

61

**Proyecto Regional Patrimonio Cultural,
Urbano- Ambiental para América Latina
y el Caribe (RLA)**



VERSIÓN ONLINE / Feb 2011

Política económica aplicada a los museos y su financiación: análisis preliminar

DOCUMENTO DE TRABAJO
Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo
PNUD / UNESCO



A.9.2
A

POLITICA ECONOMICA APLICADA A LOS MUSEOS
Y SU FINANCIACION: ANALISIS PRELIMINAR

Ahmet Aykac

POLITICA ECONOMICA APLICADA A LOS MUSEOS
Y SU FINANCIACION: ANALISIS PRELIMINAR

INDICE

PRESENTACION	1
RESUMEN	2
INTRODUCCION	3
¿DE QUE SIRVE LA POLITICA ECONOMICA?	6
La naturaleza de los precios, mercados, producción e intercambio	7
Algunos resultados de la Teoría del Bienestar y el papel desempeñado por los precios	12
¿Qué sucede si falla el mercado?	16
LA NATURALEZA ECONOMICA DE LOS MUSEOS	19
¿Cuál es la naturaleza de la actividad a financiar? ...	19
La naturaleza económica de las actividades de los museos	23
La organización económica de los museos	31
CONSECUENCIAS	33
Esbozo de una Teoría Económica de los Museos	33
¿Qué hacer sobre esta base?	40
AGRADECIMIENTO	43

PRESENTACION

En una época en que los museos cobran cada día más importancia en el proceso de la conservación de nuestro pasado así como de nuestra creación actual en los campos de la ciencia, el arte, la cultura, la tecnología, etc., estas instituciones, ya sean públicas o privadas, enfrentan problemas inherentes a la actual crisis económica. La administración de un museo va más allá del concepto general de una administración básica por historiadores del arte, antropólogos y museólogos y reclama un conocimiento funcional de financiamiento y economía.

Cuando se requiere elevar el nivel de un museo (en el área de la arquitectura, conservación, facilidades educacionales, etc.), o cuando es necesario montar un nuevo museo, el costo de financiación sale a la luz; al aproximarse a las instituciones financieras, uno encara la pregunta: ¿por qué financiar museos? ¿Cuáles son los beneficios económicos, sociales y educacionales involucrados? En otras palabras, ¿cuáles son los beneficios en términos económicos de tener un museo?

A fin de efectuar un análisis preliminar sobre el tema, el Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo PNUD/UNESCO, con fondos provenientes de UNESCO encomendó este estudio al señor Ahmet Aykac, economista del INSEAD (Instituto Europeo de Administración de Empresas en Francia). El señor Aykac visitó museos en Perú, Ecuador, Colombia y México, donde recopiló valiosa información sobre los aspectos económicos y posibilidades de financiar actividades en los museos.

Los resultados de esta investigación, incluidos en este documento, serán utilizados como documento de

trabajo para un posible seminario-taller a ser organizado en 1986, sobre la economía de los museos, dirigido a especialistas en museos, fundaciones e instituciones financieras, tales como bancos (nacionales e internacionales) y corporaciones financieras.

Sylvio Mutal
Asesor Técnico Principal
y Coordinador Regional
Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo PNUD/UNESCO

RESUMEN

1. La justificación de los proyectos de museos sobre la base de su contribución al desarrollo, vista en términos de actividad macroeconómica, está mal ubicada aquí y puede resultar engañosa. Lo que se necesita es una mejor comprensión del comportamiento microeconómico de los museos.
2. El análisis de los museos efectuado con un enfoque microeconómico comprueba que, dados la naturaleza de su estructura de costos y el "mercado" dentro del cual operan, la mejor forma de sobrevivir es dependiendo de las donaciones. Estas pueden provenir del sector público o privado.

3. Cuando se vive en función de las donaciones, la forma óptima de organización resulta ser la estructura "sin fines lucrativos". Este tipo de organización no consiste, como parece ser el sentir común de la gente, en asegurar precios bajos o un servicio público, sino que constituye el resultado de las condiciones del mercado frente a un museo.
4. Un análisis más detallado del museo, en términos de las actividades que desempeña, muestra que puede resultar mejor tratar ciertas actividades como meras transacciones de mercado, mientras otras requieren intervención por ser sujetas a las fallas del mercado.
5. En efecto, existen ventajas en tratar los museos y los proyectos de museo, siempre en términos de estas actividades, como carteras, en vez de tratar con la totalidad de la organización.
6. Aplicar las herramientas del análisis de inversión al pie de la letra para evaluar los proyectos de museo sería engañoso. En general, estos proyectos tienen resultados sociales positivos y resultados financieros negativos. Al momento de tomar una decisión, ninguna información debería ser considerada en forma aislada, pero tampoco debería ser dejada de lado. Existen campos adyacentes que han elaborado métodos para tratar de enfrentar este tipo de situaciones que muy bien podrían utilizarse para la administración de un museo.
7. Los dos aspectos críticos para entender la política económica aplicada a los museos son la elaboración de un enfoque de sistemas para las actividades del museo y la evaluación de la relación de costo entre las diferentes actividades.

INTRODUCCION

El propósito de este estudio es relativamente limitado. No aspira a ser un documento final sobre política económica aplicada a los museos - al contrario. Su objetivo principal consiste en señalar orientaciones para los trabajos futuros a fin de construir un modelo económico

de museo viable y ejecutable empíricamente. Este modelo serviría para evaluar los proyectos de museo así como la administración del museo en general. Por lo tanto, su naturaleza es más bien exploratoria.

Resultó que la exploración revistió dos aspectos distintos: El primero se relacionaba con el papel que desempeñan los museos en el proceso de desarrollo. Una aplastante mayoría de las entrevistas que sostuve en relación con este estudio subrayó la importante contribución de los museos al desarrollo. Además, eso coincidió con gran parte de la literatura sobre museos que pude hojear. Influenció la forma en que los funcionarios de los museos consideraban sus actividades y los indujo a pensar en la justificación de los proyectos de museo en una forma bastante similar a la de cualquier otro proyecto de desarrollo. Como consecuencia, se preocuparon de las tasas económicas de rentabilidad y de su cálculo adecuado. A pesar de sus méritos, estos esfuerzos a nivel macroeconómico parecían pasar por alto algunos problemas graves. Desde un punto de vista científico, los argumentos sobre el papel de los museos en el desarrollo condujeron a resultados o hipótesis que no se pudieron comprobar en forma empírica, y como tal, no pudieron ser retenidos. O bien uno creía en este tipo de contribución o no creía en ella. El hecho de que la mayoría de los involucrados crean en el papel propuesto no constituye necesariamente una prueba de su veracidad - se sabe que las mayorías han cometido graves errores sobre muchos puntos. Piense solamente en las opiniones mayoritarias vertidas sobre el desarrollo mismo hace más de quince años ! Por otra parte, esta preocupación en cuanto a desarrollo parece llevar consigo el corolario de que sólo los proyectos que contribuyen al desarrollo merecen financiación. Quizás sea una opinión válida, pero dista mucho de ser una verdad evidente. Finalmente, parece que no se ha cuestionado la tasa de rentabilidad como indicador adecuado de la conveniencia económica de un proyecto.

El segundo aspecto de esta exploración implicaba indagar porque persistían varios de los problemas arriba mencionados. Aquí, la causa parece ser la insistencia sobre el lugar macroeconómico que ocupan los museos en el desarrollo. Parece que se desplegaron muy pocos esfuerzos para esclarecer la economía de la organización llamada "museo" des-

de un punto de vista microeconómico. La insuficiencia de opiniones sobre el comportamiento económico del museo como entidad, sobre su organización y medio ambiente, era sorprendente frente al énfasis puesto en los aspectos del desarrollo. Sin embargo, el análisis del comportamiento microeconómico del museo nos indica caminos muy interesantes para la financiación y administración de los museos, como trataré de mostrarlo más tarde en el informe.

Por lo tanto, se ha elaborado este informe a título exploratorio. Se basa en entrevistas conducidas con funcionarios de museo, museólogos y banqueros del desarrollo, así como funcionarios gubernamentales del Perú, Ecuador, Colombia y Méjico. Hay una gran variedad de tipos y organizaciones de museos representados en estos países así como diferentes niveles de ingresos. Evidentemente, no se trata de una selección fortuita, y tampoco hay razón para que lo sea, a menos de que eso explique el énfasis puesto en las cuestiones de desarrollo. De todas formas, se puede observar el mismo énfasis de parte de los museólogos en París. Las charlas que sostuve con personas que no eran economistas tuvieron que ser traspasadas a un marco económico para deducir las implicaciones (es la razón por la cual algunas personas entrevistadas no reconocerán de inmediato sus declaraciones). Aunque el punto de partida se limite a algunos países, yo sostendría que las conclusiones sacadas del estudio pueden aplicarse fácilmente a los museos de cualquier lugar, especialmente porque el objetivo del estudio era indicar direcciones de desarrollo para entender mejor la economía de los museos.

El informe está dividido como sigue : el segundo capítulo presenta una breve reseña de los elementos económicos esenciales para analizar los museos. Define algunos principios económicos y el vocabulario utilizado en los subsiguientes capítulos del análisis. El tercer capítulo presenta un análisis detallado de los museos desde un punto de vista económico. Fundamentalmente, se arguye que no es correcto estudiar los museos desde un punto de vista macroeconómico y se suministra un análisis microeconómico de las actividades del museo. El capítulo final presenta las conclusiones y orientaciones para otros estudios. A pesar de ser presentada verbalmente, la mayor parte del análisis puede expresarse en las matemáticas generalmente usadas por los economistas. He expuesto los argumentos sin pruebas fehacientes para no complicar inutilmente el documento.

El hacer comentarios sobre un campo ajeno es un asunto delicado, con sus ventajas e inconvenientes. Con la inocencia que otorga la ignorancia, uno puede emitir opiniones que llevan los más entendidos a considerar su campo de interés desde un ángulo ligeramente diferente. Las afirmaciones sobre la vestimenta del emperador constituyen la versión extrema de este feliz estado de cosas. Sin embargo, esta misma ignorancia puede llevar a proferir sandeces - lo cual, desafortunadamente, es lo que se produce la mayoría de las veces. Por consiguiente, siendo bastante re-nuente al riesgo, cuando se me invita a elaborar un documento sobre política económica aplicada a los museos y sobre financiación de proyectos de museo, prefiero no alejarme de la economía, a pesar de que mi ego me insta a hacer declaraciones sobre los museos en general. Aprendí mucho de museos, y espero que este informe, a su vez, ponga la primera piedra para entender mejor su funcionamiento económico.

II. De que sirve la política económica?

Desde aproximadamente 200 años, los conceptos del mercado, precios, preocupación de eficiencia y problemas de asignación de recursos han adquirido tal importancia que rara vez se presenta un tema sin traerlos a colación. El razonamiento económico ha sido entrelazado en el tejido social a tal punto que virtualmente no se llega a ninguna decisión sin referirse antes a las enseñanzas de la reina de las ciencias sociales. Se considera como obvio que cualquier solicitud de recursos debe ser justificada por argumentos económicos, sea por ser una creencia bien arraigada, sea porque las agencias financieristas así lo exigen.

De modo general, las cosas son como deben ser salvo que, no siendo el razonamiento económico entrelazado en el tejido social de calidad uniforme, los argumentos económicos utilizados son a menudo engañosos y a veces completamente erróneos. El poder de la economía reside en su capacidad para reducir fenómenos bastante complicados a proporciones manejables de las cuales se puede deducir proposiciones generales. Evidentemente, si no se entiende bien la naturaleza de estas reducciones, la eventualidad de aplicaciones erróneas resulta muy alta. En esta sección, revisaremos las partes del razonamiento económico útiles para reducir esta eventualidad en las aplicaciones a los museos.

A) La naturaleza de los precios, mercados, producción e intercambio.

La piedra de toque del razonamiento económico sobre la cual descansan todas las decisiones de políticas relativas a la asignación de recursos es la teoría del bienestar : o sea la rama de la economía que trata del bienestar social.

La teoría del bienestar, aunque parezca sumamente abstracta a primera vista, trata de contestar a una pregunta muy pragmática.: ¿Saca la sociedad el mayor provecho posible de un despliegue dado de sus recursos limitados ? A pesar de que volveremos a hablar más tarde de la teoría del bienestar, la idea fundamental es la siguiente : al describir las condiciones en las cuales una sociedad obtendría lo máximo de sus recursos, la teoría suministra un marco dentro del cual se puede evaluar las asignaciones propuestas. En realidad, va más allá al permitir extrapolar del nivel de bienestar individual al nivel social, de tal forma que las aserciones pueden hacerse sobre la sociedad cuando el individuo es el punto de partida.

Por más que la teoría del bienestar constituya explícita o implícitamente la base de todas las decisiones de políticas relativas a la asignación de recursos, es posible que una aplicación indiscriminada de ciertos resultados más obvios de la teoría del bienestar sea totalmente indeseable. Para mayor claridad, hay que examinar brevemente los bloques de construcción de la teoría del bienestar, o sea la naturaleza de los precios y de los mercados.

Los precios y el individuo como consumidor

El punto de partida del análisis de precios es el individuo. Se supone que un individuo tomará las decisiones que estime más adecuadas para él y que satisfarán sus necesidades al menor costo. El costo es lo que se tiene que abandonar para obtener lo que uno desea. Esto es lo que llamamos un precio. Es importante entender que este "costo" que llamamos precio no es el precio monetario en el que

pensamos normalmente. El precio de un auto es la suma de bienes que no se pudieron comprar debido a la compra del auto. Cuando indicamos que un precio es, digamos US \$ 10,000, es una forma taquigráfica de referirse a todos los bienes que se hubieran comprado con esta cantidad de dinero.

Ahora bien, cuanto más grande es el valor de cualquier mercancía para un individuo, tanto más estará dispuesto a abandonar para obtenerla, es decir que estará dispuesto a pagar un precio más elevado. Observen que no se emite ninguna hipótesis sobre la razón por la cual un individuo dado otorga un valor alto o bajo a algo. Es un elemento puramente subjetivo; lo cual comprueba que la disposición a pagar un precio más alto indica un valor más alto para el individuo. Observen también que aun cuando un individuo pague con disgusto más dinero por una mercancía que estima de su agrado, sin embargo estará muy contento si la puede obtener pagando menos. La diferencia entre lo que hubiera estado dispuesto a pagar y lo que paga realmente genera para él un valor excedente. Por ejemplo, si yo estuviera dispuesto a renunciar a cinco sesiones de cine por el placer de escuchar a Maurice André en vivo, pero tuviera que abandonar sólo tres, yo tendría un valor excedente porque podría escuchar a André y ver también dos películas que estaba dispuesto a perderme.

Por lo tanto, el individuo tiene un conjunto de valores subjetivos que atribuye a los productos, un flujo de ingresos, y se encuentra frente a un conjunto de precios determinados en los mercados (por medio de un proceso que se describirá a continuación). El problema de decisión consiste en determinar cuánto de sus limitados fondos asignará a las diferentes mercancías. Sin entrar en detalles, digamos que el análisis económico supone que la gente se comportará de forma a obtener el mayor valor (subjetivo) a partir de su ingreso limitado. Esto en la jerga de la política económica, se llama Maximización de la Utilidad.

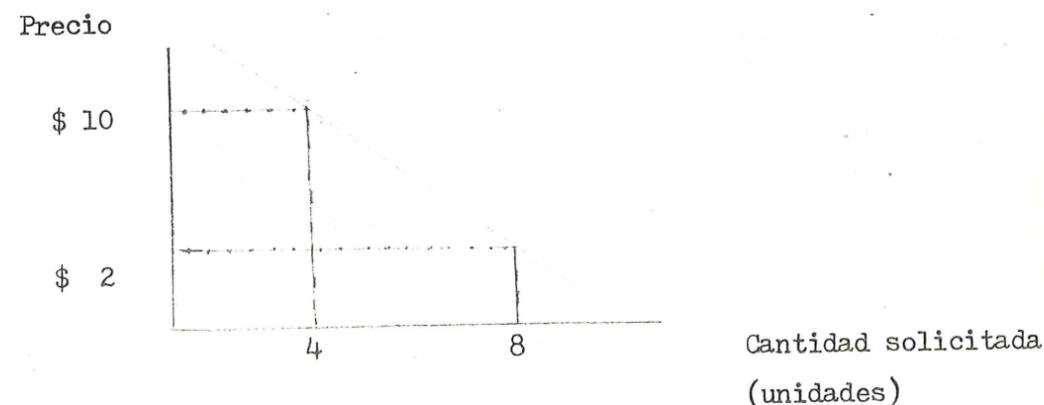
Fundamentalmente, la persona se pregunta cuánto deberá pagar para una unidad adicional de cualquier mercancía en relación

./.

con la cantidad de valor subjetivo (utilidad) que obtendrá. Mientras el precio es menor que la utilidad, estará dispuesta a comprar una unidad adicional. Dejará de estarlo cuando el precio de una unidad adicional sea exactamente igual a su utilidad. Hay que decir que si las personas tienen más de cierta mercancía, en general valorarán menos una unidad adicional y estarán dispuestas a pagar menos por ella. Es la razón por la cual la "curva de demanda", para la mayoría de las mercancías, acusa una pendiente descendiente.

GRAFICO I

CURVA DE DEMANDA TIPICA



Precios y Producción :

Otra vez, el punto de partida del análisis es la empresa individual. Se supone nuevamente que la firma o los que la manejan tomarán decisiones que, a su juicio, son las mejores para la empresa. Se considera que el interés de la empresa es las utilidades que puede producir. No es tan restrictivo como puede parecer a primera vista. Sin embargo, el propósito de este estudio no es de desarrollar estos puntos. La empresa es una entidad que compra insumos tales como capital, mano de obra, materias primas y otros bienes intermedios, energía, etc, y los transforma en un producto que, se supone, alguien querrá comprar. Durante el proceso de producción, la empresa incurre en costos y durante el proceso de venta del producto, obtiene ingresos.

./.

Observen que lo que produce la empresa no es realmente importante a este nivel de generalidades. Podría ser un auto, una casa, una máquina, un almuerzo, una vacación, una exposición o casi cualquier cosa. Lo importante es que haya la transformación de una serie de insumos en una serie de productos. Sin embargo, tendremos más que decir al respecto ulteriormente.

Por lo tanto, la empresa se enfrenta a las condiciones tecnológicas de la transformación de insumos a productos, los precios de los insumos y ciertas condiciones de la demanda en el mercado. El problema de decisión consiste en decidir que cantidad de cada insumo se va a utilizar y cuanto producir. Fundamentalmente, la persona que toma la decisión se pregunta que ingresos podría generar al vender otra unidad frente a cuanto costaría producir esta unidad adicional. (En jerga económica, esta última unidad se llama unidad marginal). Mientras el ingreso marginal (o sea el ingreso de la última unidad) exceda al costo marginal (el costo de la última unidad), se aumentará la producción, hasta que el costo marginal sea igual al ingreso marginal. De la misma forma, la persona que toma una decisión se preguntará en que medida una unidad adicional de un insumo contribuirá a la producción de la empresa, y comparará con el costo de esta unidad adicional. Una cantidad mayor de insumo será utilizada hasta que el valor de su contribución a la producción alcance justo su costo para la empresa.

Es importante tener presente que el costo para la empresa incluye un beneficio "justo" sobre el capital invertido en esta actividad particular. Esto constituye un costo en el sentido de que, al invertir en una actividad dada, uno deja de utilizar esta suma en alguna otra actividad. Por lo tanto el rendimiento en el campo escogido deberá ser al menos igual al rendimiento de la actividad previa. Esto se llama "costo de oportunidad" y se abordará después.

Ahora bien, como generalmente costará más producir unidades sucesivas de productos, la empresa estará dispuesta a suministrar más mercancías al mercado sólo si obtiene por ellas un precio más alto. Es la razón por la cual la "curva de oferta" para la mayoría de las mercancías es ascendente. Es lo que muestra la curva hipotética de oferta del gráfico II.

./.

El comportamiento de los mercados :

El mercado se compone de un gran número de consumidores, cada uno con sus gustos e ingresos. A la luz de este hecho, y como ya lo describimos anteriormente, ellos decidirán cuanto de cada mercancía están dispuestos a comprar a diferentes precios. Si sumamos estos precios, obtenemos la demanda del mercado para cualquier mercancía dada. De igual manera, se puede llegar a la curva de oferta del mercado. Al mirar la interacción de las curvas oferta-demanda del mercado, vemos como funcionan los mercados y cuales son las implicaciones del bienestar. Si volvemos a dibujar juntas las relaciones típicas oferta-demanda mencionadas arriba la interacción será clara.

GRAFICO II

CURVA TIPICA DE OFERTA

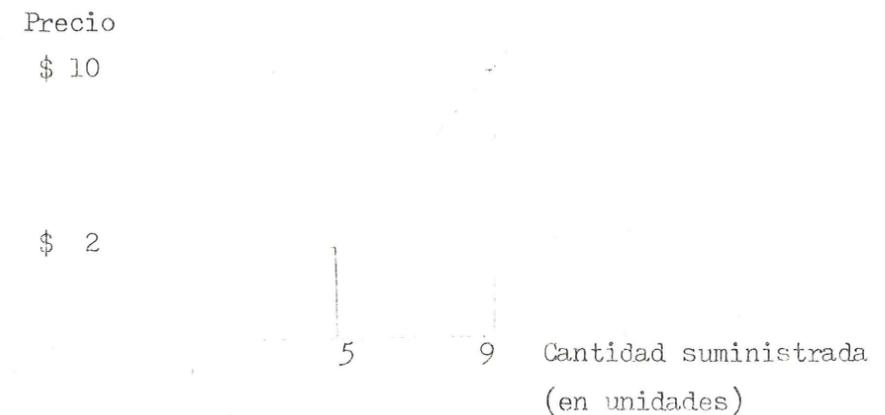
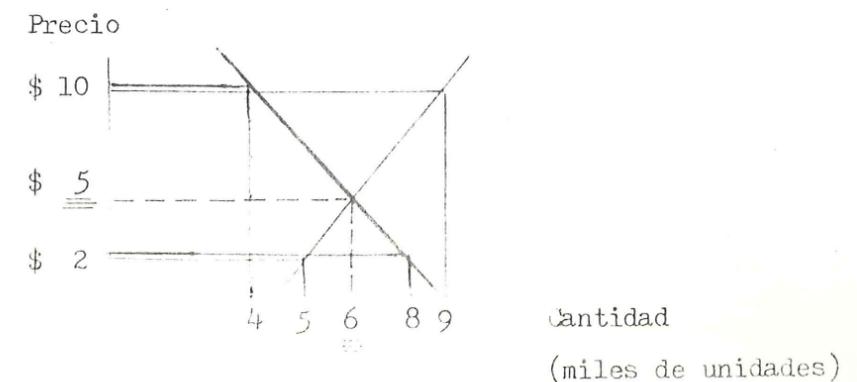


GRAFICO III

MERCADO TIPICO



./.

El gráfico III reproduce los gráficos I y II que fueron dibujados para un consumidor y una empresa respectivamente, para 1.000 de cada unidad (asumiendo para mayor facilidad que todas son idénticas). Por un precio de US \$ 10, la cantidad solicitada es de 4.000 unidades mientras la cantidad suministrada es de 9.000 unidades. Se produce más mercancía de lo que la gente está dispuesta a pagar por este precio. Las empresas, al ver que no pueden vender todo lo que producen, reducirán sus precios para atraer a más consumidores. Como lo hemos visto, a precios menores, la firma está dispuesta a vender cantidades menores. Por otra parte si los precios bajan, la cantidad solicitada aumentará. Este proceso continuará mientras la cantidad suministrada supere la cantidad solicitada y desaparecerá cuando oferta y demanda estén equilibradas a un precio de US \$ 5 y una cantidad de 6.000 unidades. Si el precio es demasiado bajo, digamos US \$ 2, la cantidad solicitada (8.000 unidades) supera el monto suministrado a este precio (5.000 unidades). El exceso de demanda inducirá la firma a aumentar sus precios lo que aumentará la producción y detendrá parte de la demanda. Este proceso continuará mientras la demanda supere la oferta. Se terminará cuando oferta y demanda se equilibren.

El principio fundamental es el siguiente : cuando existe un desequilibrio entre oferta y demanda, la competencia entre las empresas para los consumidores limitados o la competencia entre los consumidores para los bienes limitados provocará fluctuaciones de precios. El movimiento de precios, a su vez, provocará un cambio en las decisiones de cantidad de los consumidores y productores hasta que estos equilibrios se eliminen del sistema.

B) Algunos resultados de la teoría del bienestar y el papel desempeñado por los precios.

La dinámica del mercado y el comportamiento subyacente de las unidades individuales explicadas arriba asegurarán que los mercados tiendan al equilibrio. El paso más importante para nuestros propósitos es relacionar esto con los resultados del bienestar. En primer lugar, observemos al consumidor.

./.

La disposición a pagar por parte del consumidor indica el valor que atribuye a una mercancía específica. Para cualquier precio (excepto cero) siempre habrá algún consumidor que lo encuentre demasiado alto en relación con el valor que la mercancía tiene para él. También habrá quien hubiera estado dispuesto a pagar más y por lo tanto goza de un valor excedente. Igualmente existen consumidores para los cuales el precio se encuentra en su punto umbral - un precio aún ligeramente más alto los hubiera disuadido de comprar la mercancía. A este último grupo, se lo llama "consumidor marginal". Por lo tanto, se puede deducir que el precio en el cual el mercado alcanza su equilibrio corresponde a la estimación del consumidor marginal. Los demás consumidores se ganan un valor excedente porque estaban dispuestos a pagar más y sólo pagan el precio del mercado; y los consumidores que no le atribuyen tanto valor no lo compran. Por lo tanto, el precio de equilibrio formado en un mercado competitivo corresponde a la estimación mínima de esta mercancía por parte de la sociedad. Como lo hemos visto, hay aquellos que valorizan más la mercancía y sacan un valor excedente. La suma de estos valores excedentes del consumidor constituye la contribución al bienestar de la sociedad.

Entonces, por qué no fijar el precio en cero (es decir una mercancía gratuita) de tal forma que cada uno tenga un sobrante y por lo tanto que la suma de estos sobrantes (es decir el bienestar) sea óptima para la sociedad ? La razón es que existen muy pocas mercancías que se puede ofrecer en un mercado dado a un costo cero . Ya que los recursos de la sociedad están limitados, la producción de un bien implica generalmente que haya menos recursos disponibles para otros productos que eventualmente pudiera desear la sociedad. Es lo que entendemos por costo : oportunidades abandonadas. Por lo tanto, en la asignación de sus recursos, la sociedad debería tomar en cuenta estos costos. La empresa también debe tratar con esos costos. A medida que una empresa aumenta su producción, utiliza más recursos, y por lo tanto el costo de oportunidad aumenta. La empresa puede permitirse la captación de recursos adicionales en forma rentable sólo si la sociedad valoriza mucho sus productos.

./.

estar será maximizado. Además, al tener un producto muy especial llamado "dinero", que da un poder de compra generalizado, suprimimos el problema de formular el "precio" de un bien en términos de todos los bienes abandonados y simplemente formulamos el precio en términos de esta comodidad es decir : dólares - francos - liras - sures - pesos - según el caso.

Quando los precios competitivos son iguales al costo marginal de producción, se dan las condiciones generales para un bienestar máximo. Esto dará la tasa óptima de producción para cada producto. Los recursos utilizados en la producción de esta cantidad de productos deberían ser combinados de tal forma que el valor de la contribución de cada insumo cubra justo su costo. Cuando se reúnen estas condiciones, se obtiene lo que se llama la asignación óptima de recursos según Pareto, o sea una situación en la cual, no solamente la sociedad hace el uso más eficiente de sus limitados recursos, sino también donde es imposible aventajar a uno sin perjudicar a otro. En semejantes condiciones, no existe ninguna reasignación de recursos que beneficiaría a la sociedad desde el punto de vista de la eficiencia.

Existen varios aspectos de estas condiciones que vale la pena considerar en forma especial. En primer lugar, la idea de "mercados competitivos". Aunque esta condición signifique varias implicaciones, lo que resulta importante para nuestro propósito es el hecho de que todos los agentes del mercado actúan como receptores de precio (Price-takers). Esto significa que no existe productor o consumidor con suficiente importancia o influencia para establecer y mantener precios, lo cual debe ser verdad tanto en el mercado de los insumos como de los productos. Más adelante veremos lo que sucede si tal no es el caso. Sin embargo, es obvio que habrá algunas distorsiones.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la Optimación de Pareto (o el bienestar máximo) no habla de justicia social ni de equidad. A menos de que uno esté predispuesto a pensar en esta forma, no hay razón para que la asignación más eficiente sea necesariamente también la más equitativa o la más deseable al respecto. Pero, lo que

uno debe comprender e incorporar en la elaboración de políticas, es el hecho de que los objetivos de equidad o justicia no son bienes gratuitos y que acarrear un costo evaluable bajo forma de pérdidas de eficiencia.

C. Qué sucede si "falla" el mercado ?

El resumen anterior se proponía subrayar el papel importante que desempeñan los precios en el análisis económico, así como el contenido de información crucial que se requiere de los precios para que estos puedan desempeñar este papel fundamental. Específicamente, deberían estar en medida de reflejar la estimación de los bienes por parte de los individuos que conforman la sociedad y el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la producción de dichos bienes. Si por una u otra razón, los precios dejan de contener esta información, o dejan de transmitirla en forma inequívoca, la eficacia resultante de la asignación de recursos sería sospechosa, porque ya no podríamos estar seguros de que los agentes económicos obtengan la señal "correcta". Esto es lo que se llama "falla" del mercado. Cuando el mercado "falla", es necesario que un agente ajeno al mercado, normalmente el gobierno, intervenga para corregir la falla y sus efectos. Consecuentemente, la naturaleza de la intervención debería depender de la naturaleza de la falla que la provocó.

Un primer tipo de falla se produce cuando los agentes del mercado tienen poder sobre el mercado, es decir cuando pueden influenciar los precios. El caso más extremo es aquél del monopolio, cuando existe un sólo productor en el mercado. Al no estar sometido a la competencia, el monopolista puede reducir la producción y por lo tanto aumentar precios y por ende sus utilidades. Claro que un monopolista no desperdiciaría sus recursos, en el sentido de utilizar más de los necesarios, pero habría una reducción del bienestar social en comparación con el caso competitivo. Esto sucede porque el monopolista disminuye la producción y aumenta precios, de tal forma que se produce una

./.

cantidad insuficiente del producto monopolizado (por extensión, los otros bienes se producen en exceso), para ir a la par del bienestar máximo. El aumento de precios reduce el excedente del consumidor. Una parte de esta reducción es una mera transferencia del consumidor al productor, porque habrá mayores excedentes para este último. La teoría económica no se pronuncia al respecto, porque no es más que una transferencia y no le incumbe al economista decidir cual de los dos excedentes es el más valioso. Sin embargo, se produce una pérdida pura de bienestar porque algunos consumidores que hubieran entrado al mercado en condiciones de competencia perfecta se ven excluidos por los precios más altos cobrados por el monopolista. Consiguientemente, su excedente, que ni siquiera se ha transferido al monopolista, está completamente perdido para la sociedad. Normalmente, este tipo de falla exige alguna forma de regulación sobre la industria monopolizada, por parte de una entidad ajena al mercado. El hecho de que normalmente el órgano regulador termine siendo alguna agencia gubernamental no es inherente al problema económico, sino que se debe al sistema político.

También fallarán los mercados si existen "externalidades". Esto se refiere a situaciones donde existen costos o utilidades generados por el proceso del mercado que no están tomados en cuenta en los precios formados. El ejemplo típico de una deseconomía externa (o costo) es aquél de la contaminación ambiental en sus varias formas. Este costo acompaña la mayoría de las actividades económicas, pero hasta hace poco, y todavía en muchos países, no se lo tomaba en cuenta en los precios que se formaban. Así, el verdadero costo de los bienes creadores de contaminación ambiental era sub-estimado. En vista de estas circunstancias, se producían estos bienes en cantidades excesivas, en comparación con lo que hubiera sido la situación tomándose en cuenta todos los costos. Lo contrario también es válido para las economías externas (o utilidades). Un ejemplo típico es la vacunación individual. Cuando una persona compra una vacuna, se protege contra la enfermedad y por lo tanto paga un precio por dicho beneficio. Sin embargo, el hecho de no estar enferma produce el beneficio externo de no transportar gérmenes que pueden contagiar a otro. Normalmente, los precios del mercado no toman en cuenta este beneficio social. Por lo tanto, en caso de abandonar el mercado a sus mecanismos, se produciría la vacuna en forma insuficiente.

./.

Existe una forma extrema de economías externas que presenta un interés particular. En principio se presentará cuando, una vez producido el bien, no se puede impedir a la gente que lo goce, y por lo tanto no se está en capacidad de cobrar por su uso. También se producirá si, una vez producido el bien, el costo marginal de atender a un cliente adicional es cero. En este caso, ya que el costo marginal es cero, el precio también debería ser cero. La defensa nacional constituye un ejemplo para ambos casos. Una vez que se decide establecer este tipo de fuerzas defensivas, se suministrará defensa contra la agresión extranjera para todos los individuos que viven en el territorio nacional. Físicamente, no se puede privar de protección a un tal Señor Anónimo domiciliado en el número 10 de la Avenida Central porque no ha pagado su factura. Gozará de esta protección, si la misma está disponible para todos. Asimismo, una vez establecidas las fuerzas de defensa nacional, el costo no aumenta cada vez que nace un bebé, a pesar de que cada bebé es un consumidor adicional de los "servicios" de defensa nacional. El costo marginal para atender a estos clientes adicionales es nulo, y por lo tanto no se debería cobrarlo. Los bienes sujetos a esta forma extrema de economías externas son llamados "bienes públicos". El aspecto crucial de los bienes públicos es que sólo se puede cobrar un precio cero por su uso, y por lo tanto ninguna empresa privada lo producirá en un mercado abandonado a sus propios mecanismos. Esto constituye exactamente la forma extrema de los resultados de sub (o sobre) producción en el caso general de las "externalidades". Los tipos de intervención posible en el caso de externalidades son bastante variables y van desde los mecanismos de tributación y transferencia, hasta la creación de derechos comerciales, y constituyen algunas de las aplicaciones más interesantes del análisis económico.

Pero fundamentalmente, y es lo que traté de subrayar anteriormente, la política económica está relacionada con la eficiencia; y esto es lo que mejor le corresponde. Es la herramienta más poderosa para determinar la forma de alcanzar un objetivo determinado al menor costo. Sin embargo, no ha demostrado superioridad en determinar cuales

deberían ser los objetivos. Es bastante extraño que la mayoría de la gente, sin discrepar con esta afirmación, parece pasar por alto el hecho de que una aplicación incuestionable de los resultados del mercado significa, implícitamente, que la eficiencia es el árbitro entre varios objetivos conflictivos. Eso siempre debería recordarse cuando se analiza la naturaleza económica de los museos.

III. La naturaleza "económica" de los museos.

Para utilizar en el análisis de los museos las herramientas de política económica resumidas arriba, es necesario fijar explícitamente los objetivos que persiguen los museos, entender la naturaleza de los "servicios de museo" y el proceso por el cual están producidos y consumidos, y finalmente observar la naturaleza del mercado en donde se desarrollan las transacciones. En la medida en que este mercado es perfecto, se desprende una serie de implicaciones relativas a la organización económica de los museos. En la medida en que existen imperfecciones en el mercado, y según la naturaleza de estas imperfecciones, las implicaciones serán distintas. Ahora nos volcamos hacia este análisis.

A) Cual es la naturaleza de la actividad que se va a financiar ?

El punto de partida del análisis es la definición de museo adoptada por ICOM en su Décima Primera Asamblea General (Copenhagen 1974) y que constituye el tercer artículo de sus estatutos.

Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público y que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, para fines de estudio, educación y distracción, evidencias materiales del hombre y de su medio ambiente.

Hay varios aspectos de esta definición que resaltan inmediatamente y parecen ser comunes a otras definiciones de museos. (Ver Professional Practices, Asociación de Directores de Museos de arte. N.Y. 1972.).

1. Sin fines de lucro : Por más que este intento de definición sea normalmente bastante claro, a saber que la institución no se orientará hacia una política de precios que produzca intencionalmente un excedente de ingresos en relación a costos para distribuirlo entre los dueños de los recursos empleados, sus implicaciones (y aplicaciones) no lo son. Generalmente, por "sin fines de lucro" se entiende simplemente que los ingresos de contabilidad son iguales a los costos de contabilidad. Se suman los costos proyectados en una forma más o menos cuidadosa y se los presentan a la autoridad del caso para que los apruebe. Si lo hace, eso implica una asignación de fondos igual a los costos, sin que haya utilidades. Si no lo aprueba, eso implica que hay un déficit y que algunos costos deben ser disminuídos y que se debe desplegar un esfuerzo más decidido para captar fondos.

Cabe observar al paso que "non-profit making" (*) (sin fines de lucro) es una designación poco acertada. Como lo atestiguarían sus desventurados dueños, hay un gran número de instituciones "con fines de lucro" que "no lucran". Se hubiera reflejado la idea por "not-for-profit institution" (**). (sin fines de lucro).

Este comportamiento algo esquematizado está inspirado por la creencia de que, de alguna manera, la organización sin fines de lucro es fundamentalmente diferente; de que, al no ser movida por el afán de lucro, es incuestionable la pureza de sus intenciones al perseguir la meta de beneficios sociales y por extensión, de que no puede y no debe ser manejada como una organización con fines de lucro. Explicaré en los siguientes capítulos que existen buenas razones por las cuales los museos están mejor organizados como instituciones sin fines de lucro.

(*) N. del T : literalmente : que no lucran

(**) N. del T : Literalmente : institución sin fines de lucro.

La observación del autor no se aplica a la versión española ya que en ambos casos, se traduce por "sin fines de lucro".

Parece que hay confusión en varios niveles de este razonamiento. En primer lugar, existe una comprensión errónea del papel económico de las utilidades en la sociedad. La existencia de utilidades en cualquier rama dada de la sociedad indica una escasez de recursos para dicha área, lo cual mantiene la oferta baja en relación con la demanda potencial. Como resultado, los precios se mantendrán altos y las utilidades se acumularán para las empresas dedicadas a esta actividad. En caso de asignarle más recursos, la producción aumentará y los precios disminuirán. Este proceso continuará mientras existen utilidades y se estancará cuando éstas bajen a cero por efecto de la competencia. Menos precios y mayor producción significan un aumento del bienestar social. El proceso inverso se producirá en caso de presentarse pérdidas en esta área.

Como lo indica el capítulo II, es importante observar que los costos, en el sentido económico de la palabra, incluyen ya una tasa justa de utilidad, de manera que, cuando decimos que las utilidades atraerán a nuevos competidores, nos referimos al excedente de utilidades que supera la tasa justa. Es este excedente de utilidades que será anulado por la competencia. Por lo tanto, las utilidades, en la medida en que los recursos son móviles, desempeñan un papel crítico en su contribución al bienestar social. Si existen bloqueos en el flujo de recursos, entonces es obvio que las utilidades no pueden desempeñar el papel que se acaba de describir. Pero entonces, es esto un argumento contra el afán de lucro o los bloqueos ?

Una segunda confusión se produce a nivel de "costos", ahora en el sentido social de la palabra, y de cifras de contabilidad monetaria. En general, las cifras de contabilidad monetaria son inaplicables a la mayoría de las decisiones sociales. Estas cifras son el resultado de varias convenciones, cuyo objetivo es de indicar costos (o beneficios) históricos medidos por los precios del mercado monetario. Las cifras contables no abarcan los costos de oportunidad, los cuales son los costos pertinentes para la toma de decisiones. Y como lo hemos

visto en el capítulo anterior, es bajo condiciones bastante específicas que los precios monetarios corresponden a los costos de oportunidad. Ciertamente es que los precios pueden mantenerse más bajos si las utilidades se limitan a cero, pero desde un punto de vista social no es evidente que el efecto neto sea positivo.

Parece que existe un tercer nivel de confusión en cuanto a las relaciones que existen entre las diferentes actividades del museo. ¿Qué parte de las actividades del museo no tiene fines de lucro? Si en realidad hay una serie de interrelaciones: ¿cuáles son los llamados precios de transferencia entre estas actividades? ¿Será posible generar excedentes en algunas actividades para cubrir los déficits de otras, manteniendo así el equilibrio del presupuesto total?

2. Servicio a la sociedad y a su desarrollo.

Asimismo, por más que este concepto resulte bastante claro, sus implicaciones para el análisis económico no lo son. Para cualquier tipo de análisis, se necesita una norma de comparación para evaluar en qué medida una actividad alcanza los objetivos fijados. Desafortunadamente, no existe ninguna norma de comparación para el "servicio a la sociedad y a su desarrollo.", excepto las convicciones propias de las personas. Si uno está predispuesto a creer que los museos (o el ejército) contribuyen en forma positiva a estos objetivos, es lo que verá en los resultados. Pero si uno tiende a creer que estas actividades constituyen un desperdicio de recursos, también lo verá en los resultados.

Como traté de demostrar en los capítulos anteriores, la política económica tiene su definición particular de lo que constituye "el servicio a la sociedad y a su desarrollo". Como ya lo vimos, están íntimamente ligados a las ideas de bienestar y por consiguiente de eficacia. No es nada obvio que estos criterios sean los correctos o los más importantes en el contexto de los museos. El análisis económico se niega a hacer comparaciones de "bienestar" entre los individuos o los grupos, y con justa razón. En forma rutinaria, la sociedad hace ese ti-

po de selección por medio de sus procesos políticos en nombre del "servicio a la sociedad". Igualmente, el "desarrollo" es un concepto que engloba dimensiones políticas, culturales, históricas y sociológicas, así como la más obvia, de generación de ingresos. Por lo tanto, existen varias formas en que una actividad puede contribuir positivamente al desarrollo, sin que la generación de ingresos o la eficacia sean los criterios fácilmente reconocibles de esta evaluación.

La medida en que varias actividades sociales han sido menospreciadas por lo que yo llamaría "economismo", antes que por un pensamiento analítico claro, ha probablemente superado el punto de utilidad.

3. Actividades. Por definición, los museos realizan varios tipos de actividades: adquisición, conservación, investigación, comunicación y exposición con fines de estudio, educación y distracción. (Se toma por obvio que "estudio, educación y distracción" se encuentran dentro del "servicio a la sociedad y a su desarrollo". de tal forma que, al contribuir a estos tres conceptos, los museos contribuyen también a la sociedad y a su desarrollo).

Consecuentemente, existen múltiples actividades con múltiples resultados en esta institución llamada "museo". Sin embargo, parece que estas actividades no tienen todas el mismo peso. En primer lugar, la existencia de una colección permanente con exhibiciones abiertas al público parece ser, por definición, la característica propia de un museo. En mi análisis, consideraré la totalidad de estas actividades y subrayaré los efectos al tratar simplemente con sub-componentes. A medida que avancemos, veremos con más claridad la importancia de considerar estas actividades en forma separada.

B. La naturaleza económica de las actividades de los museos.

El "producto" que manejan los museos constituye "las pruebas materiales del hombre y de su medio ambiente". Adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben este bien. Al hacerlo, producen "productos" que se usan para el "estudio, la educación y la distracción", contribuyendo así a la sociedad y a su desarrollo. Esto es, a grandes rasgos, lo que hacen los museos según la definición dada por las autoridades competentes.

Desde un punto de vista financiero y de análisis económico, el proceso por el cual las pruebas materiales del hombre y de su medio ambiente se transforman en el resultado final de estudio, educación y distracción, es crucial. Al analizar este proceso de transformación y los mercados donde se verifican sus varias transacciones, se verá si fallan los mercados, y dónde, y entonces se pensará analíticamente en cómo corregir estas fallas.

1. Adquisición.

Hay un gran número de cosas que constituyen pruebas materiales del hombre y de su medio ambiente. Como tal, hay un gran número de mercados potenciales donde se puede adquirir estas cosas. A pesar de las diferencias entre los varios tipos de museo, en general estos mercados tienen las características de ser (a) muy restringidos, y (b) poco elásticos en la oferta. Estas características gemelas significan que no se produce un gran número de transacciones en estos mercados y que las fluctuaciones de precios no provocarán ningún cambio importante en la cantidad de bienes suministrados. En realidad, en la mayoría de los casos, la oferta de bienes es fija, razón por la cual no aumentará la oferta frente a los aumentos de precios. Quizás esto se deba al hecho de que hay un límite absoluto en cuanto a bienes disponibles (una abrumadora mayoría de los artistas ya no se encuentra con nosotros para aumentar su producción artística, desde la época precolombina hasta la moderna), y/o al hecho de que, siendo depositarios de la "herencia nacional" (o perteneciendo a una colección permanente) los objetos poseídos sencillamente no circulan en el mercado. Esto no significa que estos objetos no puedan ser vendidos, significa que tendrían que producirse movimientos de

precio muy importantes antes de que se vendan (a pesar de las restricciones jurídicas).

Desde un punto de vista económico, los mercados que presentan características de esa índole no conducirán a una asignación de recursos que optimice el bienestar. El poder del mecanismo de precios como indicador de la evaluación de un bien por parte de la sociedad se vuelve dudoso cuando el mercado es muy pequeño. Asimismo, el hecho de que la oferta no puede ser aumentada a medida que aumenten los precios, indica la incapacidad de reasignar los recursos de forma que pueda satisfacer los deseos de la sociedad.- y desgraciadamente, en política económica, dos errores no hacen una verdad.

Si las exposiciones y los otros usos de los bienes adquiridos tuvieran un precio competitivo, en el sentido ya mencionado en el capítulo II, entonces el monto máximo a pagar por estos bienes estaría bien definido. Correspondería al valor actual de las utilidades excedentes ocasionadas por el bien en cuestión. El monto mínimo debería ser suficiente para compensar al dueño anterior por lo que, a su juicio, está abandonando. Dentro de estos límites, el precio simplemente conduciría a una transferencia entre el comprador y el vendedor, sin preferencia analítica por cualquiera de los dos.

Sin embargo, si los precios para el consumidor no son lo que hemos llamado competitivos, entonces cualquier precio para el bien adquirido es tan arbitrario como cualquier otro. El hecho de que haya subastas bien definidas u otros medios para estructurar las ventas de estos bienes, no elimina la arbitrariedad en la fijación de precios, desde el punto de vista analítico. Mandar a un agente a ese tipo de subastas con US \$ 9.000.000 es tan lógico como enviarlo con 8 o 10.000.000, y afirmaciones como "pagó demasiado" pueden igualmente reflejar envidia frente a un presupuesto más alto o ser una realidad.

Por lo tanto, existen varios problemas con la actividad de adquisición desde un punto de vista de análisis económico, aún en el caso de una compra directa. El asunto se vuelve aún más complejo cuando

do se trata de hallazgos provenientes de excavaciones; hablaremos de ello más después. Sin embargo, una vez adquirido el bien, hay que cuidarlo- y me avocaré a eso ahora.

2. Conservación :

Para la mayoría de los productos, el monto máximo que se pagaría para la conservación está bastante bien definido. Corresponde al pago anual durante los años adicionales de vida previstos, gracias a la conservación equivalente al costo de reemplazo. En caso de que la conservación cueste más que eso, sería más barato reemplazar el producto. Es el punto en el cual, con muy pocas excepciones, se diferencian los bienes de los museos, porque el costo de reemplazo es infinito. Si se pierde un bien debido a un deterioro irreversible, no se puede reemplazarlo a cualquier costo. Lo que se perdió se perdió definitivamente.

De esta simple premisa, se desprenden varias conclusiones. En primer lugar, a menos de que se imponga una tasa de actualización infinita, las actividades de conservación siempre resultarán rentables según las técnicas usuales de evaluación de inversiones, ya que el costo de oportunidad es infinito. En segundo lugar, a pesar de su rentabilidad, no se puede esperar que se produzca un mercado para estas actividades, por medio de la libre operación de las fuerzas del mercado, debido al riesgo de costos infinitos. Por lo tanto, es necesario que intervenga una fuerza ajena al mercado.

La naturaleza de la intervención no consiste en decidir si es necesario gastar dinero en la actividad de conservación, porque ésta es siempre rentable, sino en decidir cuando dejar de gastar en ella y cual es el orden de prioridad de los bienes a conservar. Evidentemente, se plantea la cuestión de las técnicas de conservación a utilizar al realizar el trabajo, ya que tienen implicaciones de costo diferentes. A pesar de que se incursiona en campos que van más allá de este estudio particular, parece que hay razones para mostrarse su-

./.

mamente cuidadosos al evaluar los "costos" de los métodos alternativos. Flexibilidad y conservadorismo se destacan en este caso.

3. Investigación

Aún en los casos de investigación orientados hacia los bienes de consumo donde el resultado está bastante bien definido, esta actividad no se analiza fácilmente en términos económicos. En principio, no se debería gastar al margen más de lo que se podría esperar ganar, nuevamente al margen, de un eventual descubrimiento en esta actividad. Aún eso está sujeto a muchos factores cuando se toma en cuenta la naturaleza de la incertidumbre. Cuando se trata de investigación en el campo de humanidades y artes, se puede decir lo mismo, pero sería demasiado vacío para servir de guía.

En realidad, el beneficio económico de la investigación no es nada obvio; si es que existe tal beneficio. No trato de menospreciar la investigación en estas áreas, sino que más bien me pregunto si se necesita alguna justificación económica. Siempre se puede uno referir a argumentos como los efectos sobre la productividad de la mano de obra y otros, pero, en el mejor de los casos, son muy dudosos e insignificantes empíricamente. Por lo tanto, es probablemente inútil tratar de evaluar los beneficios económicos de la investigación en sí y es mejor considerarla como una contribución necesaria al acervo de conocimientos de la humanidad sobre sí misma. En caso de hacerse una evaluación, debería relacionarse con la calidad del proyecto de investigación, no con su economía.

Habiendo dicho esto, existen aspectos de la investigación sobre museos que se puede analizar implícitamente en términos económicos. Se los puede agrupar en tres capítulos principales. a) contribuciones a las adquisiciones, b) contribuciones a las comunicaciones y finalmente c) contribuciones a las exposiciones. El primer punto se refiere al hecho de que la investigación, como por ejemplo las excavaciones, contribuye directamente al establecimiento de la colección del museo. Por lo tanto, debería sujetarse a la misma forma de análisis.

./.

sis que las adquisiciones. El segundo cubre las actividades del personal de investigación, como publicaciones de los resultados de la investigación, fotografías, respuestas a las encuestas técnicas, relaciones con los científicos de paso, supervisión de reproducciones, etc. Finalmente, el último punto engloba actividades como clasificación, catalogación e interpretación de colecciones, así como documentación de las exposiciones itinerantes. Se estudiará a continuación la economía del segundo y tercer punto.

4. Comunicación

Gran parte de lo que hace un museo involucra la comunicación con el gran público y/o estudiantes de una disciplina particular abarcada por el museo. Aquí, enfocaremos la comunicación en un sentido ligeramente restringido, ya que las exposiciones, que constituyen la forma más obvia en que se comunica un museo, serán tratadas aparte.

Analizar la actividad de comunicación es relativamente fácil porque prácticamente toda esta actividad está a la vista en el contexto de las transacciones del mercado. La comunicación involucra un costo y también supuestamente algunos beneficios. Por lo tanto se debe asignar a esta actividad una cantidad tal que el costo, al margen, de la comunicación, sea igual a los beneficios esperados, siempre al margen. Los costos de comunicación son más o menos obvios y no nos exhibiremos aquí al respecto, pero los beneficios deben ser clasificados. Pueden provenir de estudiantes de disciplinas relacionadas con el museo, de benefactores o del público en general.

Manifiestamente, los dos primeros son transacciones del mercado porque la utilidad para la parte que recibe la comunicación se reflejará en el precio que está dispuesta a pagar. En primera instancia, los estudiantes de varias disciplinas estarán dispuestos a pagar por el producto de la investigación, mencionada anteriormente, porque les resulta valiosa (y es probable también que han incluido este tipo de gasto en sus propios presupuestos de investigación bajo el rubro generalmente denominado "documentación" o "varios". En segunda instancia, la comunicación, con los donantes, constituye una inversión que supues-

tamente producirá algunas ganancias y como tal debe ser tratada como cualquier decisión de inversión. Por lo tanto, estos dos aspectos pueden ser dejados al libre juego del mercado y no existe ninguna necesidad obvia para una intervención o mecanismos de transferencia.

La comunicación con el público en general no está tan bien delineada. Probablemente, el propósito de esta comunicación es de interesar al hombre de la calle en el museo; no necesariamente en la misma forma que un estudiante serio de alguna disciplina o un donante, pero simplemente como un visitante ocasional o asiduo. Después de todo, esto es, en principio, la razón de ser de los museos. Si los precios para una exposición fueran competitivos, entonces se manejaría la comunicación al igual que la publicidad de cualquier producto. Se continuaría la publicidad hasta que el monto marginal gastado genere exactamente los ingresos suficientes para auto-financiarse. Ya que generalmente los precios de entrada se mantienen bajos, la lógica anterior, en condiciones muy generales, llevaría a gastar demasiado poco para esta comunicación. Por lo tanto, parece que existen razones para no confiar en el funcionamiento del mercado en este campo.

El tipo de intervención consistiría en reajustar la señal de precios para realizar una asignación de recursos más eficiente en este campo. Veremos más adelante como se podría hacer esto.

5. Exposición :

Junto con la existencia de una colección permanente, esta actividad constituye por definición, la característica de un museo. Como tal, requiere una atención especial. Desde el punto de vista de los que visitan una exposición, es obvio que atribuyen algún valor subjetivo al hecho de poder hacerlo. Aquí pienso sobre todo en las visitas voluntarias, pero el argumento fundamental vale también para las visitas obligatorias, como las que organizan las instituciones educativas : hay alguien que atribuye un valor a la visita, al punto

de exigirla. Como ya lo dije en el capítulo II, el mejor indicador de cómo una persona evalúa un servicio es su disposición a pagar por él. De la misma forma, el valor para la sociedad de las visitas opcionales es la disposición del gobierno a pagar por ellas. También sería justo suponer que, cuanto más bajo es el precio, tanto más alto será el número de personas para quienes la evaluación subjetiva excederá este precio. También es importante señalar que con precios menores se puede hacer aumentar las visitas, pero no necesariamente los ingresos. Esto se produciría si, digamos, un descuento del 10% en los precios provoca un aumento del 5% en las visitas. A pesar de que vengan más personas, a cada uno se le cobra menos y al final el ingreso disminuirá. En este caso, se dice que la demanda para el bien en cuestión es inelástica. De todas formas, parece a priori que la demanda de exhibiciones obra de acuerdo con los principios mencionados en el Capítulo II, en lo que se refiere a las implicaciones de los precios sobre el bienestar a nivel de la demanda.

A nivel de la oferta, la situación no es igual. Una vez que existe el museo, el costo marginal que representa otro visitante de la exposición es cero. Dentro de unos límites bastante amplios, el número de personas que visita un museo en un día dado no afectará sus costos; por lo tanto, el costo marginal de "servir" a otro "cliente" es nulo. Ya que el costo de oportunidad para la sociedad es nulo, el precio de este servicio para maximizar el bienestar también debería ser cero. Desde un punto de vista económico, cualquier otro precio es arbitrario. Pero, aunque arbitrario, este precio tiene un tope : el precio que cobraría un monopolista para optimizar sus utilidades, si tuviera el derecho de hacerlo. Dentro de dichos límites, y desde el punto de vista del análisis económico, todo precio escogido por la persona que toma la decisión es tan aceptable como cualquier otro. En caso de existir otros objetivos, la evaluación de una política de precios se basaría en su capacidad para contribuir al alcance de dichos objetivos.

A esta altura, sería útil clarificar una confusión general-

./.

zada sobre utilidades. Es importante entender que la razón por la cual un museo puede cobrar precios tan bajos como cero no tiene nada que ver con el hecho de que es una institución sin fines de lucro. Se debe a la naturaleza y estructura de sus costos marginales. Hasta una empresa competitiva que optimiza sus utilidades tendría que cobrar un precio cero. Es la razón por la cual este tipo de servicio no está suministrado por un mercado "libre". No es la eliminación del afán de lucro de una actividad que mantiene los precios bajos. Lo que cuenta es el costo de oportunidad de los recursos y eso incluye a las utilidades que se hubieran podido hacer en otra parte.

Sin embargo, antes de que se cree un museo, el análisis es bastante distinto. En ese momento, antes de que los recursos estén comprometidos, existe ya un costo de oportunidad para la sociedad al asignarlos a un museo más bien que a otra actividad. En caso de haber precios determinados por el mercado, para la exhibición, estos precios (que reflejarán la evaluación de los servicios de la exhibición por parte de la sociedad) podrían compararse a los costos y se llegaría a una decisión. Como ya lo dije antes, los precios no reflejarán preferencias en este ejemplo, y por lo tanto, habrá que encontrar otro mecanismo para la evaluación de los beneficios. Se sobreentiende que tomo "beneficios" en el sentido amplio de la palabra, para incluir otros objetivos que pudiera tener un gobierno. Ulteriormente, se hablará más extensamente de la medición del valor en ausencia de precios. El mismo argumento se aplica al caso de un museo ya existente que planifica una nueva exhibición, ya que incurre en costos de oportunidad al asignar recursos a dicha actividad más bien que a otra.

C. La organización económica de un museo.

A la luz de los análisis realizados con anterioridad, qué se puede decir sobre la organización de un museo desde el punto de vista analítico ? En primer lugar, conviene recalcar que las actividades de un museo implican "mercados" o transacciones que tienen características distintas, que influenciarían el proceso de transformación vigente. Por lo tanto, cuando se habla de la financiación de un museo

./.

(o de los proyectos de museo), uno se interesa esencialmente en la financiación de una serie de actividades distintas, pero interrelacionadas y que contribuyen a esta transformación. Dada la distinción de las actividades, la primera pregunta es : Debe un museo ser tratado como una sola entidad a los efectos del análisis ?

En primer lugar, cabe indicar que no existe ninguna razón lógica abrumadora para considerar el museo como una sola entidad. Desde un punto de vista analítico, la razón lógica importante de este tratamiento se desprendería del concepto de "economías de escala", ya que, al ser más grandes, permiten un ahorro en los costos. A pesar de que yo no tengo conocimiento de un trabajo empírico sobre museos, que examine la existencia de estas economías de escala, el empirismo casual indicaría que son poco importantes, si es que existen. Por otra parte, el tratar las actividades individualmente y el exponer las relaciones que existen entre ellas contribuirían notablemente a una mayor claridad.

Como por definición, la característica de un museo es la existencia de una colección permanente así como las exposiciones, tomemos como museo una organización que desempeña solamente estas actividades. Esto no significa que las otras actividades mencionadas anteriormente no se llevan a cabo, pero simplemente que están contratadas a otras "empresas", que ofrecen estos servicios" a cierto precio. Incumbe a las autoridades del museo decidir cuanto van a comprar de estos diferentes servicios, mientras que las empresas tendrán que decidir cuanto cobrar por los servicios que ofrecen. Como vimos que estos mercados "fallan", a excepción de la actividad de comunicación, es obvio que las transacciones no se van a desarrollar a precios de mercado, sino a los valores imputados a las actividades. Se puede tratar el aspecto de las comunicaciones como un simple fenómeno de mercado que tiene al mismo tiempo egresos e ingresos para el museo y no demuestra claramente necesitar un subsidio.

Con este enfoque, la administración de los recursos existentes de un museo y la generación de nuevos recursos son similares a las de una compañía integradora, que tiene que tratar con una "cartera de empresas", cada una con su actividad propia, pero contribuyendo en

./.

gran parte a las otras actividades de la entidad global. Ya que los mercados individuales han fallado y están internalizados por la organización global, el problema consiste en encontrar "precios de transferencia" apropiados a los cuales se efectuarán las transacciones. Es algo que conocemos mejor.

IV. Consecuencias

En el capítulo anterior, se analizaban las actividades de un museo desde el punto de vista económico. En éste, llevaré el análisis un poco más lejos y exploraré algunas de las consecuencias.

A) Esbozo de una "teoría económica de los museos".

En primer lugar, cabe señalar que el estatus " sin fines de lucro" de un museo no se debe a los motivos altruistas de la comunidad de los museos (aunque posiblemente hayan jugado algún papel). Existen razones económicas sólidas por las cuales las organizaciones que dependen de donaciones deben generalmente ser organizadas sin fines de lucro. En resumen, el argumento es el siguiente : Cuando alguien entrega dinero a un museo (que sea una persona o una colectividad), trata de comprar algún servicio. En el caso de lo que se llama usualmente un "precio", la relación entre el pagador y el servicio brindado es directa. El comprador sabrá si el servicio le fue brindado a su entera satisfacción y actuará en consecuencia. Pero en el caso de las donaciones, la situación no es tan clara. No se puede observar la relación entre una contribución individual y el aumento cuantitativo o cualitativo de los servicios. Por lo tanto, el donante no sabe si su contribución fue utilizada para mejorar los servicios del museo o para la repartición de ingresos. En el tipo de organización "sin fines de lucro, esta forma de actuar es ilegal, lo cual proporciona al donante alguna seguridad de que sus contribuciones se utilizan con el propósito para el cual fueron otorgadas. Pero, por qué deben los museos depender de las donaciones (que sean públicas o privadas) como fuente principal de financiación ? Como ya lo indique en capítulos anteriores,

./.

el argumento común es que los museos constituyen un bien público y generan externalidades positivas importantes. Esto, a su vez, justifica los subsidios (públicos o privados). Probablemente haya algo de verdad en este razonamiento, según el cual el turismo, la integración cultural, el empleo, etc, se verán favorablemente influenciados por la existencia de un famoso museo en la comunidad.

Sin embargo, la cuestión no es tanto la existencia de estos beneficios externos cuanto su magnitud. Es razonable suponer que la relación beneficios externos - beneficios privados supera la relación donaciones - monto de los ingresos por entrada. Ya que la relación donaciones (que sean públicas o privadas) - ingresos por entrada oscila entre 2 y 4 veces y media aproximadamente, según el país, los beneficios externos deberían ser de 2 a 4 veces más importantes que los beneficios privados. A pesar de no existir pruebas fidedignas en ninguno de los casos, hay indicaciones de que estas relaciones tienden hacia el mayor valor.

Un argumento relacionado con el tema estipula que un museo constituye un bien de gran valor y como tal sus precios deberían ser mantenidos bajos para que la mayoría de las personas los pueda pagar. Esto se logra gracias a los subsidios públicos o privados. Asimismo, a pesar de existir un argumento a favor de los subsidios, éste no se basa en la redistribución de ingresos. En realidad, casi todos los visitantes de museos son turistas (nacionales o extranjeros) y sería difícil creer que los museos estén organizados sin fines de lucro, para que la población local pueda subsidiar a los turistas.

La pregunta sigue en pie: por qué un museo está financiado en proporción tan alta por donaciones privadas o públicas? Por qué no cobrar entradas? La respuesta se encuentra en la estructura de los costos del museo mencionada en el capítulo anterior. En vista de la naturaleza de las actividades del museo, los costos fijos constituyen una fracción desproporcionadamente amplia de los costos totales de un museo. Como lo vimos anteriormente, cuando la proporción

costos marginales - costos fijos es muy baja, el fijar eficientemente los precios al costo marginal conducirá a ingresos de taquilla que no cubren los gastos totales.

En realidad es muy probable que para las artes de representación, la curva de demanda esté completamente por debajo de la curva promedio de costos, de tal forma que no hay precios para los cuales los ingresos provenientes de las ventas de boletos de entrada cubrirán los costos totales. Se supone que lo mismo es válido para un museo. Bajo estas condiciones, si el museo pudiera entablar una discriminación efectiva de precios, podría estar en medida de captar el excedente de los consumidores en forma suficiente para cubrir sus costos. Pero una discriminación eficiente de precios exige que los "consumidores" con una demanda sumamente inelástica sean identificables y que sus derechos de entrada (o boletos) sean intransferibles. En ciertos casos, se puede encontrar estas condiciones (después de todo, no es tan difícil en general identificar a los turistas extranjeros y practicar con éxito la discriminación de precios). Sin embargo, en regla general, no es el caso.

Aunque pueda resultar difícil realizar una discriminación efectiva por medio de los precios de los boletos, es posible pedir a las personas que hagan la discriminación donando voluntariamente cierta cantidad, si el valor que atribuyen a los servicios del museo excede el costo de entrada. En efecto, es lo que hacen los museos y otras organizaciones sin fines de lucro en el mundo entero. En algunos países como los Estados Unidos, la mayoría de las donaciones es hecha directamente por individuos (o el sector privado) de tal forma que el aspecto de discriminación voluntaria es mucho más obvio. En la medida en que estas donaciones son deducibles de los impuestos, el estado está indirectamente implicado en estas transferencias. Sin embargo, se advierte el mismo tipo de fenómeno en todos los países donde el estado hace directamente las donaciones. En los países donde el ingreso por habitante es suficientemente alto, se puede decir que las donaciones privadas son probable -

mente más eficaces que los subsidios gubernamentales directos, pero esto está fuera del alcance de este estudio (e incorrecto para un gran número de países cuyo ingreso per cápita no sería suficientemente alto). Se puede también comprobar que el tipo de donaciones hecho por el gobierno en forma de fondos de contrapartida es, en general, preferible a los subsidios en forma de suma global, en términos de bienestar. La prueba de ello también se encuentra fuera del ámbito de este documento.

Pero existen razones económicas muy sólidas de por qué la financiación de los museos, principalmente por medio de donaciones, constituye el modo óptimo y porque es mejor organizar los museos como instituciones sin fines de lucro. Esto nos conduce a la cuestión de como se debería evaluar los proyectos de museo : si el uso de las donaciones constituye el financiamiento óptimo, socialmente hablando, podría entonces utilizarse métodos de evaluación basados en alguna forma de cálculo de la tasa de rentabilidad interna ? Estrictamente hablando, la respuesta es no. La posibilidad de que estos proyectos generen suficientes ingresos para cubrir costos (ambos en un sentido actualizado) es nula. Sino, no hubiera sido óptimo utilizar las donaciones. Así que el rendimiento financiero de los proyectos de museo será siempre negativo. Sin embargo, si las donaciones estuvieran incluidas en los cálculos desde un principio, hasta el más inútil de los proyectos podría parecer financieramente viable.

Por otra parte, cuando se toma debidamente en cuenta los beneficios externos, es casi seguro que un proyecto global de museo terminaría con una tasa de rentabilidad social positiva. Por lo tanto, las instituciones de financiación que deben racionar el crédito se encuentran frente a un dilema, ya que, si no otorgan el crédito, existen pérdidas sociales potenciales, y si lo hacen, incurren en rentabilidad financiera negativa. Cuando se ven forzadas a navegar en aguas peligrosas, prefieren normalmente evitar el monstruo reconocible de la rentabilidad financiera negativa, más bien que el re -

./.

molino de dudosos beneficios potenciales sociales perdidos. La única forma en que estarían dispuestas a financiar este proyecto es si, ex ante, han decidido dejar de lado las consideraciones financieras - lo que virtualmente se convierte en donación.

En resumen, la rentabilidad financiera no es el criterio adecuado para evaluar los proyectos de museo. En realidad, semejante criterio no es pertinente para todo proyecto para el cual, como lo decía Harry Johnson, eminente economista fallecido, "la capacidad para pagar tasas de interés elevadas no constituye necesariamente una prueba de la mayor deseabilidad social del proyecto a financiar". El criterio pertinente para la evaluación de proyectos sería la tasa de rentabilidad social, calculada sobre la base de costos y beneficios correctamente imputados. Entonces, la cuestión de la financiación es distinta desde el punto de vista conceptual : consiste en calcular el flujo necesario de transferencia y en determinar la fuente y vehículo óptimos para su realización.

A esta altura es pertinente preguntar : Qué es un proyecto de museo ? Será una entidad con varias subdivisiones para las cuales se debe calcular una tasa de rentabilidad global, o varios proyectos conceptualmente distintos que se debe evaluar en forma separada, pero que están íntimamente ligados ? Dije al final del último capítulo que un museo podría considerarse analíticamente como una colección de varias entidades, con características económicas distintas, pero que contribuyen a un objetivo común. Eso nos llevaría a considerar los proyectos de museo con el segundo criterio mencionado arriba.

En realidad, eso muestra que no solamente tiene beneficios analíticos, sino también pragmáticos. Al tratar al museo como a una "cartera" de empresas, se implica que la gerencia tendría frente a si una "cartera" de proyectos. Cada uno de estos proyectos tendrá una tasa de rentabilidad social diferente y una estructura financiera diferente - es decir un requerimiento distinto de transferencia. Los diferentes proyectos tendrán un interés para diferentes grupos ante los cuales se podría buscar las transferencias requeridas sin sacrificar la coordinación central. Asimismo,

./.

al crear más grados de libertad, aumentan obviamente las posibilidades de una gestión estratégica. Tomemos por ejemplo la herramienta bien usada de la "matriz de cartera", que algunos directores han encontrado útil en otro contexto. La cartera de proyectos disponibles para el director del museo se puede clasificar según la rentabilidad financiera y social calculada y presentada en una matriz de dos en dos como sigue:

MATRIZ HIPOTETICA DE RENTABILIDAD

RENTABILIDAD SOCIAL	Alta	B	C
	Baja	A	D
		Baja	Alta
		RENTABILIDAD FINANCIERA	

Los proyectos que caen dentro del cuadrante C son aquellos proyectos que tienen a la vez una alta rentabilidad social y una alta rentabilidad financiera; representan por lo tanto lo mejor de ambos mundos. Son proyectos como las exhibiciones denominadas "Bombas rompemanzanas" que los museos no tendrán ninguna dificultad en financiar y que producirán un excedente. Por otra parte, los proyectos en el cuadrante A serían aquellos que no tienen ningún valor rescatable y muy bien pueden olvidarse en beneficio de todos. Los cuadrantes B y D se pueden interpretar de la misma forma. Es muy probable que la mayoría de los proyectos de museo caigan en el cuadrante B, pero en ningún caso todos ellos, y es precisamente la capacidad de distinguir entre ellos que constituye el valor agregado. Asimismo, cabe observar que la división del museo en una cartera de actividades permite también distribuir las actividades en el espacio en una forma muy flexible, al mismo tiempo que se controla el impacto global del museo. Desafortunadamente, no entra en el ámbito de este estudio ver en detalle como usar dichas herramientas en la administración de un museo. Sin embargo, es importante señalar que existen y con un pequeño esfuerzo pueden resultar muy útiles. Al trasladar el énfasis a las actividades, se pro-

./.

duce un beneficio o un costo muy importante según el punto de vista de quien lo mire, a saber : se exige una descripción viable explícita y empírica de las relaciones sistemáticas que existen entre las diferentes actividades y su contribución al rendimiento de un museo. Que yo sepa, eso no se ha hecho todavía. Cuál es la contribución de las actividades individuales a la cadena de actividades que conduce al rendimiento de un museo ? Cuál es el costo económico de las actividades individuales (en oposición a los costos contables) y que valor añaden ? Ya que existen múltiples rendimientos, cómo una actividad dada contribuye a cada uno de ellos ? Contribuye a cada uno ? En breve, cuáles son las relaciones insumo-rendimiento en cada etapa del proceso ? En efecto, eso implica analizar como cada actividad contribuye a las otras en términos de costos, beneficios y su funcionamiento. No sólo es necesario tener estos conocimientos para entender la institución llamada museo, sino también crucial para reconocer la naturaleza de las transferencias que tienen lugar y el valor de cada actividad para las otras (como para la totalidad del museo en este caso). Entendiendo estas relaciones, se puede establecer mecanismos de transferencia apropiados y asegurar a la gestión del museo una base más sólida.

Se critica a menudo este tipo de enfoque diciendo que es prácticamente imposible llevar a cabo estas evaluaciones porque no hay precios en que basarlas. Diría que esta actitud se debe a varias malas interpretaciones sobre la naturaleza de lo que se debe hacer. Estas malas interpretaciones pueden ser agrupadas bajo tres rubros importantes : (1) concepción errónea de lo que se está intercambiando; (2) Concepción errónea de la utilidad de la política económica, y (3) Concepción errónea de la importancia de los valores monetarios en la toma de decisiones.

El primer punto se refiere al hecho de que cada decisión implica alguna forma de intercambio y que algo se abandona, al cambio de algo que se gana . Por lo tanto, es muy importante comprender lo que se intercambia para poder medir correctamente la diferencia que habría. Evidentemente, si se desliza un error en esta comprensión,

./.

al final se medirá una cosa equivocada. Los factores más obvios que causan estas equivocaciones son : tratar de evaluar los recursos en vez de la actividad. Tratar de evaluar la utilidad final más bien que los valores comparativos; pensar en términos de bienes tangibles como objeto de intercambio, más bien que la actividad de intercambio de la cual se desprende la utilidad.

El segundo punto se ha discutido en el Capítulo II y no me explayaré más al respecto. Sin embargo, quisiera subrayar que existen métodos de evaluación comparativa en ausencia de precios o cuando los precios no transmiten la información que se esperaba. Dichos métodos constan colectivamente en el libro de Sinden y Worrell, mencionado en la sección de Agradecimientos de este informe.

El tercer punto se refiere a tener presentes las razones de la necesidad de las evaluaciones. Debido a lo que he llamado "desprecio", parece que se ha producido un brote de casos con desplazamiento de objetivos, donde el esfuerzo se dirige a una aproximación de precios de mercado que no existen. Pero se hacen evaluaciones para ayudar a tomar decisiones, y como tal la evaluación es un medio, no un fin. Las evaluaciones suministran informaciones comparables sobre las alternativas y permiten por lo tanto tomar decisiones razonables. Resulta que la información que uno necesita depende de la decisión que uno debe tomar, y en muchos casos la información no es muy amplia y no es dada en precios monetarios. El concentrarse sobre las necesidades de información en la decisión a tomar evitaría muchos esfuerzos descarriados, antes que crear de nuevo precios monetarios.

B- Qué hacer sobre esta base ?

Todavía queda mucho que decir en términos de un marco conceptual y de su contraparte empírica, antes de entender adecuadamente la política económica aplicada a los museos. Sin embargo, si hay un resultado que se desprende del estudio, debería ser la orientación a imprimir a dichos esfuerzos. La mayoría de los trabajos relativos a la polí-

./.

tica económica aplicada a los museos se ha dedicado a tratar de comprender o esclarecer el papel desempeñado por los museos en el proceso de desarrollo. A pesar de no ser intrínsecamente desmerecedor, este esfuerzo a nivel macroeconómico no puede desembocar en hipótesis que puedan ser sometidas a prueba, ni en líneas directrices empíricas útiles. No va a ser el peso de las pruebas empíricas que le van a convencer a uno de los beneficios del museo, al contrario, son las creencias de uno que condicionan lo que ve. Siendo ese el caso, la forma en que los museos contribuyen al desarrollo no tiene mucho que ver en términos de financiación de los museos y de los proyectos de museo. Esto, como lo di a entender antes, exige un enfoque microeconómico con miras a entender el funcionamiento de la organización llamada museo y los mercados dentro de los cuales operará.

Por lo tanto, el esfuerzo conceptual debería dirigirse a especificar el proceso de "producción" de los museos y la interacción de los diferentes componentes e insumos. Generalmente, los museólogos contestan a esta afirmación diciendo que ya conocen estas relaciones - una convicción que puede ser cierta en el sentido museológico pero no en el sentido económico. Este tipo de relación es similar a la de un ingeniero que estima saber todo sobre cierto proceso de producción; es posible que conozca las técnicas de producción, pero la mayoría de las veces, no sabe casi nada de la teoría de política económica subyacente en la producción. Es necesario desarrollar este entendimiento más a fondo. He propuesto más arriba algunos puntos de partida que se pueden desarrollar en varias direcciones. Una extensión directa sería de formalizar más a fondo lo que he hecho y sacar las consecuencias. Otro camino crucial y relacionado, sería la aplicación a los museos de la teoría de sistemas y el desarrollo de las implicaciones.

La cuestión empírica de la medición y de los indicadores es un desarrollo relacionado que debe ir paralelamente a la comprensión conceptual. Como trate de indicar, los precios, en el sentido normal de la palabra, no constituyen las únicas o las más importantes informaciones de que disponemos. A pesar de que se los puede utilizar donde y cuando están disponibles, se debería siempre hacerlo con precaución. Ya que se producirán

./.

transferencias internas, como lo mostrarán los desarrollos conceptuales, los precios de cuenta de tales transferencias serán valores críticos que deberán determinarse. He dicho anteriormente que ya existe literatura en esta campo, pero nuevos trabajos podrían resultar necesarios para desarrollar los indicadores de estos valores de cuenta.

Finalmente, se debería tener presente que un museo es una organización y, en principio, una organización que tiene algún propósito. El carácter único del servicio que suministra no debería conducir a la conclusión errónea de que existe un sólo método de análisis. Los métodos y herramientas estándar de análisis serán suficientes siempre y cuando se tomen las precauciones necesarias para su aplicación. La generalidad de los métodos de análisis no nos aleja del carácter único del objeto estudiado.

AGRADECIMIENTO

La preparación de este estudio ha constituido para mí una experiencia muy interesante, ya que los únicos contactos previos que tuve con museos fueron a título de visitante. Muchas personas dedicaron una gran parte de su tiempo a explicarme los pormenores de los museos, su financiación, sus problemas y el papel que desempeñan en el desarrollo de sus respectivos países. Me llamaron la atención el entusiasmo de los funcionarios con los cuales me puse en contacto así como su competencia. Los agradezco a todos. Sin embargo, deseo mencionar en forma especial a las siguientes personas que me suministraron una información clave:

Sr. Alvaro Becerra, Ministro de Industrias, Turismo e Integración del Perú.
Dr. Raul Ortiz de Zevallos Ferrand, Vice-Ministro de Turismo del Perú.
Arq. Victor Pimentel, Director General, Instituto Nacional de Cultura del Perú.
Sra. Cecilia Bakula, Director, Museo del Banco Central de Reserva-Perú.
Sr. Carlos Velarde Escardo, Presidente del Directorio-FOPTUR, Perú.
Ing. Julio Aspilcueta, del Proyecto del Nuevo Museo, Perú.
Sr. Luis Lumbreras, de la Oficina de Proyecto Regional -Perú.
Sra. Maria Elvira Bonilla, Director, Museo de Oro, Colombia.
Sra. Gloria Zea de Uribe, Director, Museo de Arte Moderno, Colombia.
Sra. Gloria Rueda - Director, Colcultura, Colombia.
Dr. Mario Vásquez, Director, Museo Nacional de Antropología- Méjico.

En particular, quisiera agradecer al Ing. Victor Masquera del BID, Lima, al Sr. Sergio Durán del Museo del Banco Central, Quito, y a la Sra. Marta Araoz de la Torre de ICOM, París. Los dos primeros, por ser economistas entendidos tanto en los problemas de los museos como en el desarrollo, resultaron sumamente útiles para ayudarme a organizar mis pensamientos, mientras mi amiga, la Sra. de la Torre no solo hizo comentarios constructivos sobre el informe y me ayudó a clarificarlo, sino que también fue la persona que me llevó a meditar sobre la política económica aplicada a los museos. A pesar de que todos ellos reconocerán en

este informe algunas de sus opiniones, no son responsables de cualquier error de interpretación que pudiera presentarse ya que no seguí siempre su consejo de expertos.

Para evitar que este informe se parezca a una tarea escolar, no he citado en el texto las referencias exactas. Sin embargo, he usado la siguiente bibliografía:

Hansmann, H. "The role of Nonprofit Enterprise". Yale Law Journal, Vol. 89, (Abril de 1980), pp. 835 - 901.

Sinden, J. and Worrell, A. , Unpriced Values : Decisions without Market Prices, Wiley & Sons, New York, 1979.

De la Torre, M. and Monreal, L. Museums : An Investment For Development, ICOM, Paris, 1982.

Finalmente, es un placer agradecer al Sr. Sylvio Mutal, Asesor Técnico Principal y Coordinador Regional - UNESCO - Lima, Perú, quien, convencido de la necesidad de una mayor claridad, organizó todo el estudio. Tanto él como su personal en Lima hicieron que este estudio fuera no solamente posible sino también agradable.