D				

3- Indicadores de desempeño social	2009	%	2010	2011	
	Valor		Valor	metas	
n. PROGRAMAS Y ACCIONES SOCIALES					
n.1. CÁRCELES					
n.1.1. Nº de instituciones participantes	2				
n.1.2. Número de beneficiarios del programa	139				
Cárcel de Cabildo	79				
Cárcel de Canelones	60				
n.1.3. Nº de reclusas que alcanzaron el 75% de asistencia	86				
n.1.4. Nº de reclusas que no alcanzaron el 75% de asistencia	53				
n.1.5. Nº de reclusas que abandonaron el programa	0				
n.1.6. Nº de reclusas que reinciden en el programa	S/D				
n.1.7. Nº de reclusas que se incorporan al programa	S/D				
n.1.8. Nº de reclusas que redujeron su pena por la participación en el programa	S/D				
n.1.9. Nº de reclusas que utilizan la capacitación recibida como medio para ingresar al mercado laboral.	S/D				
n.1.10. Porcentaje de reclusas que incrementaron sus conocimientos referidos al carnaval	S/D				
n.1.11. Horas de capacitación a las reclusas	S/D				
n.1.12. Porcentaje de participación de los hijos de las reclusas en los talleres	S/D				
n.2. TABLADO DE BARRIO					
n.2.1. Nº de tablados que participan en el programa	6				
n.2.2. Nº de tablados que se incorporan al programa	2				
n.2.3. Nº de tablados que repitieron su participación	4				
n.2.4. Nº de barrios carenciados que participan en el programa	S/D				
n.2.5. Nº de beneficiarios del programa	S/D				
n.2.6. Número de turistas que visitan los tablados de barrio	S/D				
n.3. MUESTRAS ITINERANTES					
n.3.1. Nº de beneficiarios totales del programa-Número de visitantes	31.100				
n.3.2. Nº de beneficiarios por departamento	31.100				
Salto	5.000				
Rivera	4.000				
Tacuarembó	4.000				
Paysandú	2.000				
Soriano	3.000				

Durazno	2.000				
Flores	2.000				
Río Negro	3.100				
Colonia	3.000				
Canelones	1.000				
San José	2.000				
n.3.3. N° de muestras itinerantes en localidades de menor población	S/D				
n.3.4. N° de muestras itinerantes en zonas rurales	S/D				
n.3.5. N° de muestras itinerantes en localidades con escasa actividad cultural	S/D				
n.3.6. N° de niños que visitaron las muestras	S/D				
n.3.7. N° de muestras diferentes en una misma localidad	S/D				
ñ. Horas de capacitación anuales destinadas al personal de los programas sociales	S/D				
o. N° de evaluaciones de desempeño realizadas al personal encargado de los programas sociales por parte de la gerencia.	S/D				
p. Satisfacción de los involucrados en los programas sociales	S/D				
q. N° de escuelas que visitan el Museo	S/D				
r. N° de escuelas del interior del país que visitan el Museo	S/D				
s. N° de escuelas rurales que visitan el Museo	S/D				
t. Satisfacción de los visitantes con respecto a las exposiciones del Museo	S/D				
4 - Indicadores medio ambientales	2009		2010		2011
	Valor		Valor		metas
a. Kilos de papel que se reutiliza	S/D				
b. N° de botellas de plástico que se reutilizan	S/D				
c. Políticas medioambientales	Reciclados				

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

BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, J. (2004) "La tradición, el Patrimonio y la identidad" en *Revista de Estudios extremeños N° 3*, Badajoz.
- Arévalo, J. (2009) "Los carnavales como bienes culturales intangibles. espacio y tiempo para el ritual" en *Gazeta de Antropología n° 25*, Cáceres.
- Asuaga, C. (2011): "El coste de las obras de arte y la gestión de museos". Editorial Académica Española
- Asuaga, C. (2007). Patrimonio Cultural, Ciudadanos y Ciencias Económicas. 3 vértices de un mismo triángulo. Boletín técnico.
- Asuaga, C. y Pau, R. (2006) "Un análisis de la gestión de las Instituciones Culturales: El caso específico de los museos" en *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión n°6*, España.
- Benhamou, F. (2005) "el Patrimonio" en *Manual de economía de la cultura*. edición de Ruth Towse; Fundación autor, Madrid.
- Benhamou, F. (1997) *La economía de la cultura*. ediciones Trilce, Montevideo.
- Blanco, V. y Rodríguez, J. (2004) "análisis económico de los museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España" en *Revista Asturiana de Economía – rae n°29*
- Borgia, L., Cartelle, L., Budiño, G., & Lucas, G. (2002). La función informativa de los estados contables (No. M-CD2573).
- Diverso, G. (1989) *Murgas. La Representación del Carnaval*. edición del autor, montevideo

- Espinosa, A (2010) "Aproximación a una Teoría de la fiesta del Rey Momo a partir de la triada comunicación, cultura y carnaval" en *Palabra Clave, volumen 13*, Barranquilla.
- Flores, a. (2001) "un continente de Carnaval: etnografía Crítica de Carnavales americanos", seminario etnografías e interpretación de carnavales americanos, museo de américa, Castilla.
- Grabivker, m. (2007) "los Carnavales uruguayos: la vigencia de un metarrelato popular en el siglo XXI" en *Cuadernos Interculturales*, volumen 5, Chile.
- Perera, I. (2003) "*Reporte Social: "Un Cuarto Estado Financiero Básico, sobre la dimensión social de las empresas"*", edición PriceWaterhouseCoopers, Chile.
- Rausell, P. (2003) *Curso La Gestió del patrimoni Cultural: Recuperació Cívica dels Monuments*. la nau dels estudiants, universitat de Valencia.
- Reid, G. (2006) "Recordando Africa al inventar Uruguay: sociedades de negros en el carnaval de Montevideo 18651930", en *Revista de Estudios sociales* nº 26, Colombia.
- Ruete, J., Germán, L., Moragues, G., Budiño, G. T., & Rossi, W. (2007). Tratamiento contable del fideicomiso (No. M-3467).
- Torre, a.; Molteni, J.; Pereyra, e. (2009) *Patrimonio Cultural Inmaterial. Conceptualización, estudio de casos, legislación y virtualidad*. edición del instituto Cultural de la Provincia de Buenos aires, Buenos aires. oIT (2001) "manual de Balance social", Copyright & organización internacional del Trabajo, Colombia.

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

www.deres.org.uy
www.unesco.org
www.montevideo.gub.uy
icom.museum
www.aamus.org
www.ilam.org
www.mcu.es
www.id eared.org
www.deres.org.uy
www.balancosocial.org.br
Johnelkington.com
www.materiabiz.com
www.globalreporting.org
<http://icom.museum/>
<http://www.icom-ce.org/> http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm

Sitos Web de Museos

<http://www.moma.org>
<http://www.louvre.fr>
<http://www.museoreinasofia.es>
<http://www.guggenheim-bilbao.es>
<http://www.museodelprado.es>
<http://www.musee-orsay.fr>
<http://www.museothyssen.org>
<http://www.newseum.org>
<http://www.metmuseum.org>
<http://www.torresgarcia.org.uy>
<http://www.museogurvich.org>
<http://www.mnav.gub.uy>