



Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Maestría en Gestión de la cultura

Claves para un museo sostenible:

Modelos de financiamiento para

instituciones de gestión privada

Alumna: Ana Saint Jean

DNI: 31.694.693

Directora de Tesis: Giuliana Migale Rocco

Buenos Aires, 2 de marzo de 2024

Universidad de San Andrés
Departamento de Humanidades
Maestría en Gestión de la cultura

Claves para un museo sostenible:
Modelos de financiamiento para
instituciones de gestión privada

Alumna: Ana Saint Jean
DNI: 31.694.693
Directora de Tesis: Giuliana Migale Rocco

Buenos Aires, 2 de marzo de 2024

ABSTRACT

La presente investigación tiene por objetivo comprender y analizar los modelos de financiamiento existentes en instituciones privadas vinculadas a la cultura. En este sentido, el análisis a desarrollar busca desentrañar las metodologías de financiamiento de museos privados para poder aproximarse a buenas prácticas que tiendan a instituciones sostenibles. Con tales fines, se plantea una investigación cualitativa mediante el estudio de casos de tres museos latinoamericanos: el Museo de Arte Assis Chateaubriand de São Paulo (MASP) en Brasil, el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA) en Argentina y el Museo Jumex en México. Además, se llevaron a cabo entrevistas directas a cinco museos nacionales: el Museo Xul Solar, el Museo Gyula Kosice, el Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA), el Museo Colección de Arte Amalita Lacroze de Fortabat y el Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico de la Universidad Católica Argentina de La Plata (UCALP). Para completar el estudio se relevó información de la Tate Gallery en Inglaterra, el Museo de Arte de Lima (MALI) en Perú, el Museo de Arte Leeum en Corea del Sur y Museum of Modern Art (MoMa) en Estados Unidos. Los resultados de la investigación arrojan que las prácticas de financiamiento tradicional se encuentran con limitaciones a la hora de afrontar los gastos de las instituciones, por lo que se vuelve necesario explorar e implementar nuevos mecanismos de recaudación, con el propósito de alcanzar esquemas de financiamiento capaces de solventar económicamente la estructura de los espacios.

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad - Financiamiento - Museos privados - Comunidad - Patrocinios

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Presentación	5
1.2. Objeto de estudio	7
1.3. Propósito	8
1.4. Metodología	10
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. El rol del museo como institución	12
2.2. Economía y cultura	14
2.3. La comunidad en el centro: el museo como espacio de encuentro	17
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	22
3.1. Panorama mundial: Museos privados	22
3.2. Análisis de públicos en Latinoamérica	26
3.3. Público y pandemia	28
3.5. Benchmarking local: el caso argentino	31
3.5.1. Museo Xul Solar. Fundación Pan Klub	32
3.5.2. Museo Gyula Kosice	34
3.5.3. Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA)	36
3.5.4. Museo de Arte Amalia Lacroze de Fortabat	37
3.6. Benchmarking internacional	40
3.6.1. Museo de Arte de Lima (MALI)	40
3.6.2. Tate Gallery	41
3.6.3. Museum of Modern Art (MoMa) .	45
3.6.4. Museo de Arte Leeum	46
4. MODELOS DE FINANCIAMIENTO PÚBLICOS Y PRIVADOS EN MUSEOS PRIVADOS	48
4.1. Fomento cultural: Brasil y Argentina	48
4.2. Iniciativa privada	51
5. ESTUDIO DE CASOS: MASP, MALBA Y JUMEX	55

5.1. El Museo de Arte Assis Chateaubriand de São Paulo (MASP)	56
5.2. Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA)	67
5.3. Museo Jumex	80
6. UNA APROXIMACIÓN A UN PLAN DE ACCIÓN PARA MUSEOS PRIVADOS	86
6.1. Divulgación e intercambio	86
6.2. Relacionamiento y formación	88
7. REFLEXIONES FINALES	92
8. BIBLIOGRAFÍA	95
9. ANEXOS	103
9.1. Esquema de preguntas realizadas a los museos privados entrevistados en el período de noviembre 2023 a enero 2024	103
9.2. Entrevistas realizadas	104
9.2.1. Entrevista Museo Xul Solar	104
9.2.2. Entrevista MACBA (Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires)	111
9.2.3. Entrevista Museo Jumex	116
9.2.4. Entrevista MACBA (Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires)	127
9.2.5. Entrevista Museo Gyula Kosice	133
9.2.6. Entrevista Museo Colección Amalita de Fortabat Director: Germán Barraza	139
9.2.7. Universidad Católica Argentina de La Plata	147

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

¿De qué manera se financian las instituciones culturales? ¿Qué sistemas de desarrollo de fondos existen para espacios culturales privados? ¿Cuál es la importancia de las instituciones privadas en el ecosistema cultural? ¿Qué rol cumple y qué rol podría cumplir la comunidad en la generación de fondos y alianzas? Diversos estudios coinciden en las dificultades que tienen los espacios culturales a la hora de financiarse; desde centros culturales barriales hasta grandes museos. La decisión de sostenerse de manera independiente, sumada a la imposibilidad de operar exclusivamente con aportes públicos, genera la necesidad imperativa de encontrar mecanismos alternativos para su financiamiento. En este sentido, las entidades privadas – como empresas, fundaciones – y los aportes individuales se vuelven fundamentales para su existencia, funcionamiento y financiamiento. El hecho de no contar con aportes estatales permanentes, deriva en la necesidad de emplear especialistas en el desarrollo de fondos para la búsqueda de financiamiento. De aquí que se desprenden cuestionamientos al ecosistema actual que comprenden tanto la esfera de recaudación como la de las distintas comunidades que componen una institución.

La presente investigación se concentrará en el estudio de la institución museo. En la actualidad, muchos museos privados están atravesando una profunda transformación, repensando sus formas de vinculación con las distintas audiencias. En este sentido, muchos de ellos han optado por poner a la comunidad en el centro, como protagonista de la institución. “Las instituciones museísticas se han centrado cada vez más en los visitantes, y algunos de los museos más grandes están inclinándose hacia un modelo de gestión corporativa en sus operaciones diarias. Como resultado, la profesión y el entorno de los museos han inevitablemente evolucionado”, destaca Alissandra Cummins, Presidenta en 2010

del International Council of Museums¹ (ICOM), en la publicación *Conceptos Clave de Museología* (2010) realizada entre este organismo mundial y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). El viraje no sólo ha modificado la programación de los museos desde los departamentos educativos, de mediación y programas públicos hasta las temáticas que abordan sus exhibiciones y montajes, las formas de pensar los distintos proyectos curatoriales, sino que también ha abierto nuevas alternativas para la recaudación de fondos y los posibles lazos a establecer tanto con individuos como con socios corporativos.

El análisis a desarrollar plantea una investigación cualitativa mediante el estudio de casos de tres museos latinoamericanos: el Museo de Arte Assis Chateaubriand de São Paulo (MASP) en Brasil, el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA) en Argentina y el Museo Jumex en México. Además, la investigación incluye entrevistas directas a cinco museos nacionales: el Museo Xul Solar, el Museo Gyula Kosice, el Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA), el Museo Colección de Arte Amalita Lacroze de Fortabat y el Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico de la Universidad Católica Argentina de La Plata (UCALP). Para completar el estudio se realizó un relevamiento y análisis de los reportes anuales 2021-2022 y documentación complementaria de cuatro instituciones internacionales, que permitieron identificar buenas prácticas y oportunidades en su operatoria de generación de fondos así como la conformación de su comunidad: la Tate Gallery en Inglaterra, el Museo de Arte de Lima (MALI) en Perú, el Museo de Arte Leeum en Corea del Sur y Museum of Modern Art (MoMa) en Estados Unidos. Tanto las investigaciones conducidas a través de entrevistas directas como el análisis de documentación específica se encuentra apoyado por

¹ International Council of Museums (ICOM) o Consejo Internacional de Museos es una asociación de miembros y una organización no gubernamental que establece estándares profesionales y éticos para las actividades de los museos. Como foro de expertos, hace recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con el patrimonio cultural, promueve la creación de capacidades y avanza el conocimiento. ICOM es la voz de los profesionales de los museos en el escenario internacional y aumenta la conciencia cultural pública a través de redes mundiales y programas de cooperación.

publicaciones de acceso general que proveen las instituciones y la indagación de los distintos canales de comunicación de cada entidad.

Son pocos los estudios que han profundizado en el análisis de las estrategias de recaudación de fondos por parte de instituciones privadas. Tal como se menciona en el artículo “Financiamiento y fomento de la cultura” desarrollado por la Revista de Gestión Cultural² (RGC): , “...a la invisibilización presente en los discursos políticos se le suma una importante vacancia desde el campo de la investigación científica: prácticamente no existen estudios sobre temas de financiamiento y fomento a la cultura en nuestro país.”³ Este vacío y desconocimiento de la temática implica que las instituciones invierten tiempo y recursos en el desarrollo de sus propias estrategias de intervención, desaprovechando el potencial intercambio de saberes y metodologías exitosas. Es en este sentido que el estudio pretende ampliar el campo de conocimiento sobre los modelos de financiamiento para llegar a una aproximación de mecanismos de recaudación que permitan acercarnos a un museo sostenible, con especial foco en aquellas estrategias focalizadas en las comunidades.

1.2. Objeto de estudio

Dentro del ámbito museístico, se observa una continua búsqueda de diversas metodologías de financiamiento destinadas a solventar las actividades de las instituciones. Al agotar los modelos tradicionales de donaciones o patrocinio convencional, nos enfrentamos al desafío de explorar alternativas que proporcionen ingresos sustanciales y resulten atractivas para las partes involucradas. A medida que los museos exhiben muestras más ambiciosas, amplían su programación y

² RGC Revista es una publicación especializada en gestión cultural que busca brindar herramientas a los gestores y artistas que desarrollan proyectos culturales. Desde sus páginas, especialistas, profesionales y docentes problematizan sobre la teoría y la práctica de la gestión con el fin de dar a luz la diversidad y multiplicidad de procesos que componen el campo cultural.

³ Fuentes Firmani, E., Sticotti, N. y Vovchuk, L. (2023) *Financiamiento y fomento de la cultura*. Revista Gestión Cultural (1a. ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: RGC Libros, p.3.

cuentan con personal altamente capacitado para llevar a cabo estas actividades, se traduce finalmente en presupuestos más elevados. Sin embargo, es importante destacar que el aumento en la exposición, el público y los gastos no siempre se traduce necesariamente en un incremento proporcional de los ingresos.

La contrapartida de esta coyuntura es la creciente notoriedad de los museos, ya sea a través de exposiciones con enfoques más amplios dirigidos a un público no especializado, la expansión de la programación o la integración de los intereses de las comunidades más allá de las temáticas tradicionalmente asociadas al ámbito museístico. Esta situación representa una oportunidad única en una era en la que los museos gozan de una relevancia significativa en la sociedad. Si las instituciones logran maximizar las características que las hacen únicas, poseen un potencial considerable para atraer atención y traducir esa singularidad en nuevas fuentes de ingreso. En consecuencia, los conocimientos presentados en este análisis no deben interpretarse como guías definitivas de acción, sino más bien como caminos a ser explorados y desarrollados teniendo en cuenta las particularidades y propósitos de cada entidad.

1.3. Propósito

El desarrollo de prácticas profesionales para la búsqueda de fondos suele devenir en formatos adoptados por organizaciones no gubernamentales (ONGs) que cuentan con prácticas, objetivos y dinámicas distintas a cómo operan o se piensan los sectores culturales. Al momento de recabar información sobre casos de éxito local, nos encontramos con un vacío de contenido en lo que refiere a instituciones privadas sumada a una necesidad imperiosa de información para profesionalizar y sistematizar los canales de recaudación. Existe una precarización marcada en el sector y el foco no se encuentra, generalmente, puesto en la maximización de los recursos a disposición. El campo cultural siempre trabaja en una tensión intrínseca entre la lógica económica que demanda rentabilidad, y el aspecto simbólico de la

producción cultural. Como sostiene Gerardo Neugovsen⁴ esto adquiere una dimensión moral que constituye una de las tensiones básicas sobre la cual el sector se desarrolla. El dilema que se plantea es que, con el fin de concretar sus valores culturales y creativos, el valor económico es necesario pero nunca debe prevalecer sobre estos primeros. En una actividad en la que el objeto de circulación tiene un valor principalmente simbólico e intangible, se vuelve necesario buscar la profesionalización para no encontrarse vulnerable frente a escenarios adversos que atenten contra el funcionamiento de los proyectos.

Las instituciones y espacios privados, al no contar con un presupuesto independiente de los ingresos que generan, tienen la particularidad de que una gestión ineficiente puede conducir al cese de la actividad, de modo que su permanencia está asociada al correcto funcionamiento, no sólo en términos simbólicos, sino también materiales. Este análisis busca ahondar en las problemáticas centrales a las cuáles se enfrentan los museos privados, poniendo en evidencia cuáles son los recursos a disposición para lograr la sostenibilidad económica, pilar fundamental para promover los valores y objetivos de la institución. Es posible darle paso a la creatividad y a la cultura promoviendo buenas prácticas de financiamiento que traigan como resultado iniciativas sostenibles.

1.4. Metodología

El estudio realizado se enfoca en relevar prácticas eficientes en museos privados de distintas escalas, alcances y regiones para poder extraer algunos lineamientos de acción para aproximarnos a un museo sostenible. Para esto, desarrollaremos, en primer lugar, un marco teórico que presentará las bases sobre las que se apoya la tesis, y dará cuenta del estado actual del ecosistema cultural y el rol del museo

⁴ Gerardo Neugovsen (2011) *Las competencias emprendedoras en las industrias culturales y creativas*. p.255. Recuperado en febrero de 2024 en <https://www.untref.edu.ar/documentos/indicadores2010/Las%20competencias%20empreendedoras%20en%20las%20industrias%20culturales%20y%20creativas%20Un%20sistema%20para%20su%20diagnostico%20y%20crecimiento%20Gerardo%20D%20Neugovsen.pdf>

privado en la contemporaneidad. Se presentarán artículos, informes, estadísticas y publicaciones, tanto de los propios museos como de organismos a nivel local e internacional. En segundo lugar, presentaremos un conjunto de buenas prácticas y problemáticas a nivel local de museos privados, relevadas de los siguientes museos: Museo Xul Solar, Museo Gyula Kosice, Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA) y Museo Colección de Arte Amalita Lacroze de Fortabat y Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico de la Universidad Católica Argentina de La Plata (UCALP). En esta instancia, el estudio fue realizado mediante entrevistas directas a profesionales de los mencionados museos (directores, coordinadores y miembros de los equipos de Educación). Se relevaron, también, museos a nivel internacional: la Tate Gallery, el Museo de arte Leeum, MALI y MoMa. Si bien en estos casos no fue posible realizar entrevistas directas, la información provista a través de sus páginas web y documentos de trabajo publicados fueron suficientes para ahondar en el análisis. Por último, se realizó una evaluación en profundidad de los casos MASPI, MALBA y Museo Jumex a través de entrevistas directas y el análisis de documentación provista en sus reportes anuales, artículos publicados, informes institucionales junto a sus respectivos canales de comunicación. Este análisis permitirá ahondar en las áreas que trabajan en la formación de comunidad y la generación de fondos, sus potencialidades y limitaciones, y el impacto que generan en términos de recursos y fidelización y ampliación de audiencias.

Se seleccionaron para el estudio de casos de museos privados de artes visuales. Esta selección se debe a que los vinculan problemáticas en común y están realizando búsquedas similares para hacer frente a las inquietudes financieras de estas instituciones. Por fuera de los museos privados, encontramos en Argentina dos referentes clave en la temática: el Museo Nacional de Bellas Artes y el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires. Sin embargo, al tratarse de instituciones públicas que no dependen exclusivamente del financiamiento privado, fueron excluidos de la muestra.

Mediante la recopilación y análisis de esta información se espera poder indagar y generar una guía práctica para reconocer cuáles son las posibilidades de articulación dentro del sector para lograr que un museo pueda autofinanciarse mediante los recursos propios de su gestión, haciendo hincapié en la importancia de la generación de mecanismos de vinculación y mediación de sus audiencias.



Universidad de
San Andrés

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El rol del museo como institución

El museo como institución se encuentra en una transformación profunda donde la teoría que acompaña su práctica impacta directamente en cómo se gestiona. En el año 2007 el International Council of Museums (ICOM) propuso una noción de museo que ha sido repensada en profundidad, donde se genera un movimiento del público al centro de la escena en la nueva definición provista por la Asamblea General Extraordinaria de ICOM⁵ en Praga, el 24 de agosto de 2022:

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos.⁶

Este estudio se circunscribe a museos privados para poder comprender sus problemáticas e importancia en la escena contemporánea. Veremos los actores que están involucrados y los recursos internos y externos para solventar su práctica. Utilizaremos la definición de museo privado dada por el informe realizado por Private Museum Research⁷ en abril de 2023,

⁵ International Council of Museums (ICOM) o Consejo Internacional de Museos es una asociación de miembros y organización no gubernamental que establece estándares profesionales y éticos para las actividades de los museos. Como foro de expertos, hace recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con el patrimonio cultural, promueve la creación de capacidades y avanza el conocimiento. ICOM es la voz de los profesionales de los museos en el escenario internacional y aumenta la conciencia cultural pública a través de redes mundiales y programas de cooperación.

⁶ International Council of Museums Argentina (2007) *Definición de museo*. Recuperado en enero de 2024 en <https://icom-argentina.mini.icom.museum/informacion-icom/definicion-de-museo/>

⁷ Private Museum Research (2020) Recuperado en noviembre de 2023 en <https://privatemuseumresearch.org/>

... definimos a un museo privado como una institución artística la cual es propiedad o gobernada por una o varias personas privadas, que no recibe o recibe de manera limitada financiamiento público, tiene una colección de arte moderno y/o contemporáneo permanente, y pone ésta colección a disposición del público de manera continua, en un edificio o estructura física.⁸

El museo privado se encuentra determinado por dos factores que ordenan el resto de su accionar. El primero es su génesis, que responde a la visión de un individuo o de varios, dotándolo de una colección que posee un punto de vista particular al momento de su concepción, ya sea por afinidades temáticas, período o dedicada a un sólo artista y su obra. Este hecho influye directamente en el segundo, que es el sistema de financiamiento del cual depende. Al menos en sus inicios, el museo privado suele contar con un aporte sustancial de quien es o quienes son sus fundadores. Después de un período de tiempo, por distintos motivos, este aporte puede menguar o desaparecer y el destino del museo tendrá distintas resoluciones: la venta del acervo, donación al Estado, el pasaje a una colección privada nuevamente o la última, que constituye la base de nuestra investigación: lograr la sostenibilidad económica mediante distintos mecanismos independientemente del aporte de su o sus fundadores.

Ambas definiciones, tanto la de museo propuesta por ICOM como la de museo privado, ponen al público como protagonista de sus colecciones. La principal diferencia está vinculada al hecho de que la definición de museo privado pone énfasis en el origen de los fondos y la de museo está delimitada principalmente a su práctica y misión. Estas características son fundamentales para el desarrollo de este análisis, que indaga en la relación entre las comunidades y la búsqueda de fondos privados para lograr la sostenibilidad del museo, y el rol central que esta última tiene en la gestión de un museo privado.

⁸ Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p.7

2.2. Economía y cultura

Pensar sobre cultura es pensar sobre valor, enuncia Throsby, D. en *Economía y Cultura*⁹; adentrarnos en el concepto de valor en la economía cultural implica remitirnos a uno de los pensamientos fundadores como lo es *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith¹⁰. Smith realizó la distinción entre el valor de uso de un bien, representando su eficacia para satisfacer las necesidades humanas, y el valor de cambio, que refiere a la cantidad de otros bienes y servicios que un individuo estaría dispuesto a ceder con el fin de adquirir una unidad del bien en cuestión. ¿Cómo aplica la noción de valor en el panorama cultural?

Al referirnos a economía de la cultura podemos aplicar a la teoría social del valor asociada a economistas como Thorste Veblen o John R. Commons entre otros, que adhiere que, "...el valor es un fenómeno socialmente construido y la determinación del valor, y por lo tanto de los precios, no puede ser aislada del contexto social en el que ocurren estos procesos."¹¹ Los bienes culturales que existen dentro de la economía de la cultura pueden ser de orden público, para los cuales no hay precios observables disponibles o bienes privados, para los cuales potencialmente existe un conjunto de precios de mercado. Ahora bien, la mayoría de los bienes culturales poseen ambas características, lo que los ubica en la categoría de bienes privados y públicos. ¿Qué compone el valor cultural que reside en un bien público? Algunas de las características culturales que se mencionan en *Economía y Cultura* para constituirlo son: el valor estético, el espiritual, el social, el histórico, el simbólico y el de autenticidad. Los bienes culturales también pueden mirarse desde un punto de vista etnográfico. En este sentido, Nuirt Bird David en *Las economías: una perspectiva económico cultural*¹² donde se aborda la biografía cultural (ciclo vital) de

⁹ Throsby, D. (2000). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

¹⁰ Adam, S. (1776) . *La Riqueza de las Naciones*. Recuperado en febrero 2024:

<https://web.seducoahuila.gob.mx/biblioweb/upload/1%20La%20riqueza%20de%20las%20Adam%20Smith.pdf>

¹¹ Throsby, D. (2000). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press. p.22

¹² Bird David N., (2004) *Las economías: una perspectiva económico cultural*. Recuperado en febrero 2024 en https://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.9porikan/porikan_4.pdf

un objeto. Esta puede estar compuesta por acontecimientos culturales que son productores de valores a través del recorrido social de los objetos. Inferimos entonces que el valor de un bien cultural no emana de una sola fuente como puede ser los costos de producción sumado al margen de ganancia –como ocurre en otras industrias– sino que es un proceso evolutivo dotado de más de una capa de significado hasta llegar a su apreciación final.

Tomando los postulados anteriormente mencionados, nos centraremos en el valor económico del museo. Este deriva de una conjunción de elementos tanto privados como públicos a partir de los cuales una comunidad– local, regional o internacional– se beneficia. En una primera línea de valor tangible y privado encontramos el edificio, su colección y los servicios provistos por él. En una segunda, lo que es la recaudación directa producida por el museo a través de la venta de entradas, merchandising, catálogos, libros u otros objetos en la tienda o consumos en el restaurante (si hubiera). Además, dentro de esta clasificación encontramos los servicios que produce aprovechados por la sociedad. Estos pueden ser desde programas educativos, exhibiciones mostrando el trabajo de artistas hasta asesorías a instituciones o individuos dentro del circuito cultural. Todos estos elementos componen la esfera de bien privado de un museo.

Nos detendremos ahora en el valor de los bienes públicos que ofrece el museo. A continuación encontraremos la premisa expuesta por Throsby a modo de orientación sobre el alcance público que puede tener una institución:

- La contribución que un museo hace al debate público referido a los social, cultural o artístico;
- La contribución que realiza un museo a la definición de identidad cultural;
- El estímulo e inspiración para la producción de contenido tanto cultural como de otras áreas;
- La preservación del legado para futuras generaciones;
- Los servicios educativos provistos para escuelas privadas y públicas;

- La observación sobre la cultura; esto puede tomar la forma de la mirada interior de la propia cultura desde otra óptica o la opción de acceder a otras culturas mediante la producción artística
- La satisfacción de tener la opción de asistir a un espacio cultural
- Las investigaciones que contribuyen a la esfera pública (teoría, historia del arte, conservación, etc)

Destacamos además, las esferas de influencia inherentes a un museo, abarcando aspectos como la generación de empleo tanto en sus operaciones internas como en los servicios externos que atienden las necesidades de la entidad.

Simultáneamente, se ejerce un impacto significativo en las áreas circundantes, afectando tanto a las empresas locales como a los vecinos de dicho barrio. Este fenómeno resalta la interconexión entre la institución cultural y su entorno, produciendo un impacto socioeconómico asociado a la presencia y funcionamiento de un museo en su comunidad.

Pierre Bourdieu¹³, sociólogo francés, introduce el concepto de capital cultural el cual engloba el conjunto de recursos que posee un individuo, tales como habilidades, conocimientos, preferencias, gustos y hábitos. Estos elementos influyen en la manera en que una persona se acerca, valora, comprende y se apropia simbólicamente de bienes culturales o expresiones artísticas. Bourdieu argumenta que el capital cultural se configura a través de la formación proporcionada tanto por el entorno familiar como por el sistema educativo o el grupo de pares, dependiendo de la posición social del individuo en la estructura social. Se puede considerar al museo como una entidad formativa para individuos situándose en la esfera de aprendizaje. Estas nociones son cruciales a la hora de comprender la relevancia y papel de los museos en la economía cultural como formadores de valor tanto económico como simbólico.

¹³ Bourdieu, Pierre (2012): *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Editorial Taurus-Pensamiento. Buenos Aires.

2.3. La comunidad en el centro: el museo como espacio de encuentro

El museo puede delinarse como receptor de una comunidad, un espacio donde las personas habitan, se congregan, asisten de manera individual o participan colectivamente. András Szántó en *Imaginando el museo del futuro. 21 diálogos con arquitectos*¹⁴ suscita esta reflexión cuando pensamos la concepción de museos. En su publicación señala que sus entrevistados ven al museo como un “tercer espacio”, un lugar donde ocurre la vida cotidiana pero que no es ni el trabajo ni el hogar. Este espacio intermedio es donde se ubica el museo, dando la posibilidad de un tipo distinto de interacción que no se inserta en el ámbito privado ni en el laboral. Ray Oldenburg, autor de *The Great Good Place*, quien acuña por primera vez el concepto de “tercer espacio” señala que, “(...) las sociedades que han resuelto el problema del lugar (...) deben encontrar su equilibrio en tres ámbitos de experiencia. Uno es doméstico, el segundo es lucrativo o productivo, y el tercero es inclusivamente sociable, ofreciendo tanto la base de la comunidad como la celebración de la misma.”¹⁵ Una comunidad ávida por una experiencia significativa encuentra sosiego en estos espacios; el museo desarrolla una nueva esfera donde tanto reflexiones individuales como interacciones sociales son posibles. Szántó agrega que, en consonancia con los cambios recientes en el pensamiento museológico, los visitantes toman una posición empoderada controlando la narrativa como participantes activos en la experiencia del museo.

¹⁴ Szántó, A. (2023) *Imaginando el museo del futuro. 21 diálogos con arquitectos*. Hatje Cantz Verlag GmbH. Traducción propia. Título original: *Imagining the Future Museum. 21 Dialogues with Architects*.

¹⁵ Oldenburg, R. (1999) *The Great Good Place. Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of the community*. New York: Marlowe & Company. p. 14. Traducción propia. Cita original: “The examples set by societies that have solved the problem of place (...) must find its balance in three realms of experience. One is domestic, a second is gainful or productive, and the third is inclusively sociable, offering both the basis of community and the celebration of it.”

Un análisis de audiencias implica, necesariamente, una problematización del término y sus usos. En este sentido, siguiendo a Javier Ibacache¹⁶, existe una diferenciación entre las nociones de audiencias y públicos: mientras que las audiencias se desarrollan, los públicos se forman. O bien, los públicos son audiencias ya fidelizadas. Existen autores que sostienen que hablar de audiencias implica someterse a una lógica transaccional, mientras que al hablar de públicos se remite a un sentido más profundo de la convivencia entre la creación y las personas. En la contemporaneidad, situar al espectador en primer plano es una directriz que ordena el accionar de una institución y lo convierte, así, en parte de ella. Es quien incita las discusiones, problemáticas y esperanzas de su público en un rol catalizador y, en algunos casos, decisor.

¿Los museos o espacios culturales se ven obligados a cumplir las demandas que les presenta su comunidad? Darle una voz a la comunidad le imprime a la institución una fortaleza y valor diferencial. Habilitar canales de comunicación se vuelve vital para que sea permeable y responda a su coyuntura, sin replegarse sobre sí misma. “Lucina Jiménez argumenta que los públicos deben estar colocados en el centro mismo del ciclo productivo (...) no hay que seguir mecánicamente sus deseos, pero deben verse reflejados en la propuesta de valor que les ofrecemos”¹⁷. Cada institución posee objetivos, necesidades, limitantes y metas que pueden serle distintas a las que la sociedad reclama. Es por ello que los postulados presentados por los públicos deben ser tomados en consideración pero siempre contemplando las posibilidades de cada espacio. Resulta imperativo que la comunidad se mantenga sustancialmente cercana al museo, incluso puede ordenar el esquema de prioridades de la institución como también acercar posiciones. Hemos situado al público como eje central a la hora de pensar el museo en la

¹⁶ Ibacache Villalobos, J. (2021) *Enfocarse en los públicos*. Recuperado en febrero de 2024 en https://formarbackend.cultura.gob.ar/media/Javier_Ibacache_V.-Enfocarse_en_los_publicos_79eHXal.pdf

¹⁷ Colomer J. (2019) *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. Teatro Nacional Chileno, Santiago. p.16

actualidad. “Los públicos no nacen sino que se hacen”¹⁸, afirma el antropólogo mexicano Néstor García Canclini, marcando una posición en la que tanto la institución como el público tienen un rol activo desde el cual se establece un intercambio.

Las personas se encuentran hoy en una sociedad que les provee alternativas a gran velocidad. La oferta cultural se encuentra inmersa en este sinfín de opciones por lo que debe trabajar en la construcción de un público que le sea fiel cuando su naturaleza es plural. Como bien señala Zygmunt Bauman en *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*, “... la intelectualidad omnívora que consume un amplio espectro de formas artísticas populares así como cultas (...) ninguna obra de la cultura me es ajena: no me identifico con ninguna en un cien por ciento...”¹⁹, el público de hoy consume una variedad amplia de contenido cultural que puede oscilar desde las bellas artes hasta el arte callejero. El consumo interdisciplinario, caracterizado por su capacidad para transitar diversas categorías, introduce un nivel de incertidumbre considerable para las instituciones. Este fenómeno motiva a dichas entidades a concebir estrategias que se adapten eficazmente a este escenario, orientándose hacia el desarrollo integral de audiencias. Según Ramón Gutiérrez²⁰ encontramos tres objetivos complementarios dirigidos a las audiencias: fidelización, ampliación y diversificación.

- Fidelización: lograr que las personas que ya participan en la oferta artística lo hagan con mayor frecuencia y compromiso;
- Ampliación: atraer a más personas con el mismo perfil de quienes ya asisten o participan de la oferta artística;

¹⁸ Ibacache Villalobos, J. (2017) *Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios de América Latina. Conectando Audiencias*. Revista de Gestión Cultural. Marketing y desarrollo de audiencias. Público, Audiencias y Territorios. Edición especial América Latina. Número 11, p. 5.

¹⁹ Zygmunt, B. (2013) *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. p.10

²⁰ Gutiérrez, R. (2010) *Desarrollo de audiencias: fines y medios*. Revista Conectando Audiencias, 1, 7-9. Editorial Asimétrica, Madrid.

- Diversificación: conseguir la participación de segmentos de la población que no asisten ni toman parte de la oferta debido a barreras que obstaculizan su acceso y que se relacionan con el capital cultural.

Los mecanismos para desarrollar audiencias deben adecuarse a la disciplina que se esté abordando, al público al que se le está hablando (no es lo mismo uno especializado que primeras infancias) y a la naturaleza de la institución que lo está haciendo. Como bien trae a colación Ibacache, en 1998 desde el Arts Council de Gran Bretaña se preguntaban a qué se referían con el desarrollo de audiencias que aún tiene vigencia: “Sostener y expandir las audiencias regulares o los visitantes ya existentes, crear nueva concurrencia, y mejorar su disfrute, comprensión, habilidades y confianza a través de las expresiones artísticas.”²¹ Abordaremos a continuación dos ejemplos de Argentina y Chile donde veremos el desarrollo de audiencias desde disciplinas distintas validando este enunciado.

*Formación de espectadores*²², inaugurado en 2005 en la Ciudad de Buenos Aires, se encuentra dedicado a acercar y hacer accesible espectáculos de teatro independiente, cine de arte y la danza independiente a escuelas y docentes. Su objetivo comprende constituir futuros espectadores de teatro con herramientas suficientes para su comprensión así como dotar de pensamiento crítico y disfrute que trascienda las salas. En este caso los receptores en formación son un público joven en etapa escolar con un interés incipiente en las artes escénicas. Los mecanismos empleados se centran alrededor de las funciones a las que asisten. Comprenden textos o actividades previas para llevar a cabo con los docentes, instancias de orientación con lineamientos básicos, debates luego de las funciones entre los jóvenes y una segunda instancia de conversación con los intérpretes. Los docentes tendrán la posibilidad de llevarse un cuadernillo para continuar abordando las temáticas.

²¹ Ibacache Villalobos, J. (2017) *Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios de América Latina*. Conectando Audiencias. Revista de Gestión Cultural. Marketing y desarrollo de audiencias. Público, Audiencias y Territorios. Edición especial América Latina. Número 11, p. 7

²² Formación de espectadores (2024) Recuperado en enero
<https://formaciondeespectadores.com.ar/index.php>

Por su parte, el Centro Gabriela Mistral (GAM) en Chile dedicado a las artes, las culturas y las personas posee un área interna dedicada especialmente a la *Programación y Audiencias*²³, el departamento fue previamente presidido por Javier Ibacache y actualmente liderado por María José Cifuentes. En el GAM, el programa de Audiencias está dedicado a trabajar sobre la programación artística, catálogos, salas y servicios de BiblioGAM además de abocarse a la fidelización de los públicos. Los objetivos en ambas instituciones permanecen invariables, involucrar al espectador desde un espíritu de entendimiento y disfrute; sin embargo, los métodos o instrumentos para alcanzar estos propósitos experimentarán variaciones entre distintas instituciones. Boris Groys en su escrito *Volverse Público*²⁴ asegura que el público democrático quiere encontrar en el arte las representaciones de asuntos, temas, controversias políticas y aspiraciones sociales que activan su vida cotidiana. La posibilidad de ampliar nuestra comprensión, acceder a nociones o metáforas culturales es algo que se encuentra al alcance de la mano del arte y que permite acceder a mecanismos intelectuales y sensibles para dilucidar la vida diaria. Al mismo tiempo, el arte tiene una dimensión estética de goce a la cuál el espectador tiene derecho a acceder. El desarrollo de audiencias llevará a ahondar este vínculo entre la disciplina y su espectador o visitante.

²³ Centro Gabriela Mistral (2023) *Programación y audiencias*. Recuperado en diciembre en <https://gam.cl/conocenos/somos/organizacion/programacion-audiencias-gam/>

²⁴ Boris, G. (2014) *Volverse público: las transformaciones del arte en el ágora contemporánea*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Caja Negra.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1. Panorama mundial: Museos privados

El informe realizado por Private Museum Research²⁵ en abril de 2023 arroja que en el siglo 21 hubo un *boom* de museos privados con la apertura del 80% del total de museos actuales, con un total de 446 museos privados a nivel mundial.

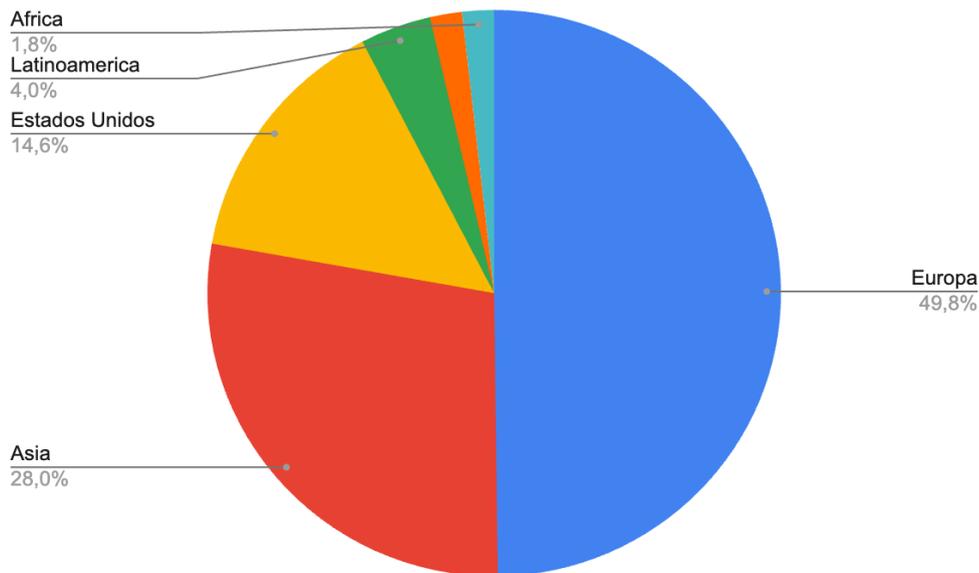


Apertura de museos privados ²⁶

Regionalmente, la distribución de los museos se inclina de manera evidente hacia Europa encabezando la distribución con un 48.9% seguido por Asia con un 28%, Estados Unidos con 14.6%, Latinoamérica con 4%, Oceanía y África con 1.8%.

²⁵ Private Museum Research (2023) Recuperado en noviembre en <https://privatemuseumresearch.org/>

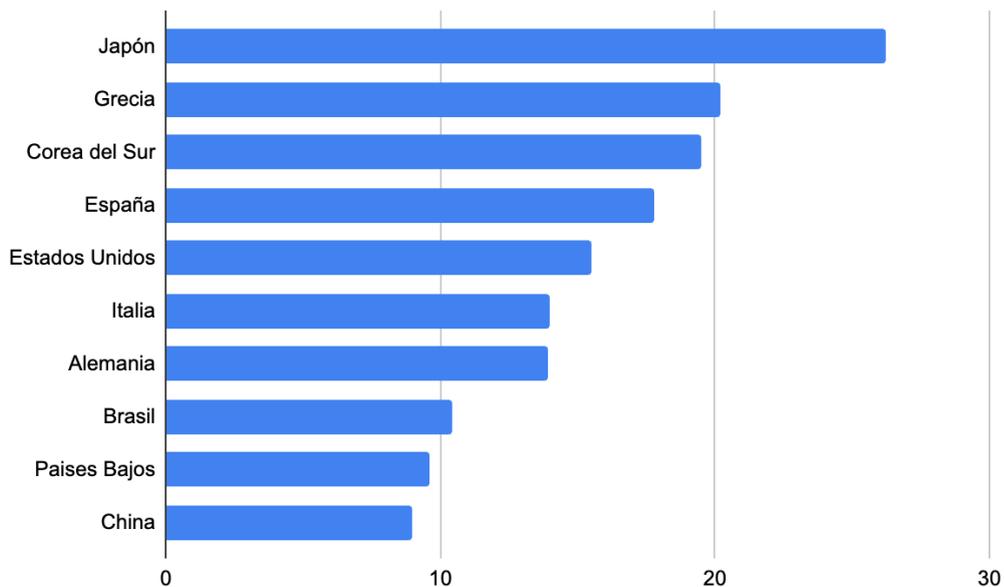
²⁶ Private Museum Research (2023) Recuperado en noviembre en <https://privatemuseumresearch.org/>



Distribución geográfica de museos privados ²⁷

La tradición de museos privados tiene una corta historia con el museo Storm King Art Center de Upstate New York como el más antiguo, situando su apertura en 1960. Si bien los museos privados poseen una breve trayectoria en el panorama del arte mundial, nos detendremos en el análisis de su sostenibilidad, los móviles de sus fundadores para sus aperturas y las razones más frecuentes de cierre. Debemos dar cuenta del impacto que tienen en el entramado en el que se encuentran insertos dada su relevancia en el ecosistema actual; forman parte de la escena cultural pero también de la economía local, regional o mundial como participantes y productores. Más allá del fenómeno de aperturas masivo, es importante dar cuenta de las motivaciones de los cierres.

²⁷ Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p. 14



Edad media de los museos privados por país ²⁸

El último reporte emitido por el Private Museum Research estipula que 76 museos privados han cerrado²⁹, considerando que la mayoría ha permanecido diez años abiertos hasta su cierre definitivo. El mantenimiento de un museo tiene costos extremadamente elevados. El análisis realizado por Larry's List³⁰ estipula que en promedio los museos gastan 1.5 USD millones al año en mantener el funcionamiento del mismo. Como señala el reporte, las formas de financiamiento del museo, aparte del aporte del fundador o fundadora, se pueden traducir en búsqueda de fondos a través de patrones o mecenas que realizan donaciones monetarias al museo de manera anual, la renta de espacios dentro del museo o socios corporativos (*sponsors*), como ocurre tanto en museos como en ferias internacionales desde Art Basel hasta ArteBA.

²⁸ Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p. 10

²⁹ Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p. 43

³⁰ LARRY'S LIST Ltd. and AMMA (2016) *Private Art Museum Report*. D.A.P. p. 100.



Cierre de museos privados³¹

Nos detendremos en los dos primeros motivos listados por el cierre de museos privados que representan el porcentaje mayor. Primero, separándose del resto con un 34,2%, encontramos problemas financieros para el sostenimiento del museo como el principal motivo de cierre. Como hemos mencionado anteriormente, la puesta en marcha y el día a día de un museo conlleva un exorbitante gasto que una gran mayoría de las instituciones no pueden sostener en el tiempo. Las razones pueden variar desde malos cálculos iniciales o subestimación de lo que cuesta llevar adelante un museo, un revés económico para el fundador o fundadora hasta la caída de ingresos que significan una parte del sostenimiento de la maquinaria. En segundo lugar, encontramos el desinterés por parte del público. Esto impacta en lo que es la venta de entradas, que en muchos museos significa una parte sustancial de sus ingresos. La falta de interés por parte del público también posee un impacto negativo en el incentivo por parte del fundador de continuar realizando los aportes necesarios para el financiamiento. Esto se encuentra relacionado con las motivaciones de la creación de un museo que pueden radicar desde el aporte a la sociedad, deducción impositiva en algunos países donde está estipulado, capital social y por supuesto, el ego o el museo como proyecto de vanidad.

³¹ Private Museum Research (2023) Recuperado en noviembre en <https://privatemuseumresearch.org/>

El destino de las colecciones una vez cerrado el museo parece ser variado pero con una perspectiva positiva considerando que el 75% de ellas sigue aún disponible al público general en una nueva concepción. Este porcentaje toma la forma de préstamos a otras instituciones o la donación de la colección a un museo público. El otro 25% que no se encuentra disponible corresponde en 6.2% a venta de la colección en el mercado del arte y un 18.8% en almacenamiento nuevamente en un espacio privado del fundador ³².

3.2. Análisis de públicos en Latinoamérica

Es evidente que, en cada región, pueden identificarse características y patrones de comportamiento particulares, que permiten sistematizar la información y dar cuenta de ciertos resultados. En este sentido, nos detendremos en Latinoamérica y, luego, puntualmente en Argentina. Esto nos permitirá situar el caso local en un marco más amplio, con el objetivo de identificar algunas tendencias de comportamiento e inferir posibles líneas de acción.

¿Cómo se comporta el público latinoamericano? El informe sobre la *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales* (2013) ³³ surge de la confluencia de dos demandas que se manifestaron en las últimas Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Cultura. Por una parte, el interés en desarrollar un organismo de cooperación cultural que resultó en el Observatorio Iberoamericano de la Cultura (OIBC), que fue acordado en las declaraciones finales de las conferencias realizadas en Salamanca, España, en 2012 y en Panamá en 2013. Por otra, la importancia de disponer de mayor información sobre el acceso y la participación en actividades culturales en los diferentes países, de conocer qué colectivos acceden a ellas en mayor o menor medida, y detectar las valoraciones de los ciudadanos sobre la oferta cultural realizada y sus expectativas sobre la futura. La creación del

³² Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p.52

³³ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013) *Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales*. Recuperado en noviembre en <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/48/encuestalatinoamericana2013.pdf>

Observatorio de la Cultura surgió de la necesidad de obtener información cuantitativa y cualitativa que contribuyera a coordinar en un único lugar las diferentes informaciones ya existentes y a desarrollar estudios y metodologías que facilitaran la comparación entre los países que sirvieran para el desarrollo de las políticas públicas en el campo cultural.

Una de las conclusiones más relevantes que se pueden extraer de la *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales* (2013) es que a nivel regional el acceso a la cultura posee una brecha muy amplia entre estratos socioeconómicos, “...las personas mayores, las que viven en niveles económicos y sociales bajos y las que tienen menos estudios participan de forma más limitada en las actividades culturales, tienen una menor valoración de la oferta existente y sus expectativas futuras son más reducidas.”³⁴ Al detenernos en la información extraída de la *Encuesta Nacional de Consumos Culturales* (2023)³⁵ realizada en Argentina, obtenemos resultados similares que aún se mantienen a la escala latinoamericana para los museos. El acceso se encuentra ligado con el nivel socioeconómico pero observamos una brecha menor entre el nivel alto (27%) y el medio (21%) con el bajo si en una diferencia ampliamente mayor (13%). Con respecto a la asistencia hubo un salto cuantitativo del 2017 (13%) al 2022 (20%), con un crecimiento significativo en los visitantes a museos. El tipo de entrada al que accedió el público general fue en un 66% gratuita y un 32% paga, lo que implica que el factor económico es una clara barrera de entrada a los museos privados, que en su gran mayoría poseen una entrada paga que, en algunos casos, representa su principal fuente de ingreso. En el ranking de los tres tipos de museos a los que mayor población asistió fueron a museos históricos (50%), ciencias naturales (41%) y artes (41%). La mayoría de la población—un 80%— no asistió a museos en el año 2022. El 44% corresponde a falta de interés y el 19% por falta de tiempo. La falta de oferta cercana y los motivos económicos (condicionantes “estructurales”) conforman el 15% de los

³⁴ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013) *Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales*. Recuperado en noviembre en <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/48/encuestalatinoamericana2013.pdf>

³⁵ Sistema Nacional de Consumos Culturales (2023) *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2013/2023*. Recuperado en noviembre en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/05/encc2023_informe_preliminar.pdf

argumentos de no consumo. A pesar de la tendencia ascendente experimentada en los últimos años, la afluencia de público a museos continúa siendo limitada. Esta disparidad se acentúa al contrastarla con la participación en actividades culturales, como la escucha de música, que alcanza un notable 96%. La proporción de individuos que aún no han participado en experiencias museísticas constituye una audiencia susceptible de captación por parte de las instituciones culturales, evidenciando un crecimiento latente.

3.3. Público y pandemia

Analizaremos las cifras y evolución de la audiencia en algunas de las principales ciudades de América Latina, considerando la incidencia de la pandemia que ha dejado una huella significativa en la historia reciente de los museos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México durante 2021, los museos reportaron una afluencia total de 16.4 millones de visitantes, 3.7 millones más que en 2020³⁶. En Buenos Aires, un parámetro de medición es *La Noche de los Museos*, una jornada donde la entrada en horario nocturno es libre apoyado por transporte gratuito por la ciudad para trasladarse a dichas entidades. En el año 2021, la asistencia registrada fue de 56.000 personas, mientras que en el transcurso del año 2022, dicho número experimentó un incremento, superando la cifra de 90.000, según información disponible en la página oficial del Gobierno Nacional³⁷. Esto corrobora la tendencia mundial presentada en la encuesta de Art Newspaper (2022)³⁸. En un contexto post pandemia, los espacios culturales continúan sufriendo una merma en la afluencia de su público. Según esta publicación, en el año 2022 se realizaron 141 millones de visitas a los 100 principales museos de arte. La cifra de

³⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021) *Comunicado de prensa. Estadística de museos*. Recuperado en noviembre 2023 en

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/EstMuseos/EstMuseos2021.pdf>

³⁷ Gobierno Nacional Argentino (2022) *Más de 90.000 visitantes recorrieron Museos Nacionales, Institutos y los Centros Culturales Kirchner y Borges en la Noche de los Museos 2022*. Recuperado en noviembre 2023 en

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-de-90000-visitantes-recorrieron-museos-nacionales-institutos-y-los-centros-culturales>

³⁸ Art Newspaper (2022) *Los 100 museos de arte más populares del mundo: ¿quiénes se han recuperado y quiénes siguen luchando?*. Recuperado en noviembre 2023 en

<https://www.theartnewspaper.com/2023/03/27/the-100-most-popular-art-museums-in-the-worldwho-has-recovered-and-who-is-still-struggling>

141 millones es el doble de la registrada en el año 2021 y casi tres veces la de 2020. Sin embargo, no llegó a recuperar la cifra récord de 230 millones de visitas en 2019, el último año completo antes de la pandemia. Este fenómeno señala un hito en el que los museos alcanzaron su máximo grado de alcance de público, conocido hasta la fecha, seguido por una disminución abrupta que requerirá de un proceso aún en desarrollo para restablecerse a dicho nivel. En Buenos Aires, podemos extraer la información del Sistema Nacional de Consumos Culturales (SINCA) que declara que , “Los museos públicos recibieron 3.260.358 visitas en 2022, un 317% más que en 2021. Impulsado por la vuelta a la presencialidad, 2022 se convirtió en el segundo año con más asistencia a museos de la última década”³⁹. Esta información pone en evidencia una tendencia positiva pero que deberá desarrollarse de parte de los espacios culturales para la vuelta al público a las salas.

Los datos arrojados por la *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2013/2023* nos permiten interpretar que la pandemia produjo una aceleración en la curva de aprendizaje en tecnología por lo que el contenido cultural digital es una nueva puerta de acceso independientemente de las salas expositivas. La oportunidad de presentar contenido en distintos formatos habilita a un público cada vez mayor con el 95% de la población con acceso a las redes sociales. En el último año se escucharon podcasts (13% de la población lo hizo), especialmente entrevistas (51%) y episodios de temáticas culturales (37%). YouTube se presenta como la gran oportunidad para la generación de contenidos a través de esa plataforma con un 82% de la población que consume redes sociales a través de esa vía. Por su parte el consumo de libros leídos relacionados al arte no es significativo (4%).

3.4 Estudio referente: Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda de los museos expositivos en Lima

³⁹ Sistema Nacional de Consumos Culturales (2022) Balance de la producción cultural 2022. Recuperado en enero 2024 en <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=91>

El objetivo del proyecto *Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda de los museos expositivos en Lima* (2018)⁴⁰ reside en imaginar a los museos y centros expositivos como autosostenibles. Junto al MALI, se convocó a otros museos y espacios de exhibición privados de la ciudad de Lima para que puedan participar como asociados, sumando al proyecto al Museo de Arte Contemporáneo (MAC), la Fundación Telefónica y el Centro Cultural de España. Además, se integró a la Universidad San Ignacio de Loyola. La finalidad de este estudio es aportar a la profesionalización de los museos para afianzar sus fortalezas.

El estudio reveló varios datos significativos para los fines de este análisis que plasmamos a continuación:

- (1) Los centros culturales y galerías son gestionados en su mayoría por organismos privados, mientras que más de la mitad de los museos de la ciudad son gestionados por el Estado.
- (2) Se observa que la continuidad de los museos públicos no depende de su capacidad de generar ingresos económicos, lo cual tiene como consecuencia un menor interés en captarlos. Los museos privados deben recurrir a múltiples formas de financiamiento, no solamente para cubrir sus gastos operativos, sino también para ser más competitivos y poder ampliar su programación.
- (3) Pocos museos tienen claro su público objetivo, señalan que el museo es para todo tipo de públicos. Esto evidencia que en la mayoría de los casos el público general no está segmentado y que se desconoce cómo están compuestas sus audiencias. Esto lleva a que no se planteen objetivos concretos respecto a públicos específicos.
- (4) Los museos grandes realizan mayor cantidad de programas públicos y mayor cantidad de exposiciones temporales. En contraposición, la programación de museos pequeños es menos frecuente e incluso aislada, lo

⁴⁰ Alvarado Peña, E. (2018) *Ibermuseos. Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda de los museos expositivos en Lima*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/05/2018-mali-hacia-un-museo-sostenible-per.pdf>

cual los sitúa en desventaja competitiva, al presentar una oferta reducida no generan retorno de visitantes, ni rentabilidad económica.

- (5) Uno de los puntos de dolor recurrentes es el bajo presupuesto. Sin embargo, se ha identificado que la sostenibilidad financiera no es un aspecto central en la gestión de museos que reciben una asignación presupuestaria fija. Como consecuencia, existe una limitada generación de ingresos propios; y la programación pública y de servicios adicionales no es concebida para ser rentable. Por esta razón, los museos privados son los principales promotores en la diversificación de fuentes de ingresos.

Este estudio nos provee un panorama general en otra metrópolis latinoamericana, que arroja coincidencias en las prácticas. Además, identifica la misma problemática en la dificultad de lograr la sostenibilidad de las instituciones de gestión privada.

3.5. Benchmarking local: el caso argentino

Se condujeron cuatro entrevistas y un cuestionario para lograr relevar buenas prácticas y problemáticas de museos privados en Argentina vinculadas a su comunidad, financiamiento y la manera en la que los individuos pueden articular acciones para lograr la sostenibilidad de la institución. Para el relevamiento de las instituciones a entrevistar, se contó con la colaboración de la Federación Argentina de Amigos de Museos (FADAM), cuyo principal objetivo es propiciar la creación de Asociaciones de Amigos en los museos donde no existen. FADAM es la entidad con mayor alcance nacional que promueve la interacción entre sus miembros generando red entre ellos y promoviendo el intercambio entre personas claves dentro de cada institución fomentando comunidad y buenas prácticas.

Las entrevistas fueron realizadas a Gastón Gurlekian, Curador y Coordinador del Museo Xul Solar Fundación Pan Club, Yael Barcesat Directora del Museo Gyula Kosice, Debra Pereiro Wuiovich y Lourdes Dimare del equipo educativo del Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA), Germán Barraza Director del

Museo de Arte Amalia Lacroze de Fortabat y Walter Patricio Di Santo Director del Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico de la Universidad Católica Argentina de La Plata (UCALP) en el período de noviembre y diciembre de 2023.

Si bien estos museos no constituyen el núcleo de la investigación ni forman parte de la muestra específica de los análisis que se desarrollarán en el próximo apartado, la aproximación a sus prácticas fue un aspecto fundamental a la hora de sistematizar los posibles abordajes de los museos privados a la hora de lidiar con la tensión entre su aporte simbólico y la sostenibilidad económica.

3.5.1. Museo Xul Solar. Fundación Pan Klub

La Fundación Pan Klub Museo Xul Solar ⁴¹ es una institución dedicada a preservar y difundir la obra del artista argentino Alejandro Xul Solar y tiene como objetivo desarrollar y promocionar la cultura en sus diversos aspectos. Fue creada en 1986 por Micaela (Lita) Cadenas, su esposa, y por Natalio J. Povarché, marchand de Xul Solar, quienes decidieron fundarla respetando los planes originales del creador, de la misma manera en la que éste había concebido el Pan Klub a fines de los años 1930.

Se inauguró el 13 de abril de 1993 con las obras seleccionadas por el mismo Xul Solar y que son además, las que componen la muestra permanente del Museo, junto con objetos, esculturas y documentos que pertenecen a su archivo personal. Este mismo espacio funciona como centro cultural donde se realizan eventos y exposiciones temporales dedicadas al artista. Asimismo, la Fundación conserva la vivienda personal del artista que guarda su biblioteca de aproximadamente 3.500 volúmenes.

El museo posee una colección permanente, por lo que el dinamismo recae en su programación, posee un fuerte foco en bienestar y prácticas ancestrales como lo

⁴¹ Museo Xul Solar (2023) Recuperado en diciembre en <https://www.xulsolar.org.ar/>

había concebido Xul Solar. Estas son: visitas guiadas recurrentes, visitas astrológicas, taller de yoga y meditación, taller de Tai-Chi, taller de ajedrez y de dibujo para infancias que ocurrían en las vacaciones además de ciclo de música mensual y ciclo de teatro dos veces al mes. Su público principal son las escuelas por la naturaleza de las obras de Xul Solar, un arte muy democratizante y de fácil acceso para las primeras infancias. Las universidades públicas y privadas de arquitectura también se acercan al espacio dada su particular y galardonada arquitectura.

La sostenibilidad del museo radica en la venta de entradas (50% de sus ingresos), la tienda, alquiler del espacio, derechos de reproducción de las obras de Xul Solar y apoyos estatales como Mecenazgo, Fondo Nacional de las Artes y Fundación Williams. Además, cuenta con el apoyo de colaboradores, personas que poseen una afinidad con el museo a través de vínculos personales con el equipo de trabajo del mismo, que nutren con su tiempo, contactos y disposición para lograr mantener el funcionamiento del lugar ayudando a traer gente, coordinar o proveer la tienda de material. Esta dinámica podría asemejarse a las Asociaciones de Amigos, entidades que mediante el voluntariado ofrecen respaldo a la institución, contribuyendo de manera directa o indirecta a su sustentabilidad manteniendo la vitalidad del espacio.

Una de las barreras que la institución debe superar radica en la carencia de conocimiento por parte de vecinos del barrio. La tarea de involucrar a la población local se ve exacerbada por las particularidades inherentes a la ubicación y arquitectura del espacio, “Funcionó en vacaciones de invierno lo que hicimos, el festejo por los 30 años. Al poner afiches y demás mucha gente del barrio nos conoció, “Ah vivo acá a la vuelta no sabía que había museo”. Y eso pasa, es una frase bastante recurrente que nos sucede”, comenta el Curador y Coordinador, Gastón Gurlekian consecuencia de la fachada del museo que desde el exterior se integra con el resto de las construcciones. El museo cuenta con un público ya instaurado como son los colegios o escuelas de grado superiores relacionadas a

arquitectura; su desafío principal radica en integrar a la comunidad más próxima y dar a conocer su vital programación para lograr mayor frecuencia y rotación de esta audiencia.

3.5.2. Museo Gyula Kosice

El Museo Kosice alberga la obra del artista Gyula Kosice y funciona en lo que era antiguamente el taller del artista. Alberga más de 200 obras históricas y recientes que fueron realizadas a lo largo de los más de 70 años, incluyendo pinturas y esculturas Mádí, obras cinéticas, lumínicas e hidrocinéticas, fotografías, maquetas y arte digital. Es en el Museo Kosice donde se puede ver la extensión más completa de obra del artista a lo largo de los años.

El museo carece de programas públicos, siendo las visitas guiadas su principal actividad y viabilidad económica, las cuales registran un promedio anual cercano a las 300 visitas. El 90% provienen de establecimientos educativos de nivel primario y jardines de infantes. Se contempla el cobro de la entrada completa a las escuelas de gestión privada, mientras que se aplica un descuento a las instituciones de carácter público. Estas visitas se organizan en grupos con una capacidad máxima de 35 individuos. La postulación a premios es otro recurso utilizado para lograr solventar los gastos de mantenimiento, ganando recientemente el Premio Ibermuseos de Educación con el programa “Ciudades para el futuro: crear utopías”⁴² en conjunto con el Museo Xul Solar.

El museo se encuentra ya consolidado en lo que es el circuito de visitas guiadas de escuelas, por lo que las instancias de comunicación son al inicio del ciclo lectivo y a mitad de año. El registro se realiza a través de un formulario⁴³ de la página del museo y así acceder a su reserva. El museo no se centra en la captación de nuevas

⁴² Museo Gyula Kosice (2022) *Premio Ibermuseos de Educación*. Recuperado e enero 2023 en <https://kosice.com.ar/12-premio-ibermuseos-de-educacion/>

⁴³ Museo Gyula Kosice (2023) *Visitas escolares*. Recuperado en diciembre 2024 en <https://kosice.com.ar/el-museo/visitas-escolares-institucionales/>

escuelas o realiza un seguimiento de las que no han asistido años anteriores sino que se apoya en el mecanismo en el que ya se encuentra inmerso.

Una de las problemáticas que encuentran es la falta de personal para promover la búsqueda de financiamiento alternativo a través de sponsors, desarrollar licencias de productos diseñados por Kosice o la puesta en marcha de un programa de membresías, “La intención es que esto siga vivo, creo que hay muchísimo potencial para conseguir todo tipo de auspiciantes, pero es algo que hay que explorar de manera muy concienzuda”, reflexiona Yael Barcesat actual Directora del museo y nieta del artista. Las tres personas que actualmente trabajan en el museo son nietos de Gyula Kosice haciéndolo de manera ad honorem para preservar el legado familiar y no desmembrar la colección. La intención es que un profesional asuma el rol de Director y amplíe las posibilidades de rentabilidad del espacio.

La institución ha logrado establecer un notable sistema de autofinanciamiento, distinguiéndose por su capacidad para sostenerse económicamente por los ingresos generados bajo el concepto de entrada. A pesar de contar con un equipo reducido, constituyen el elemento fundamental para la subsistencia financiera del museo. El museo se caracteriza por la presencia de un marcado espíritu de voluntariado, donde la contribución desinteresada de individuos comprometidos desempeña un papel crucial. Este compromiso, marcado por un legado familiar significativo, es la principal fuerza motivadora para la continuidad y prosperidad del museo. En este contexto, la preservación de la institución no solo obedece a consideraciones financieras, sino que también se nutre de la dedicación y valores familiares, consolidando así su viabilidad a lo largo del tiempo.

3.5 3. Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA)

El Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA) fue fundado en 2010 por el coleccionista Aldo Rubino. Su colección permanente se centra en el arte contemporáneo local e internacional con especial énfasis en la abstracción

geométrica. Las actividades museísticas se centran en visitas guiadas dialogadas, talleres y cursos de arte contemporáneo, actualmente en desarrollo. Además, el museo alberga una sala de cine, un ciclo dedicado a la música jazz y *MACBA Experimental* enfocado en la danza.

Dentro de las promociones de MACBA para conectar con su comunidad destacamos el programa incipiente de *Trama MACBA*. Una membresía gratuita para el barrio que funciona como una red de apoyo y comunidad con todos los participantes, "...tiene la intención de vincularnos con actores culturales del barrio, de la cercanía del museo. Tomamos las grandes avenidas como parámetro, ahí entran escuelas, centros culturales, otras instituciones", comentan Debra Pereiro Wuiovich y Lourdes Dimare, integrantes del equipo Educativo de MACBA y a cargo del desarrollo de la membresía. Esta membresía ofrecerá descuentos en la entrada al museo y ciclos ofrecidos siendo su principal propósito vincularse con la comunidad que está en las cercanías, traspasando las redes sociales. En la actualidad, un total de diez instituciones han participado en dos encuentros destinados a la explicación del programa, con el objetivo de comprender sus actividades, experiencias y problemáticas, así como de ofrecer la disposición del museo para su colaboración.

Actualmente, una de las principales barreras es el desconocimiento del museo por parte del público general y el tráfico que se dirige en su mayoría al Museo de Arte Moderno de Buenos Aires. El Moderno se ha mostrado colaborativo con la institución, actualmente proveyéndoles de información para el desarrollo de visitas guiadas para la población sorda en proceso de desarrollo en MACBA. Aún así, no hay una sinergia institucional para potenciar ambos museos. El desafío actual de la institución es llegar a la comunidad, por eso la creación de *Trama MACBA* resulta un programa encaminado a lograr ese propósito y así acercar a la primera esfera de público que es la local.

3.5.4. Museo de Arte Amalia Lacroze de Fortabat

El Museo de Arte Amalia Lacroze de Fortabat está vinculado a la Fundación Amalia Lacroze de Fortabat, que se orienta hacia la inversión y transformación social. La colección del museo abarca obras de arte argentino e internacional, accesibles tanto de manera presencial como en línea. La programación del museo contempla visitas guiadas programadas para las exhibiciones temporales en dos ocasiones semanales, y una para la colección permanente. Con cada exhibición, se busca la presentación de un catálogo, visitas guiadas con la participación de los curadores y talleres infantiles, en la medida en que la naturaleza de la muestra lo permita. La estructura de programación no sigue un esquema rígido, sino que se adapta y desarrolla según las características de cada exhibición y las oportunidades que éstas proporcionen.

El equipo responsable del museo está compuesto por un personal reducido de nueve individuos, con servicios tercerizados en áreas como curaduría, montaje y diseño de exhibiciones. En el ámbito de los programas públicos y la gestión de la colección, se dedican dos personas específicamente asignadas para tales propósitos.

Una de las comunidades más asiduas al museo son las escuelas tanto públicas como privadas, participando del programa de visitas guiadas hace ya diez años. Al mismo tiempo, la colección del museo tiene una amplia temporalidad por lo que en lo que respecta a artistas no se limita a una determinada época. Las recientes muestras enfocadas en la década del 90 han introducido un vínculo más fuerte con los artistas de este período. El museo cuenta con el Premio Fortabat que, además de ser un incentivo económico para quien lo recibe, es una puerta de entrada a artistas que no se encuentran familiarizados con la colección con las recientes ediciones que llegan a las 2.000 aplicaciones. Es uno de los pocos premios que no es adquisición, por lo que es únicamente en virtud de fomentar a los artistas y difundir su obra.

La principal fuente de financiamiento del museo es la Fundación por lo que se le asigna una partida presupuestaria junto al resto de las acciones sociales que emprende. Como complemento, a lo largo del año cuentan con el apoyo de individuos a través de donaciones particulares, sponsoreo y alquiler del espacio para eventos privados. La venta de entradas o de publicaciones significan el menor porcentaje de ingresos, siendo los fondos destinados por la Fundación la principal fuente. Algunos proyectos puntuales reciben fondos de Mecenazgo pero dada la inflación del país termina siendo un aporte poco significativo.

La principal adversidad a la que el museo se ha enfrentado radica en los trabajos de construcción de la Ciudad de Buenos Aires, particularmente el proyecto del Paseo del Bajo, que ha resultado en el aislamiento del museo en la zona de Puerto Madero. Este proceso de transformación urbana ha impactado de manera significativa en la capacidad del museo para alquilar sus espacios, viéndose considerablemente afectada debido a las obras en desarrollo. Adicionalmente, la densa agenda cultural de Buenos Aires ha sido identificada por el equipo del museo como otro factor limitante. La proliferación de eventos y actividades en la ciudad ha generado desafíos en la planificación y programación, imponiendo restricciones por no superponerse con otras iniciativas culturales. Observamos este punto como una oportunidad de articulación con otras instituciones o actores de la escena para traccionar hacia el museo, lograr una sinergia mayor y ampliar su alcance.

3.5.5 Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico de la Universidad Católica de la Plata (UCALP)

El Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico fue fundado en 1980; es el único museo privado con orientación a las artes plásticas identificado por FADAM por fuera de la Ciudad de Buenos Aires. Se encuentra vinculado a la Fundación Universidad Católica de la Plata y los aportes para el funcionamiento del espacio provienen de esa fuente.

La programación se centra en la inauguración mensual de muestras de artistas visuales invitados que asciende a un total de 50 exhibiciones anuales. Su acervo permanente está integrado por obras donadas por sus autores o por coleccionistas particulares seleccionadas por las autoridades del museo. Además de las muestras, el espacio cuenta con presentaciones de libros y eventos organizados con las distintas facultades de la Universidad. El museo opera como un vínculo directo entre la comunidad y la UCALP siendo un promotor de la vida cultural donde se encuentra inmerso.

El museo posee una membresía cerrada a 15 participantes que también forman parte de la Fundación y realizan un aporte anual para contribuir mediante su donación a solventar los gastos del museo. Como contraprestación tienen encuentros o visitas guiadas por las muestras. Al ser un museo con un recambio tan importante de visitantes por la alta frecuencia de exhibiciones, la creación de una membresía abierta al público puede ser una gran oportunidad para acercar aún más a la comunidad a la institución. Incluso el vínculo con el alumnado de la Universidad puede verse favorecido por la creación de una membresía fomentando la interacción entre las partes.

3.6. Benchmarking internacional

Existen museos que son referentes en cuanto a buenas prácticas respecto a generación de comunidad y desarrollo de fondos. Los museos relevados son: el Museo de Arte de Lima (MALI) radicado en Perú, la Tate Gallery de Inglaterra, el Museum of Modern Art (MoMa) de Estados Unidos y el Museo de Arte Leeum de Corea del Sur. No se pudo acceder a través de entrevistas directas a las instituciones pero el análisis se llevó a cabo a través de una observación de documentación tanto online como los reportes anuales publicados en las páginas oficiales de los mismos. Los museos aquí expuestos cuentan con la característica

principal de museo privado al igual que los casos de estudios que se expondrán más adelante. Se ha incluido la Tate Gallery más allá de su carácter público por tener un 70% de financiamiento privado y contar con el apoyo de la Fundación Tate en la búsqueda de financiamiento para adquisiciones, exposiciones, aprendizaje, investigación, conservación y proyectos de capital.

3.6.1. Museo de Arte de Lima (MALI)

El Museo de Arte de Lima (MALI) presenta un extenso recorrido por la historia artística de Perú. Desde su fundación, se ha consolidado como la principal pinacoteca del país, destacándose como el acervo más completo dando testimonio de la creación artística en su país. A través de una activa estrategia de adquisiciones y donaciones, el MALI ha ampliado continuamente su colección, brindando al público la posibilidad de explorar la producción peruana desde perspectivas cada vez más diversas. La institución, que resguarda una colección panorámica, abarca diversos períodos de la historia del arte peruano, aspira a ser una plataforma colaborativa e interdisciplinaria en el ámbito del arte y la cultura. Su identidad, arraigada en lo local, procura operar tanto a nivel regional como global, contribuyendo así a la comprensión y apreciación de la riqueza artística del Perú.

La programación del museo tiene una muy nutrida oferta de cursos con la singularidad que no operan únicamente en la sede central de MALI en el Palacio de la exposición de manera presencial, son dictados en otros espacios. Esto le da una amplitud y alcance significativo. Según los estados financieros (2021)⁴⁴ los servicios provistos por educación aportaron el 26% de los ingresos del museo, en primer lugar los que se realizan en la sede Lima, segundo el curso de Gestión Cultural, tercero Arte Empresa⁴⁵ – que explicaremos a continuación – y luego las sedes temporales. Arte Empresa provee, a efectos de este estudio, una novedad en

⁴⁴ Museo de Arte de Lima (2021). *Estados Financieros 2020-2021*. Recuperado en enero 2024 en <https://mali.pe/wp-content/uploads/2023/05/EEEE-Mali-2021.pdf>

⁴⁵ Museo de Arte de Lima (2023) *Detalle Curso Arte Empresa*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.mali.pe/educacion/DetalleCurso.php?id=177&col=29&sec=10>

materia de relación con las compañías. Se aventura más allá del formato sponsoreo o los beneficios que vemos replicados en otros museos. Han desarrollado una plataforma para los empleados y familias de las empresas que contraten el programa con la finalidad de fortalecer las habilidades y bienestar de los participantes. La metodología de capacitación se encuentra diseñada a través de cursos o talleres y puede estar dirigido a tres públicos: familias, colaboradores o comunidades en el área de influencia de la empresa. Las actividades destinadas a las familias ponen foco en las vacaciones, abarcando distintas expresiones artísticas como las artes escénicas, gráficas, manuales, musicales, plásticas, vocales y danzas. Cuentan también con cursos para los empleados o colaboradores con talleres de creación que potencien la creatividad, fomentan el trabajo en equipo y la innovación en jornadas pensadas alrededor de los objetivos de la organización. Una tercera alternativa, es el desarrollo de talleres de arte ajustados a los parámetros de responsabilidad social empresaria de la organización. Hasta la fecha, han participado de Arte Empresa un total de 28 empresas.

3.6.2. Tate Gallery

La Tate Gallery abrió sus puertas en 1897 con un sólo sitio para albergar hoy casi 70.000 obras de arte británico desde 1.500 hasta la actualidad, moderno y contemporáneo en cuatro sedes distintas. El museo apoya la toma de riesgos artísticos junto a una erudición profunda con la misión de compartirlo todo con sus audiencias. Sus principales objetivos son: ampliar la audiencia que visita el museo, evidenciar el valor del arte para el mundo, defender el acceso universal al arte y mantener la creatividad generando sus propios ingresos⁴⁶.

Tate ha implementado iniciativas de sostenibilidad en asociación con patrocinadores, participando en proyectos colaborativos y expandiendo su base de miembros, destacando especialmente el innovador enfoque del programa Tate

⁴⁶ Tate (2020) *Vision*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities>

Collective⁴⁷. El plan de patrocinio diseñado por Tate persigue establecer asociaciones con empresas en función de necesidades específicas dentro del museo. Dentro de la sección de Corporate Partnership⁴⁸ podemos encontrar distintos esquemas propuestos desde la participación a través de membresías corporativas, eventos privados o socios corporativos. A continuación detallaremos algunos ejemplos de cómo se puede articular programación ya existente en el museo y la creación de proyectos especiales con alto impacto:

- (1) **Asociación en exhibiciones** por Bank of America. Un socio de exposiciones de larga data que ha respaldado importantes exposiciones tanto en Tate Modern como en Tate Britain, así como investigaciones sobre la conservación de las obras de arte de Tate.
- (2) **Accesibilidad y desarrollo de tecnología** por Bloomberg Philantropies. Esta asociación ha respaldado a Tate desde el año 2000, permitiendo llevar el arte a audiencias amplias de formas más accesibles. El enfoque ha estado en iniciativas y contenido digital pioneros e innovadores, en 2019 también incluyó apoyo a través del ambicioso proyecto “Year 3” de Steve McQueen en Tate Britain (2019-2021).
- (3) **Premio** por BNP Paribas. Apoyo al Premio Turner, uno de los premios de arte visual contemporáneo más prestigiosos del mundo.
- (4) **Comisión de obra** por Hyundai Motor. Asociación a largo plazo que respalda una comisión anual de artistas para el Turbine Hall de Tate Modern y un centro de investigación de Tate integrado en el equipo curatorial del museo. Confirmada hasta 2025, esta asociación de 11 años es el patrocinio más prolongado de un socio corporativo en la historia de Tate. La asociación se

⁴⁷ Tate (2023) Tate Collective. Recuperado en diciembre 2023 en: <https://www.tate.org.uk/tate-collective>

⁴⁸ Tate (2023) Corporate Partnership. Recueprado en noviembre 2023 en <https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/partnership>

basa en el compromiso compartido de Tate y Hyundai Motor con la innovación a nivel mundial. Para marcar el inicio de la asociación, Hyundai respaldó una importante adquisición para la colección de Tate, que incluyó nueve obras clave del renombrado artista surcoreano Nam June Paik, mejorando significativamente las posesiones del museo en arte de Asia.

(5) **Diversificación en participación de audiencias** por Uniqlo. Uniqlo Tate Lates: Iniciando su apoyo a Tate para celebrar la apertura del nuevo Tate Modern en 2016, la asociación entre UNIQLO y Tate coloca la creatividad y la imaginación en el centro de todo lo que hacemos. Entre 2016 y 2020, el respaldo de UNIQLO a UNIQLO Tate Lates en Tate Modern permitió establecer una nueva parte central de la vida nocturna londinense y un nuevo modelo de participación en el museo.

En el Reporte Anual 2021-2022⁴⁹ de Tate Gallery la membresía gratuita para jóvenes de 16 a 25 años Tate Collective⁵⁰ figura como destacado en el desarrollo de audiencias. Esta categoría de membresía anclada en la transformación digital ha ampliado notablemente su participación online. Ahora, la membresía de Tate ha crecido de 132.000 en 2020 a 142.000 al final de marzo de 2022. Ejemplos del enfoque abordado por el equipo de Tate Collective incluyó involucrar a un grupo de voluntarios como Productores de Tate, que realizan programación para jóvenes, donde se les encargó a artistas emergentes crear exhibiciones públicas a lo largo de Bankside además de una convocatoria abierta online para exhibir el trabajo de jóvenes creativos alrededor del mundo. El uso de las plataformas en línea se disparó, con una demanda que aumentó en más del 200%, con nuevos miembros triplicándose en 2021. El equipo desarrolló una oferta que trasciende las fronteras digitales y geográficas, creando oportunidades para audiencias internacionales, basados en temas universales.

⁴⁹ Tate (2021) *Tate Annual Report 2021-2022*. Recuperado en noviembre 2023 en https://www.tate.org.uk/documents/1818/Tate_Annual_Report_2021-22.pdf

⁵⁰ Tate (2023) *Tate Collective*. Recuperado en diciembre 2023 en: <https://www.tate.org.uk/tate-collective>

Los beneficios detallados para esta membresía son los siguientes:

- Reserva boletos de £5 en línea y lleva hasta tres amigos de 16 a 25 años
- Eventos gratuitos y especiales con descuento
- 20% de descuento en alimentos y bebidas en todas las cafeterías
- 10% de descuento en las tiendas de Tate (online y presencial)

Gregor Mui, Director de Colecciones, Arte internacional señala que, “Hay una necesidad de reformar la memoria colectiva sobre lo que significa el arte. Debería tener un significado más profundo para más personas y ser capaz de hablar muchos idiomas.”⁵¹ Mediante un programa de participación masivo, la permeabilidad para acceder a una programación de arte nutrida, suscitar interés y compromiso a una temprana edad, el museo forma a los espectadores del presente y del futuro. Esta es una manera para que el arte no pase a vivir en un compartimento cerrado sino que se encuentre amalgamado en la vida diaria. La estrategia detrás de esta membresía específica no es la rentabilidad directa sino la formación de audiencias. De todas formas, al facilitar el acceso a un sector etario que no tiene gran poder económico indirectamente fomenta el consumo ya que gracias a los descuentos se les permite consumir en áreas que de otra manera no hubieran podido, bajando las barreras de entrada. Como indican estudios de la consultora McKinsey & Company⁵², existe una tendencia en las audiencias a gastar más una vez que son parte de un sistema de membresía respondiendo a los programas de fidelización.

En lo que respecta al financiamiento de Tate Collective, es un esquema tripartito a través del apoyo de individuos: Anthony y Sandra Gutman, The Rothschild Foundation y Tate Patrons. La gratuidad del acceso y programación basada en la búsqueda de experimentación, colaboración y creatividad denota esta necesidad

⁵¹ Tate (2021) *Tate Annual Report 2021-2022*. p.12 Recuperado en noviembre 2023.

<https://www.tate.org.uk/about-us/tate-reports>

⁵² McKinsey&Company (2022) *Infográfico Loyalty Program*. Recuperado en enero 2024

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/winning-in-loyalty>

de creación de un espacio especial para jóvenes y un foco puesto en este público específico.

3.6.3. Museum of Modern Art (MoMa)

El MoMa abrió sus puertas en 1929 gracias al aporte de tres mecenas Lillie P. Bliss, Mary Quinn Sullivan y Abby Aldrich Rockefeller. Hoy en día MoMa y MoMa PS1 (sede de Queens) aspiran a ser un catalizador para la experimentación, el aprendizaje y la creatividad además de un lugar de encuentro para todos y un hogar para los artistas y sus ideas. La colección ha crecido hasta aproximadamente 200.000 obras entre pinturas, esculturas, dibujos, grabados, fotografías, medios y obras de arte escénico, modelos y dibujos arquitectónicos, objetos de diseño y películas. La biblioteca y los archivos del museo concentran más 320.000 materiales de investigación sobre arte moderno en el mundo.

La estrategia de sostenibilidad de MoMa reside en una pluralidad de metodologías de ingreso que van desde donaciones, membresías de individuos o empresas, apoyo de compañías en calidad de sponsors, alquiler del espacio y galas. Tras la recopilación de información destacamos las donaciones planificadas. Su éxito radica en la posibilidad que brinda Estados Unidos de deducir la donación de los impuestos de los contribuyentes. Un incentivo para involucrar al público en las artes, MoMa además incluye al donante en el Modern Circle donde obtiene un reconocimiento especial. Las donaciones planificadas incluyen los siguientes formatos:

- (1) **Testamentos.** La inclusión de la institución en el testamento del individuo es la senda más utilizada. La misma consta de adjudicar un monto total o parcial de la herencia al beneficiario, en este caso, la institución cultural.
- (2) **Fideicomiso.** Los fideicomisos benéficos de remanente le permiten hacer una donación al museo y al mismo tiempo conservar un beneficio de los bienes que dona.

(3) **Póliza de seguro de vida.** Nombrar al museo como beneficiario de la póliza de seguro de vida existente que ya no es necesaria para cubrir a las personas dependientes.

(4) **Bienes personales tangibles.** Los bienes personales tangibles, como obras de arte y libros, pueden donarse al museo durante su vida o mediante legado.

En Argentina no encontramos esta modalidad para individuos pero es interesante el planteo para poder pensar creativamente qué posibilidades hay dentro de nuestro marco legal e impositivo. La segunda es visibilizar prácticas en otros países e instituciones para poder evaluar su aplicación.

3.6.4. Museo de Arte Leeum

La Fundación Cultural Samsung inauguró el Museo de Arte de Leeum en 2004 en Seúl. La institución es un espacio donde coexiste el arte tradicional de Corea y el arte contemporáneo nacional e internacional. Leeum busca el futuro basándose en el pasado y el presente. Según pudimos comprobar en el reporte de museos privados, Asia es uno de los continentes con mayor cantidad de museos privados, y según Larry's List⁵³, Seúl es la ciudad a nivel mundial con mayor cantidad de museos privados con Corea del Sur como el número tres a nivel mundial respecto a países.

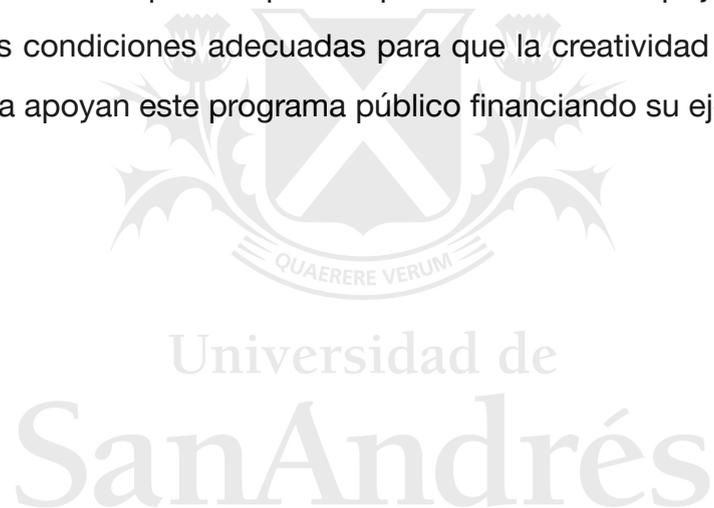
Una de las iniciativas de Leeum fue la colaboración con el Fondo de Cultura de Chanel para promover el Programa Público: Museo de Ideas⁵⁴ que llevará a cabo su primera edición en 2024 con miras a generar un proyecto sostenido en el tiempo para indagar en temas de la actualidad que resuenen en nuestro futuro, "Me gustaría explorar la realidad actual y el futuro a través de la colaboración interdisciplinaria, la experimentación artística y diversas formas de diálogo y

⁵³ Larry's List (2023) Nueve museos privados para ver en Corea del Sur. Recuperado en enero 2024 en <https://www.larryslist.com/artmarket/features/9-private-art-museums-to-check-out-in-south-korea/>

⁵⁴ Museo de Arte Leem (2023) Museo de Ideas: Giros Ecológicos. Recuperado en enero 2024 en <https://www.leeumhoam.org/leeum/info/news/21?params=Y>

encuentros ...",⁵⁵ expresa Helen Jungyeon Ku, jefa de investigación y programas públicos del museo. La primera edición tratará *Giros ecológicos* de la mano de Tomás Saraceno abordando paradigmas sociales y culturales, centrándose en la crisis climática, la (in)sostenibilidad, la ecología, las mujeres, el cuidado y la educación. Para llevar estas ideas al público se organizan simposios, proyecciones de películas, seminarios y proyectos públicos. Incluirá la participación de artistas, filósofos, sociólogos, antropólogos, arquitectos, diseñadores y curadores.

La particularidad de esta asociación es la colaboración entre empresas a distintos niveles de involucramiento con el museo. Desde Samsung tras la creación del museo y Chanel promoviendo programación. El Fondo de Cultura Chanel apoya iniciativas a nivel mundial que marquen un punto de inflexión apoyando a creadores para fomentar las condiciones adecuadas para que la creatividad pueda prosperar. Bajo esta premisa apoyan este programa público financiando su ejecución.



⁵⁵ Museo de Arte Leem (2023) *Museo de Ideas: Giros Ecológicos*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.leeumhoam.org/leeum/info/news/21?params=&Y>

4. MODELOS DE FINANCIAMIENTO PÚBLICOS Y PRIVADOS EN MUSEOS PRIVADOS

Dentro del abanico de posibilidades de financiamiento para museos privados, se encuentra una combinación de mecanismos tanto públicos como de iniciativa privada. Revisaremos las principales políticas públicas empleadas por museos privados, centrándonos en dos ejemplos regionales destacados en Brasil y Argentina. Posteriormente, en la sección dedicada al financiamiento privado, exploraremos diversas variantes dentro de este sector, las cuales representan las principales fuentes de financiación para las instituciones objeto de análisis en este estudio.

4.1. Fomento cultural: Brasil y Argentina

En Brasil una de las leyes fundamentales abocadas al financiamiento de proyectos culturales es la Ley de Incentivo a la Cultura⁵⁶ (Ley n° 8.313, de 23 de diciembre de 1991) a nivel federal, comúnmente conocida como Ley Rouanet. A través de esta ley, los interesados pueden aplicar a la aprobación de su proyecto que pasará a ser apoyado monetariamente por una empresa o persona física interesada. De ser aprobados, a los interesados se les deducirán los montos de sus impuestos a la renta que se traduce en la exención de impuestos del 100%. A la fecha, el mecanismo de financiamiento posee más de 1.300 proyectos aprobados. En julio de 2021, la Ley Rouanet sufrió una modificación limitando el acceso de museos o instituciones privadas a los incentivos estatales.

Este cambio afectó de forma sustancial el presupuesto ya aprobado de los museos y su planificación respecto a actividades o proyectos pactados. MASP tomó medidas de la mano de su departamento legal para lograr cumplir con los objetivos pautados a pesar de las limitaciones enfrentadas, “Los proyectos en curso en ese

⁵⁶ Ministerio de Cultura de Brasil (2023) *Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional*. Recuperado en enero de 2024 en <https://www.gov.br/iphan/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/programa-nacion-al-de-apoio-a-cultura-pronac>

período fueron objeto de múltiples ajustes y modificaciones que permitieron la continuidad de las actividades, como la expansión del alcance de las actividades, la extensión de los plazos de ejecución y, principalmente, ajustes presupuestarios que permitieron optimizar el gasto a partir del presupuesto del museo aprobado para el año.”⁵⁷ El museo cuenta con incentivos de distintas entidades estatales para su continuidad más allá de los aportes privados que podremos ver en profundidad en el apartado de casos. Recurre al Programa Nacional de Apoyo a la Cultura (PRONAC), Programa de Acción Cultura (PROAC) que pertenece propiamente al Gobierno de Sao Paulo y Programa Municipal de Apoyo a Proyectos Culturales (PROMAC). Una de las actividades que se encuentran comprendidas dentro del paraguas de subsidios, específicamente de este último PROMAC, es la programación de los ciclos de conciertos de la Orquesta Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESF). Desde 2015, el proyecto OSESF MASP tiene como objetivo crear interacciones entre el arte y la música, explorando similitudes estéticas e históricas entre ambos. En cada presentación, un experto invitado comenta la conexión entre las obras de arte de la colección del MASP y las piezas musicales interpretadas por músicos de OSESF. Este evento es de acceso gratuito y se realiza en el Auditorio de MASP.

Analizando los casos locales en Argentina, podemos relevar que la Ley de Participación Cultural de Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) es a la que mayor cantidad de museos se han postulado en la búsqueda de apoyo para distintos programas o recursos. Como se menciona en la página oficial de la plataforma Impulso Cultural del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires⁵⁸, la ley promueve canalizar el aporte de personas humanas y jurídicas que quieran destinar una parte del pago de sus Ingresos Brutos para apoyar proyectos en el área artística y cultural. Uno de los proyectos aprobados por la Ley de

⁵⁷ Museo de Arte de Sao Paulo (2022) *Acerca de MASP. Reporte Anual de actividades. MASP 2022*. p.92 Recuperado en enero de 2024 en <https://masp.org.br/en/about>

⁵⁸ Impulso Cultural (2020) Recuperado en noviembre de 2023 <https://www.impulsocultural.com.ar/>. Impulso Cultural es la plataforma que incentiva y promueve el desarrollo de la cultura en la Ciudad de Buenos Aires dependiente del Ministerio de Cultura GCBA. La integran 6 programas de financiamiento: Proteatro, Prodanza, BAMúsica, BAMilonga, Fondo Metropolitano y Mecenazgo junto a otras 5 áreas y programas de acompañamiento, apoyo, difusión y profesionalización del sector cultural como Industria Musical, Editorial, Impulso Digital, Impulso Tango y BA Audiovisual.

Mecenazgo ha sido la refacción de la fachada del Museo Xul Solar⁵⁹ participante de este estudio. El destino de los fondos ha sido para resguardar la arquitectura ideada por el mismo artista, ganador de múltiples premios en la disciplina.

Al igual que el mecanismo de la Ley Rouanet, que hemos visto en Brasil, proyectos culturales o individuos pueden presentarse para que empresas privadas apoyen los proyectos aprobados por la Ley de Mecenazgo y así percibir una deducción impositiva a la vez que generan capital cultural propio contribuyendo a los objetivos de responsabilidad social empresaria de quien aporta. Banco Santander es el aportante privado más significativo en Argentina con más de 1.500 proyectos respaldados, “Los montos que pueden aportar las empresas a la cultura son muchas veces mayores a las de coleccionistas. Necesitamos mecenas corporativos en este país, pero ahí también es importante la articulación y el apoyo del Estado. Leyes como la de Mecenazgo, que tienen beneficios impositivos, hacen que las empresas ingresen al circuito.”, menciona Elena Tavelli, Responsable de Fundación Santander asegurando en la entrevista que se le realizó para este estudio, que la cultura es un derecho universal como también un sector económico.

Uno de los riesgos de estar sujeto a financiamientos estatales es depender del criterio de aprobación o no de organismos gubernamentales como afirman de Paula, Dumas y Pimenta en *Financiamiento y fomento de la cultura. Guerras políticas y culturales en Brasil. Filtros de Inversión pública como “post censura”* (2023),

En el Brasil reciente, la acción arbitraria de los órganos reguladores del sector productivo cultural expone nuevas reglas de funcionamiento en el campo (...) contenido con temática LGBT, instituciones contrarias a las dictaduras militares o entidades federales con políticas públicas que se oponen a la agenda del gobierno nacional– pueden estar sujetas a restricciones en la búsqueda de financiamiento. (p.94)

⁵⁹ Impulso Cultural (2020) *Proyecto de Patrimonio Cultural*. Recuperado en noviembre de 2023 en <https://www.impulsocultural.com.ar/proyectos/museo-xul-solar>

El resultado final es la predominancia de una voz homogeneizada en el ámbito cultural donde las minorías o perspectivas disonantes a la oficial no poseen un espacio de visibilización. Según el artículo antes citado de *Filtros de Inversión Pública como "post censura"* la carencia de una tradición filantrópica o incentivo por parte del sector privado generó una dependencia estatal de la producción cultural brasileña. Una representación estatal es necesaria para la promoción equitativa como también vital su contraparte privada. Existen modelos híbridos donde entidades privadas poseen apoyo estatal para proyectos como complemento aún contando con financiamiento privado. Está en el sector cultural como un todo, desde lo estatal y lo privado, saber comprender estas necesidades y construir una relación duradera que sea beneficiosa tanto para la empresa como los beneficiarios del aporte económico. Esto necesariamente aliviana también los subsidios estatales e incluso incentiva a las empresas a pensar creativamente cómo pueden estar más involucradas en la escena. Es un círculo virtuoso que tiene que tiene que profesionalizarse y esclarecer el camino para todos los actores participantes.

4.2. Iniciativa privada

Diversas modalidades de financiamiento privado para museos son implementadas ajustándose a las necesidades y estructuras particulares de cada institución. Aquellas que se enumeran a continuación son específicas de la gestión interna del museo. Se presentarán las estrategias más prevalentes entre los museos privados a nivel local, regional e internacional, de acuerdo con la información recabada de diversas fuentes y entrevistas:

- Sponsoreo
- Individuos
- Entradas visitantes
- Alquiler de espacios
- Concesión del restaurante
- Tienda

El **sponsoreo** es el apoyo de una empresa a una institución. La misma puede ser mediante un aporte económico o la provisión de insumos o servicios. En contraprestación a este apoyo la institución le otorga beneficios y/o visibilidad. Una práctica común es el sponsoreo escalonado donde a mayor apoyo, mayores beneficios y visibilidad. El sponsoreo puede ser a toda la institución en su conjunto o una actividad aislada.

El apoyo a través de **individuos** puede tomar dos formas. La primera es la donación en la cual el individuo genera una contribución económica sin esperar explícitamente algo a cambio. En el ámbito cultural si la donación es elevada se estila una mención y la invitación a determinadas actividades de la institución. La segunda es la suscripción a una membresía o grupo de afinidad que puede tomar la forma de Amigos (donaciones pequeñas) o Patrocinadores (grandes donaciones). Ambas refieren a un programa que apoya un proyecto o institución a cambio de contraprestaciones o beneficios. La World Federation of Friends of Museums (WFFM) que aglomera todas las federaciones nacionales de Amigos a nivel mundial, describe su posición respecto a qué rol cumplen los Amigos, “Todos los “Amigos de los museos” comparten el objetivo de apoyar a los museos y contribuir a su desarrollo, reconocimiento e influencia entre el público en general (...) Su apoyo puede ser moral, financiero o proporcionarse a través de trabajo voluntario o experiencia.”⁶⁰ Hoy en día encontramos más de cien Asociaciones de Amigos (AA) a nivel nacional en Argentina de las cuáles trece son museos privados y dos de ellos tienen esquemas de membresías activas.

Las **entradas** de los visitantes al museo son el precio que se le adjudica al ticket de ingreso a la institución. La misma puede tener un valor monetario total, descuento aplicado o ser de naturaleza gratuita. Los formatos más comunes son entrada general, descuentos para estudiantes, docentes y jubilados, entrada gratuita para menores y personas con discapacidad. Como hemos visto en la Encuesta Nacional

⁶⁰ World Federation of Friends of Museums (2023) *About*. Recuperado en diciembre 2023 en <https://www.thewffm.org/about>

de Consumos Culturales antes mencionada, el 66% del público que asiste a museos lo hizo con entrada gratuita, el 32% paga y el 2% restante no tenía conocimiento. Una tendencia novedosa que hemos visto es el surgimiento de la venta transversal abarcando distintos segmentos dentro de la misma institución posibilitando la comercialización cruzada entre distintos productos del museo.

El **alquiler de espacios** es la oferta de las áreas comunes del museo para arrendar por uno o varios días es para la realización de eventos que el arrendatario desee. La naturaleza de los eventos va a acompañar a los espacios del museo disponibles. Estos suelen ser: hall de entrada, auditorio, salas de usos múltiples o terrazas. Como referencia podemos utilizar el Centro Cultural Gabriela Mistral que posee un claro esquema para visibilizar de sus espacios en la página del centro. Cada área a arrendar dispone de una ficha técnica que incluye imágenes del espacio vacío, sus medidas, equipamiento, técnica y en algunos casos, registra eventos previamente celebrados. El alquiler del espacio se presenta como una oportunidad para rentabilizar el museo durante períodos en los cuales no se encuentra abierto al público y sus áreas tradicionales de generación de ingresos, como las salas, la tienda o el restaurante, no están activas. Asimismo, se pueden establecer sinergias con el restaurante del museo para que este provea el servicio de catering en los eventos realizados.

La **concesión del espacio para restaurante** constituye una instalación acondicionada para actividades gastronómicas, donde un tercero realiza una contraprestación económica mediante un alquiler o un porcentaje sobre la venta neta. Para los restaurantes que se establecen en este contexto, representa la oportunidad de inaugurar una sucursal que se beneficia del flujo de visitantes inherente al museo, al tiempo que se ubica en un lugar singular con el prestigio asociado al entorno cultural que caracteriza a las instituciones museísticas.

La **tienda** de los museos es un espacio dedicado a la venta de artículos y publicaciones generalmente relacionadas con la colección y las muestras

temporales. A esto llamamos merchandising o memorabilia que puede materializarse en pósters, cuadernos, libretas, elementos de librería hasta indumentaria. La operatoria por lo general implica la recepción de los productos mediante consignación, con un margen de ganancia establecido por la tienda. Es común que los visitantes, tras recorrer las salas, manifiesten una predisposición a adquirir algún recuerdo que les permita profundizar en la experiencia recién vivida.



Universidad de
San Andrés

5. ESTUDIO DE CASOS: MASP, MALBA Y JUMEX

El presente estudio de casos se focalizará en los tres museos privados de mayor relevancia en el país, que fueron objeto de entrevistas en profundidad e investigaciones en relación a su historia y archivo. Para determinar su selección, se consideraron criterios específicos, incluyendo el volumen de su colección, la amplitud de sus programas públicos y educativos, la cantidad de visitantes anuales, así como su estructura organizacional. Basándonos en dichos parámetros, y como ya se ha señalado con anterioridad, procedimos a investigar en detalle los siguientes museos: el Museo de Arte de São Paulo (MASP), el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA) y el Museo Jumex.

La estructura de análisis se ordenará según dos ejes principales que son **comunidad** y **sostenibilidad**. Para la primera sección se evaluaron las dinámicas que establece el museo con la sociedad en la que se encuentra inmerso y los actores involucrados en cada etapa. Para esto se tomó en cuenta el análisis de la programación relevando su frecuencia que denota el dinamismo de la institución (a mayor frecuencia, más interacción), tipo de oferta en las actividades programadas (talleres, cursos, seminarios), públicos a los que se dirige (teniendo en cuenta programas de accesibilidad o destinado a comunidades vulnerables), canales de acceso al contenido (presencial, digital o híbrido). Para completar la interacción con la comunidad se relevaron los distintos canales de comunicación que posee cada institución desde las redes sociales hasta mecanismos de atención y disponibilidad de recursos humanos. Como grupo de afinidad o pertenencia se tomará como referencia a las membresías o Amigos como se los conoce en el ámbito museístico. Los grupos de grandes donantes o patrocinadores también serán tomados en consideración. En cada institución estos últimos pueden tomar distintos nombres pero su finalidad es la donación de fondos para la adquisición de obras o el apoyo económico directo al museo. Estos dos grupos, Amigos y Patrocinadores poseen la cualidad de oscilar entre lo social del museo y la financiera.

La sección de **sostenibilidad** estará ligada a analizar cuáles son los mecanismos que utiliza cada museo a la hora de financiar su gestión. Los museos privados, en su gran mayoría, deben tener dentro de su planificación estratégica la recaudación de fondos para poder mantener en funcionamiento el espacio. Veremos en los casos de estudio si esto es así o no y cuál es el impacto que tiene en cada institución.

5.1. El Museo de Arte Assis Chateaubriand de São Paulo (MASP)

El Museo de Arte de São Paulo (MASP) es un museo privado sin fines de lucro fundado en 1947 por Assis Chateaubriand (1892-1968), empresario y mecenas de las artes. Su colección alberga más de 11 mil obras de arte entre pinturas, esculturas, objetos, fotografías, videos y prendas de vestir. Su acervo se centra en arte europeo además de África, Asia y Américas. El museo es conocido mundialmente por su arquitectura, diseñada por Lina Bo Bardi además de su emblemática puesta de la colección permanente. Posee una extensa programación desde workshops, seminarios, diálogos con la colección, eventos, espectáculos y cursos así como un trabajo exhaustivo alrededor de su colección desde propuestas expositivas hasta las herramientas satélite que se le proveen al público.

A continuación se realizará un análisis de variados aspectos dentro de la institución respaldados por el *Reporte Anual de Actividades MASP (2022)*, el análisis de documentación de acceso público así como sus distintos canales de comunicación. Este material se complementa con una entrevista directa realizada al equipo de Proyectos Particulares de MASP, cuyas contribuciones proporcionaron percepciones específicas y relevantes para este análisis.

En una primera instancia, examinaremos la colección del museo para comprender mejor el abordaje que se le da y el grado de accesibilidad que posee. Las colecciones permanentes constituyen el eje fundamental de los museos, sirviendo

como su columna vertebral. A partir de esta fortaleza, los demás elementos que conforman la institución se articulan, guiados por su influencia y destacando como el principal diferencial de cada entidad museística. Además de las exhibiciones realizadas cuenta con un trabajo detrás de visibilización y divulgación de sus obras. El acervo cuenta con 11 mil obras de las cuáles 2.000 se encuentran en el catálogo en línea. Cada obra posee su correspondiente ficha técnica, un texto de investigación asociado y obras relacionadas por autor o temática. Se han visibilizado además los proyectos de conservación y restauración, listándolos con una breve descripción de cada uno. Se pueden identificar las últimas donaciones desde 1947 hasta la actualidad que incluyen la imagen, ficha técnica y procedencia. A su vez, se le da un lugar preponderante a la investigación con el Centro de Investigación de MASP⁶¹ para investigadores y público general al cual se puede acceder con cita previa. Allí se podrá acceder a más de setenta mil publicaciones. Este también tiene su homólogo online donde se puede consultar la bibliografía.

El tratamiento dado al material a disposición de la colección del museo así como documentación auxiliar posee una clara intención de ser difundida y estudiada por todo el que lo requiera. Un gran volumen del material se encuentra digitalizado y el que no se encuentra a disposición del público siguiendo las indicaciones necesarias listadas fácilmente en la página. El diseño del sitio y los portales específicos online (por ejemplo el catálogo del Centro de Investigación) se encuentran orientados a generar una experiencia que promueve la exploración de la colección. Detrás de esta medida reside el objetivo del museo de ampliar la investigación acerca de sus obras dotándolas de mayor visibilidad y respaldo académico. Estas instancias le proveen a las piezas y a MASP en consecuencia, un prestigio y voz en el mapa mundial de las artes. A mayor conocimiento y divulgación del acervo, más prominencia tendrá la institución.

⁶¹ El Centro de Investigación posee una de las principales colecciones de arte especializadas de Brasil y tiene como objetivo preservar y ofrecer acceso a las publicaciones y documentación del museo sobre las artes.

El calendario de exposiciones articula con “**Programas Públicos y Mediaciones**” que tiene como objetivo hacer del museo un lugar de formación e intercambio de conocimientos no sólo un lugar de exposición. Para lograr este objetivo se estructuran distintas instancias de mediación:

Conferencias MASP se desarrolla mensualmente y se erige como un foro temático que actúa como hilo conductor transversal a todas las áreas del museo. Por el canal de YouTube se transmitieron siete conferencias en total que tuvieron 4.600 visualizaciones. Su propósito es instaurar un ámbito de discusión que fomente el intercambio, configurando un ágora para la reflexión y el intercambio de ideas. La antesala a las conferencias son los **Seminarios MASP** se estructuran en torno a los ejes temáticos de las conferencias, orientando las mismas además de cursos y talleres. Se dictaron tres a lo largo del año con 6.350 visualizaciones en el canal del museo. Su finalidad consiste en introducir la temática con hasta dos años de antelación antes de la inauguración de las exhibiciones. Este enfoque se materializa a través de la realización de eventos en el Auditorio MASP, con entrada gratuita y transmisión en el canal de YouTube, con el objetivo de penetrar en la agenda del público. La planificación de estos eventos refleja una estrategia integral para cultivar una audiencia informada y crítica que participará en futuras exposiciones. Al anticipar las temáticas, se incita a la audiencia a desarrollar sus propias ideas, realizar investigaciones y fomentar el interés por las próximas exhibiciones y programación del museo. MASP en una siguiente fase - una vez que se haya realizado la exhibición - también podrá facilitar nuevas instancias de conocimiento para continuar ampliando los saberes y satisfacer la curiosidad del público. Para completar la divulgación de las temáticas propuestas por las exhibiciones del museo, encontramos el programa de **Profesores MASP**, una programación gratuita dirigida a docentes y personas interesadas que deseen adentrarse en las temáticas propuestas por los ciclos expositivos cruzando arte, pedagogía y ámbito público. El programa contó con 765 inscritos participando a través de la plataforma Zoom y 2.310 visualizaciones de las mesas redondas y conferencias disponibles en el canal de YouTube.

Escindido de los ejes curatoriales propuestos, encontramos **Talleres de trabajo MASP**, una propuesta para acercar al público general y artistas, performers, colectivos, educadores y explorar actividades relacionadas a la performance, la danza y las artes visuales. **Escuela MASP** es abierta para público general y especializado, con la posibilidad de solicitar becas para profesores. Cuenta con cursos de: Historia del Arte, Estudios Críticos, Cursos Vespertinos y Cursos Vacacionales. Todos se dictan de manera online con entrada para público general y diferenciado con descuento para Amigos MASP. Contaron con 28 cursos online en total al que asistieron 1.336 alumnos. El objetivo es crear pensadores críticos para tener una pluralidad de voces en el arte. Tanto las conferencias, seminarios, talleres de trabajo y capacitaciones cuentan con el apoyo de incentivos estatales y sponsors.

Estas actividades centradas en la mediación y divulgación de conocimientos se encuentra extendido mediante **Diálogos en la colección** que reemplazaron las visitas guiadas diarias donde se propone un intercambio más horizontal entre el equipo del museo y el público general para que no se genere una bajada lineal de conocimiento sino un diálogo múltiple entre el público, las obras y los mediadores. Como programación con una perspectiva de continuidad encontramos **Arte y Descolonización**, un proyecto en conjunto con la Universidad de las Artes de Londres, que tuvo tres instancias anuales del 2018 al 2020 donde se investigó y revisó los postulados acerca de los legados coloniales en el ámbito de las artes. El material producido resultó en seminarios y publicaciones disponibles en la página del museo para el libre acceso y descarga del público interesado.

Cada una de las iniciativas propuestas por el MASP se centra en la comunidad con el objetivo de alcanzar una amplia difusión. En este contexto, el MASP desarticula sus divisiones especializadas y fusiona actividades pedagógicas con curatoriales, integrando así sus funciones sociales y educativas en el núcleo mismo de su programación. Ya sea mediante entradas con distintos tratamientos (precio

completo, con descuento, gratuitas), publicaciones, disponibilidad del material en sus respectivos canales de manera simple y directa. La orientación del contenido, así como su presentación formal, desempeñan un papel significativo en este contexto donde la intención declarada se refleja concretamente en la ejecución. Por lo tanto, la comunidad como la colección ocupan posiciones destacadas y centrales en el escenario institucional.

Mediante el repaso de la programación se ha comprobado la multiplicidad de herramientas que posee la institución para conectarse con su público. En los canales digitales, principalmente la página oficial del museo, encontramos acceso a formularios y correos que permiten ponerse en contacto con la entidad. Posee además un canal abierto con escuelas que quieren forjar un vínculo más cercano con el museo para que les puedan acercar inquietudes. Lo mismo ocurre con los docentes, se les provee la posibilidad de acercar sus conocimientos y propuestas de mejora a la institución. En términos de accesibilidad respecto a las visitas guiadas, se realizan tres con asesores de personas con discapacidad: ceguera, baja visión, sordera y movilidad, dirigidas a los orientadores de público. Esto se complementa con una charla con activistas por personas con discapacidad. El público interno de MASP fue también partícipe de los programas de feedback y capacitación, asistiendo a 16 encuentros de mediación organizado por Recursos Humanos donde 310 personas asistieron, teniendo en cuenta personal del museo como colaboradores.

Los canales de comunicación del museo se componen de su página oficial (más de un millones de visitas), envío de e-mail marketing (más de 8 millones de mails enviados a una base de 91.000 contactos) además de redes sociales: Instagram (821.000 seguidores), Facebook (287.000 seguidores), X (304.500 seguidores), LinkedIn (46.000 seguidores) y YouTube (21.000 suscriptores), esto dota a MASP de una comunidad online que asciende a más de dos millones de contactos digitales. Una particularidad, es que no está publicado el enlace al canal de YouTube para acceso directo desde la página. Como se ha mencionado previamente, esta

plataforma figura entre las principales en el ámbito del consumo en línea según las encuestas a nivel latinoamericano, lo que suscita sorpresa ante su ausencia en un papel más destacado. Aún así, por las cifras que obtenemos del *Reporte Anual 2021-2022*, es una de las principales fuentes de divulgación de conocimiento para el museo. Todas las plataformas del museo se encuentran actualizadas y al día, Instagram además posee el apoyo de LinkTree replicando las áreas y puntos de contacto de la página.

Abordaremos los lineamientos de **sostenibilidad** del museo mediante los distintos tipos de ingresos que puede generar. Los dividiremos entre los que pueden provenir de su propia administración y patrocinio asociado a empresas e individuos.

Los ingresos referidos a la administración del museo serán atribuidos a los que provienen de las visitas a la exhibición, programación del museo, alquiler del espacio y eventos especiales, estos remiten a la esfera de bienes privados que hemos mencionado anteriormente. Primero abordaremos las **entradas al museo**, que se encuentran discriminadas: pagas para público general, 50% de descuentos para estudiantes, docentes y jubilados, acceso gratuito para Amigos MASP. Encontramos un fuerte foco en la accesibilidad como son las infancias, personas con discapacidad además del armado de visitas guiadas gratuitas para escuelas o instituciones públicas, entidades o proyectos que se encuentren destinados a grupos vulnerables. Esta medida se encuentra fuertemente comunicada en la página de inicio de MASP bajo el título de “Programa gratuito” y podemos ver los resultados plasmados en el reporte donde visibilizan los números dando crédito al éxito de la política por la afluencia y diversidad en los grupos: 10.669 entradas fueron proporcionadas a instituciones públicas de enseñanza, instituciones del tercer sector y proyectos sociales, así como a niños de 10 años o menos, provenientes de escuelas privadas. Se destinaron 7.714 entradas para 109 instituciones públicas de enseñanza discriminadas en 6.305 entradas para escuelas de enseñanza regular, 479 para escuelas técnicas y 930 para universidades. Se asignaron 1.972 entradas a 33 instituciones del tercer sector y proyectos sociales, y finalmente, para estudiantes de 10 años o menos, se adjudicaron 946 entradas,

provenientes de 11 escuelas privadas. En un lugar fundamental para la recaudación encontramos la realización de espectáculos y eventos que han recaudado más de USD 200.000 en 2022. La programación centrada en espectáculos culturales de música, teatro y danza presentados en el Auditorio del MASP tuvieron una audiencia de más de 21.000 personas de las cuales 1.500 pudieron acceder de forma gratuita. Dentro de la misma línea destacamos la Fiesta MASP, evento anual que recaudó fondos mediante una cena y show musical junto con el patrocinio de Chanel. Además de espectáculos propios, el museo arrienda los espacios que posee como el Auditorio o el hall para eventos corporativos, un edificio de estas características emblemáticas es una atracción sin duda para este propósito. Otro recurso utilizado que posee menor visualización es la Edición de Arte MASP, un proyecto desarrollado en colaboración con artistas a través de obras seriadas en diferentes medios para recaudar donaciones para el museo. MASP posee además, una combinación de cursos de acceso gratuito y pagos que se han detallado anteriormente que contribuyen al financiamiento del museo.

Cerrando el listado de métodos de financiamiento provenientes de forma directa del museo es la Tienda MASP o MASP Loja que experimentó un crecimiento significativo en su sitio web pasando de USD 2.3000 de facturación por mes a USD 19.000, consolidándose como una fuente de ingresos esencial. Los segmentos de artesanía y diseño brasileños siguen siendo importantes para el proyecto comercial de MASP Loja contribuyendo con el 23% a los ingresos generales del área. El sitio web también resultó el principal promotor para las publicaciones editoriales del museo siendo el principal espacio de consulta y venta de los mismos. Este estudio exhaustivo de las diversas posibilidades dentro de la institución museístico confirma la viabilidad de implementar una programación y entretenimiento sostenibles, al mismo tiempo que prioriza el acceso y la divulgación de las artes. Muchos profesionales de la cultura ven en la monetización del contenido producido una barrera de entrada pero es responsabilidad de la propia institución franquear este prejuicio y encontrar los canales para que el público que desea acceder y genuinamente no tiene los medios para hacerlo tenga un espacio de participación.

Gracias al reporte *Anual de 2021-2022* se pudo recabar información que ahondó en la práctica de patrocinio. Se listaron 37 empresas que contribuyeron al fomento de diversas actividades en el museo, como exposiciones, mantenimiento del edificio, programas de mediación, proyectos de restauración además de contar con 9 proyectos especiales de colaboración con los patrocinadores. Las contraprestaciones que se le dieron a las empresas fueron visitas guiadas para los colaboradores de las empresas patrocinadoras, así como para sus públicos internos y externos; clases magistrales temáticas; invitaciones para la preapertura de exposiciones; encuentros de relaciones y alineación; cesión de espacios del museo para eventos privados; distribución de boletos para colaboradores y para las relaciones de las empresas con sus públicos, entre otras acciones.

A continuación veremos el detalle de una selección de colaboraciones con patrocinadores de categoría Master que nos ofrecen distintas maneras de articular con el museo:

1. Apoyo a exposiciones permanentes y temporales por Bradesco. Durante más de seis años, ha garantizado el mantenimiento de la galería del segundo piso, donde tiene lugar la exposición "Acervo em Transformação". En 2022, el banco también fue patrocinador de las exposiciones temporales "Dalton Paula: retratos brasileiros" y "Joseca Yanomami: nossa terra-floresta", dos exposiciones que tuvieron gran repercusión y que formaron parte del ciclo curatorial "Histórias brasileiras".

2. Proyecto de accesibilidad por B3. Ha garantizado uno de los pilares fundamentales de la misión del MASP: la democratización del acceso. La empresa permitió la entrada gratuita para 36.628 visitantes. Durante los meses de vacaciones escolares, ofreció un día gratuito adicional por semana, buscando acercar a este público al museo.

3. Infraestructura por Citi Bank. La importante colaboración con Citi permitió la realización de obras para la iluminación de la fachada del museo. En este día, el banco patrocinó un día gratuito para el público general y la apertura de las persianas del segundo piso, para que los visitantes pudieran tener una vista de la ciudad desde la galería. Para quienes pasaban por la Avenida Paulista, fue posible visualizar el "Acervo em Transformação" a través de los cristales. En total, se recibieron a 3.493 visitantes, que pudieron apreciar este importante hito para el museo y la ciudad.

4. Proyecto especial por Klabin. Con la colaboración de Klabin, el MASP viabilizó la cuarta edición de la Semana Paulista de Dança, que tiene como objetivo acercar la ciudad a la danza y a la escena contemporánea, a través de una programación diversa y gratuita. De miércoles a domingo se realizaron 21 actividades que alcanzaron el mayor récord de participación de la semana, con 2.700 participantes. Además, la empresa patrocinó el proyecto de modernización del auditorio, que comenzó en 2019 y se inauguró en abril de 2022.

5. Colección por Renner. A través de la sólida asociación con Renner, fue posible dar continuidad al proyecto MASP Renner, que desde 2017 ha invitado a parejas de artistas y diseñadores a crear, de manera colaborativa, piezas que formarán parte de la colección de moda del museo. En total, se realizaron más de 23 publicaciones en redes sociales para la divulgación del proyecto, alcanzando a más de 500 mil usuarios.

En las distintas asociaciones de marca encontramos una necesidad del museo satisfecha. La colaboración en estos casos resulta beneficiosa para ambas partes, proporcionando visibilidad conjunta y las contraprestaciones correspondientes para el patrocinador, además de otorgarle una participación activa en la transformación cultural. Dichas asociaciones actúan como facilitadoras de experiencias, al tiempo que ofrecen respaldo financiero para su ejecución. En el caso del MASP, se destina un equipo de ocho personas específicamente dedicadas a la búsqueda, negociación y realización de estas alianzas. Es de importancia subrayar la

dimensión de los equipos involucrados para tales objetivos, especialmente en este estudio, donde se observa una carencia de personal en otros museos que se han investigado para llevar a cabo las tareas requeridas.

MASP posee el respaldo de una amplia base de individuos a través de pequeñas donaciones en Amigos MASP y grandes donantes como es el programa de Patrocinadores. Para conocer más acerca de ambos grupos de pertenencia, se realizó una entrevista al departamento de Proyectos Particulares. Amigos MASP está compuesto por cinco categorías y cuenta con 2.000 miembros mientras que el programa de Patrocinadores distribuidos también en cinco categorías posee 154 miembros. Los beneficios para los Amigos MASP son: acceso a la aplicación digital, entrada gratuita y sin colas; acceso a un boletín especial de Amigo MASP; invitación a las noches de Amigo MASP y la posibilidad de traer a un amigo para visitas ilimitadas en el mes de su cumpleaños. Los descuentos con los que cuentan son 15% en cursos, 10% restaurante MASP A Baianeira, 20% Tienda MASP, 10% MASP Cafetería y 50% en la programación que se lleve a cabo en el Auditorio. El destino de los aportes realizados por los individuos va directamente hacia la operatoria del museo sin discriminación a proyectos especiales o compra de obra.

Mediante la realización de la entrevista, hemos adquirido una comprensión más profunda del comportamiento y las preferencias de los miembros. Destaca como la actividad más influyente la denominada "Noche de Amigos", la cual consiste en una visita exclusiva al museo después del horario regular, acompañada por un invitado especial. Esta actividad se lleva a cabo una vez al mes y está reservada exclusivamente para los miembros del programa Amigos. Otra iniciativa relevante implica la oportunidad de participar en conversaciones con curadores en grupos reducidos, seguidas de la visita a las salas de exhibición para apreciar las muestras. Adicionalmente, se nos planteó el desafío predominante que actualmente enfrentan: la ampliación de la base de miembros de Amigos, con un enfoque particular en la comunidad geográficamente más cercana al museo.

Como novedad dentro de lo que es la experiencia de Amigos MASP en el museo se destacó la Aplicación Amigos MASP que permite el ingreso al museo a través de un código QR, la reserva del lugar en las actividades (3 mensuales) y el listado de los beneficios por categoría dentro del perfil del usuario. La principal dificultad que enfrentaron fue frente al grupo etario de mayor edad que opuso cierta resistencia a la hora de migrar a la membresía digital. Desde Amigos les transmitieron el compromiso sustentable del museo junto con la posibilidad de imprimir el código QR si así lo quisieran. Proporcionaron asistencia a cada uno de los Amigos para lograr que la migración fuera satisfactoria para todos. La aplicación ha facilitado enormemente la gestión de las actividades y reducido la cantidad de consultas sin embargo aún no posee un programa de Customer Relationship Management (CRM) de gestión de datos para analizar el comportamiento de los miembros como tampoco un canal directo de consulta. Se encuentra en desarrollo un bot para la aplicación que pueda funcionar como un chat de respuesta online. Por el momento las consultas se canalizan por mail o el box de Amigos (espacio físico en el museo destinado a este grupo). Las comunicaciones realizadas informando acerca de las actividades se realizan una vez por mes a través de una Agenda completa, recordatorios de actividad por mail y notificaciones push desde la aplicación.

Los Patrocinadores, el grupo destinado a los grandes donantes, cuentan también con programación exclusiva que consta en la participación de las pre inauguraciones a las muestras, almuerzos o cenas con los curadores encargados de las muestras o expertos en temáticas específicas como puede ser el coleccionismo, talleres especiales durante las vacaciones, fiestas en galerías comerciales, visitas guiadas por las exhibiciones en pequeños grupos con los curadores de las muestras y dos viajes anuales, uno con un destino internacional y otro dentro de Brasil. Los Patronos poseen una atención sumamente personalizada y no cuentan con una aplicación destinada a ellos sino que el trato es directo con cada uno.

Ambos representan comunidades de pertenencia donde los individuos pueden encontrar un espacio para participar activamente en MASP. Sin embargo, a lo largo de nuestro análisis de las diversas áreas, podemos inferir que estos grupos no han recibido el mismo nivel de apertura al diálogo que otras comunidades dentro de la institución. Esta conclusión podría deberse a la falta de información disponible; sin embargo, según la entrevista realizada, la investigación de diversos canales y el *Reporte Anual 2021-2022*, no se han identificado instancias de retroalimentación o intercambio con los miembros. Aunque existen momentos destinados al esparcimiento y actividades especiales que podrían propiciar encuentros informales para fomentar el intercambio, no parece haber una estrategia específica dentro del programa Amigos para lograr la misma horizontalidad observada en relación con otros grupos.

5.2. Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA)

MALBA es un proyecto de la Fundación Malba, creada en 1995 con el objetivo de realizar obras de carácter cultural, educativo y formativo. En 1997, la Fundación decide la creación de MALBA que surge de la donación de la colección fundacional, hasta ese momento en manos de Eduardo F. Costantini junto con la adquisición de un terreno estratégicamente ubicado en el circuito museístico de la Ciudad para la construcción del museo.

El presente análisis de la institución se llevó a cabo mediante la investigación de sus distintas plataformas de divulgación apoyado por entrevistas directas realizadas a Emilio Xarrier, Director Administrativo de Malba, Elena Nofal, Directora de Desarrollo, Facundo Falco, Gerente de Malba Tienda y miembros del programa de Malba Amigos. La síntesis de esta recopilación dará por resultado la revisión detallada de Malba a través de los lineamientos previamente señalados.

Partiremos poniendo el foco en la colección como primer articulador. El acervo de Malba comenzó con doscientas obras que hoy superan las setecientas piezas

gracias al aporte anual del Comité de Adquisiciones y la donación de artistas y particulares. El foco de la colección está puesto en el período moderno y contemporáneo en América Latina con obras emblemáticas como *Abaporú* (1928) de Tarsila do Amaral y *Autorretrato con chango y loro* (1942) de Frida Kahlo. Actualmente, la colección del museo puede verse online junto con la imagen de la obra, ficha técnica, obras relacionadas y un texto de investigación correspondiente. Junto a la colección online podemos ver las últimas incorporaciones realizadas por el Comité de Adquisiciones (CDA), una donación anual realizada por este grupo de pertenencia de grandes donantes. El CDA colabora junto con el Departamento de Curaduría y el Comité Artístico en la selección de las obras que se presentarán para su evaluación. La estrategia de adquisición reside en cuatro pilares⁶²: perfil latinoamericano, obras históricas, historiografía Malba (artistas que las exposiciones temporarias del museo) y artistas mujeres.

Para ampliar la investigación sobre la colección se lanzó en Noviembre de 2023 la convocatoria Malba-Conicet dirigida a investigadores y becarios/as posdoctorales del Conicet de todo el país, “A través de este concurso se obtendrán pesquisas profundas, fundamentadas y críticas en torno a las obras de Malba; esto redundará en guiones curatoriales, programas educativos y nuevos proyectos de comunicación que aportarán lecturas renovadas a la colección del museo y a la historiografía del arte latinoamericano.”⁶³ destaca María Amalia García, curadora en jefe de Malba sobre el destino de estas investigaciones que tendrán como motivo ampliar las narrativas de la colección. La iniciativa puede llevarse a cabo mediante el apoyo de Malba Amigos y donaciones de particulares. La Fiesta de fin de año de Malba Amigos y la visita a colecciones privadas durante el año tuvo como objetivo la recaudación para cubrir las dos becas a otorgar por el programa de Malba-Conicet.

⁶² Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2022) *Adquisiciones*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.malba.org.ar/adquisiciones/>

⁶³ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Convocatoria Malba-Conicet*. Recuperado en diciembre 2023 en <https://www.malba.org.ar/malba-conicet-convocatoria/>

Volcando nuestra atención hacia la comunidad, identificamos cinco esferas orientadas a dicho propósito: **Programas Públicos, Educación, Literatura, Cine y Desarrollo**. Esta última será revisada en la sección destinada a la sostenibilidad por su naturaleza social y de recaudación. Las cinco procuran entablar diálogos con distintos grupos dentro la sociedad.

El departamento de **Programas Públicos** focaliza sus esfuerzos en enriquecer el diálogo en torno a la colección permanente y las exhibiciones temporales, incorporando diversas perspectivas a través de conferencias, seminarios anuales y clases abiertas. Destacamos en particular el Seminario Anual Tercer Ojo que aborda la colección permanente mediante la participación de profesores especializados en cada módulo, explorando núcleos con temáticas particulares y desglosando, en cada clase, la obra de los artistas involucrados en ese núcleo. Este curso se imparte de manera presencial, con acceso en línea disponible durante 48 horas después de su conclusión. El acceso es pago, con descuentos especiales para los miembros de Malba Amigos, estudiantes, docentes y jubilados. En lo que concierne a la programación gratuita enfocada en la colección, el Ciclo Aula Abierta se dedica a conferencias gratuitas ofrecidas por investigadores o académicos, dirigidas al público en general y transmitidas posteriormente en el canal de YouTube del museo.

Las colecciones temporales del museo poseen también programación específica con las Conferencias Inaugurales como lanzamiento donde se invita al público general con entrada libre y gratuita a presenciar la charla para luego acceder a la muestra sin cobro de entrada. La conversación se encontrará también disponible en el canal de YouTube junto con un recorrido en vivo por el curador de la muestra a través del Instagram de Malba. A lo largo de la duración de la muestra se trabajará en conjunto con el o la artista y sus inquietudes para plasmarlas en charlas, mesas redondas, talleres o acciones performáticas englobadas en Programas Públicos. Cada una de estas instancias se encuentra conducida por profesionales y artistas convocados para tales propósitos. Aquí encontramos una clara intención de involucrar a la escena local e internacional en diálogo con el museo; un ejemplo es

la *Jornada de Archivos: Todo lo que queda en torno a la exhibición “Del cielo a casa”*⁶⁴ donde se reunieron especialistas en conservación y artistas para comentar sus prácticas finalizando en una mesa de diálogo. La comunidad cultural encuentra aquí un espacio propicio para la exposición e intercambio. La accesibilidad por su parte es prioritaria para alcanzar la mayor cantidad de público. Por fuera del seminario anual, las actividades son abiertas y gratuitas con su correspondiente material accesible desde el canal de YouTube de Malba. No poseen apoyo estatal o de particulares por lo que entran por completo contempladas dentro del presupuesto del museo.

El departamento de **Educación** tiene una programación múltiple con recorridos abiertos, instituciones educativas, particulares y grupos, programas de accesibilidad y proyectos especiales. La mayoría de su programación se encuentra destinada a escuelas e infancias en una búsqueda de intercambio entre el museo, los docentes y los estudiantes. El sitio de Malba en su apartado de Educación brega por la horizontalidad en sus propuestas, “...proponemos una serie de experiencias que ponen en valor los aportes subjetivos de cada visitante y colectivo del grupo, conformando una comunidad de aprendizaje que habilita la producción de sentido entre los participantes.”⁶⁵ Los recorridos se adaptarán conforme a la búsqueda de los participantes desplegando distintas posibilidades de entendimiento proporcionando experiencias singulares en cada encuentro. Todas las mañanas el museo abre sus puertas para recibir de forma gratuita escuelas públicas de todo el país y escuelas privadas con costo para los estudiantes. Malba financia parcialmente el transporte de las escuelas públicas, a través de la donación de Malba Amigos escuelas alejadas o en emergencia económica pudieron acceder al museo. Fue financiado a través de un proyecto especial de recaudación dirigido

⁶⁴ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Programas Públicos. Jornada de Archivos: Todo lo que queda*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.malba.org.ar/todo-lo-que-queda-jornada/>

⁶⁵ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Escuelas*. Recuperado en diciembre 2023 en <https://www.malba.org.ar/evento/escuelas/>

por Amigos: la fiesta de fin de año del museo, Noche Azul⁶⁶ en homenaje a Frida Kahlo. La sección para escuelas detalla todos los recorridos junto con un apartado de preguntas frecuentes para despejar inquietudes. Las actividades destinadas a escuelas se complementan con visitas y talleres por la colección permanente o temporal para infancias disponible mediante la compra de la entrada al museo dictados por el equipo educativo del museo. Los enunciados de cada uno de estos encuentros mantienen la premisa inicial para las visitas guiadas para escuelas, encuentros significativos a través de la co-creación entre los participantes y educadores. El público general accede a visitas guiadas los lunes, miércoles, viernes y sábados por la colección permanente junto a los miércoles, jueves y sábados por la exhibición temporal, las mismas se encuentran incluidas con el ticket de entrada al museo revelando una alta frecuencia. El espíritu es de propiciar el diálogo y la reflexión del público conducidos por los educadores. Se han sumado a las visitas guiadas los recorridos en portugués dada la gran afluencia de público brasilero al museo. Desde su apertura, se han realizado recorridos enfocados en la accesibilidad destinado a adultos mayores ciegos o disminuidos visuales, discapacidad intelectual o motriz, lenguaje de señas de la mano de un educador que pertenece a la comunidad sorda. Cada uno de los recorridos propuestos posee su descriptivo, duración y cupo máximo. Las actividades son gratuitas con inscripción previa contando el museo con infraestructura para la correcta movilidad. Estos recorridos no cuentan con apoyo estatal o de individuos por lo que son cubiertos en su totalidad por el presupuesto del museo.

Educación posee también a través de sus proyectos especiales el objetivo de establecer diálogos con las comunidades vulnerables próximas al museo, es así como nace el proyecto anual Maraña que articula con la Unidad de Proyectos Especiales del Barrio Padre Carlos Mujica, “Proponer un museo abierto no se limita a su arquitectura, sus puertas o ventanales. Implica salirse de sí mismo; desconocerse para reconocerse inserto y entrecruzado en su contexto social

⁶⁶ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2022) *Fiesta de fin de año. Noche Azul*. Recuperado en diciembre 2023 en https://www.malba.org.ar/evento/fiesta-de-fin-de-ano_noche-azul-en-malba/

situado.”⁶⁷ Es así como a lo largo del 2023 se propondrá la continuidad de las actividades entre el Barrio Mujica, Malba y el público general con lugar en ambos espacios promoviendo la reflexión de lazos invisibles dándoles un lugar de expresión. La comunidad a la cual se vuelca el departamento educativo es al público general en su concepción más abarcadora, implementando dinámicas que apuestan al intercambio horizontal generando la riqueza de contenido en la dinámica para todos los participantes involucrados.

El departamento de **Literatura** genera contenido con la participación de escritores, críticos e intelectuales argentinos e internacionales. Sus actividades mensuales se encuentran en tres formatos, cada uno con una frecuencia y alcance distinto. Encontramos clases magistrales o cursos pagos los cuáles pueden tomarse presenciales o virtuales a través de la plataforma Malba Plus⁶⁸. Estos se encuentran dictados para público general o especializado con una alta frecuencia que suele tener en promedio una gran afluencia. Sus actividades son llevadas a cabo tanto en auditorio (capacidad 224 personas) como en la biblioteca (capacidad 70 personas). También encontramos la programación del ciclo *Rondas*⁶⁹ que propone lecturas en torno a las exhibiciones conducidas por artistas que está dirigida al público general y de la cual se puede participar con la compra de la entrada al museo. Por último, en 2018 se inaugura la Residencia para Escritores Malba⁷⁰ (REM) con el apoyo de Acción Cultural Española, Ampersand como socio institucional y Mecenazgo Cultural del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Posee también el apoyo de la Embajada de Brasil y Chile para poder cubrir becas para escritores de dichas nacionalidades. La finalidad es la residencia por cinco semanas en Buenos Aires como parte del desarrollo artístico y profesional, consolidando lazos culturales entre la región. REM se encuentra destinado a un público especializado favoreciendo el contacto de los autores con la producción artística local a través de una agenda de

⁶⁷ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Proyecto Maraña*. Recuperado en enero 2024 en

<https://www.malba.org.ar/evento/programa-marana-articulacion-entre-malba-y-la-upe-barrio-mujica/>

⁶⁸ Malba Plus (2023) Recuperado en enero 2024 en <https://www.malbaplus.org.ar/>

⁶⁹ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Rondas*. Recuperado en enero 2024 en https://www.malba.org.ar/evento/rondas_que-son-los-ritos-y-que-relaciones-tienen-con-la-poesia/

⁷⁰ Residencia de Escritores Malba (2023) Recuperado en enero 2024 en <https://rem.malba.org.ar/>

entrevistas, conversaciones y lecturas. Las entrevistas se encuentran disponibles en el canal de YouTube de Malba. Literatura es el departamento que más nutre los canales online como es Malba Plus (que sólo posee cursos de Literatura on demand) y el ya mencionado canal de YouTube. Los grandes eventos destinados al público general que toman por completo el museo son las Fiestas de la Lectura⁷¹ que se celebran con cada cambio de estación. Estas ediciones se basan en autores y temáticas distintas que promueven la participación de los visitantes en conversaciones, talleres y acceso a material provisto por las Bibliotecas de la Ciudad de Buenos Aires. Los lectores pueden participar trayendo su propio material o acceder al que le provee Malba. Cuenta además con el apoyo de marcas para su realización a través de mobiliario e insumos. La pluralidad de encuentros, lo tornan uno de los departamentos con mayor caudal de público.

Malba Cine, el último espacio que examinaremos, presenta una programación distintiva en la ciudad de Buenos Aires. Destaca por albergar una de las pocas salas que proyectan en formato fílmico, además de ofrecer estrenos tanto nacionales como internacionales, dirigidos por realizadores consagrados como emergentes, generando así una amplia variedad de propuestas cinematográficas. El museo desarrolla diversos ciclos temáticos, como el dedicado al cine portugués o al género Noir, y sirve como sede para festivales destacados, entre ellos, el Festival de rarezas: Bazofi o el Asterisco: Festival Internacional de Cine LGBTQ+. La programación de Malba Cine se extiende de jueves a domingo durante las tardes hasta la tranoche, atrayendo a un público mayoritariamente joven y estudiantil. Este público específico participa activamente en encuentros dinamizados mediante conversaciones con los directores al término de las proyecciones. Adicionalmente, se promueven interacciones en el Cineclub Núcleo, que incluye la presentación de títulos seguida de discusiones en sala con los espectadores.

Cada uno de los programas aquí descritos poseen su correspondiente contenido de divulgación y relevo de la actividad en las redes sociales del museo, Instagram

⁷¹ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Fiesta de la Lectura*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.malba.org.ar/19-fiesta-de-la-lectura-2/>

(662.000 seguidores), Facebook (354.000 seguidores), X (156.000 seguidores) y YouTube (26.500 suscriptores). Además, el museo cuenta con una base de e-mail marketing (60.000 usuarios) y un sitio online con una gran afluencia con más de 4 millones de visitas anuales componiendo así una comunidad online de 5.258.500 puntos de contacto teniendo una masiva presencial digital. Los servicios de atención al público en el museo comprenden tanto la asistencia directa en el punto de acceso como la orientación in situ proporcionada por orientadores de sala en cada una de las galerías. Los orientadores han recibido capacitación que abarca aspectos relacionados con la colección permanente, exhibiciones temporales y programas institucionales. Como recurso complementario para enriquecer las experiencias autónomas de los visitantes, se ha desarrollado material específico en forma de mapas interactivos diseñados para familias. Estos mapas permiten a los visitantes completar actividades durante su estancia en el museo y también llevar consigo material didáctico para su uso en el hogar. Además, todas las exposiciones cuentan con audioguías disponibles a través de códigos QR ubicados estratégicamente en las salas, brindando a los visitantes la oportunidad de acceder a información adicional mientras realizan su recorrido.

Como podemos ver mediante el sondeo de los departamentos destinados a la comunidad, hay un gran componente de gratuidad en las actividades del museo. Es por eso que la **sostenibilidad** de Malba recae en otros puntos de entrada que no involucran su programación. Para conocer cabalmente cada uno de estos puntos de ingreso y cómo se articulan, tuvimos la oportunidad de entrevistar a Emilio Xarrier, Director Administrativo de Malba para acceder a la información.

Los gastos totales del museo ascienden anualmente a más de USD 3.000.000. El mismo solventa sus gastos en un 50,7% mediante la conjunción de lo producido por su administración (35,6%), sponsors (10,8%) e individuos (4,3%) no contemplando la compra de obra que recae en el Comité de Adquisiciones. El déficit anual de Malba para 2023 fue de USD 1.750.000 que se encontraron

afrontados en un 40,9% por Eduardo F. Costantini y en un 8,4% por el Consejo de Malba.

Las entradas al museo son la principal fuente de ingreso asociado a su administración cubriendo el 26,2% de los gastos. El rubro entradas contempla tanto el acceso general al museo, cine y cursos. Malba recibe un total de más 500.000 visitantes anuales distribuidos en un 62% por visitantes argentinos, 21% brasileños y el resto de distintas nacionalidades. El ticket de entrada se encuentra discriminado en entrada a público general, descuento para estudiantes, docentes y jubilados y entrada gratuita para Malba Amigos lo cual se replica para la compra de cursos y cine. Los miércoles, la entrada al museo es gratuita para estudiantes, docentes y jubilados y con un 50% de descuento para público general. Dada la gran afluencia de público extranjero (38%) encontramos aquí la oportunidad de generar una entrada general con precio discriminado para no residentes y otra para público local (argentinos y residentes) con un precio más accesible. El incremento a los visitantes extranjeros tomando el precio del ticket de entrada de otros museos internacionales como referencia (desde USD 10 a USD 20) deja a Malba en una desventaja significativa con su entrada a USD 4⁷². Dada la coyuntura actual de Buenos Aires y la depreciación de la moneda local es un paso sensato a tomar para lograr mantener el precio a los residentes en Argentina.

Malba Tienda es otro de los principales puntos de ingreso a través de la propia administración del museo (7,6%) tanto presencial como online. Facundo Falco, Gerente de Tienda Malba define los pilares de la misma, “Tienda Malba es un espacio dedicado a albergar, promover y desarrollar las diferentes expresiones del diseño argentino y latinoamericano.” La tienda se aboca a la exploración de la identidad cultural argentina y latinoamericana mediante la participación de arquitectos, diseñadores industriales y textiles. El formato es la exhibición de productos en consignación con un margen de ganancia para el museo y la totalidad de la rentabilidad de la tienda ingresa directamente a la institución. Este es el

⁷² Valor registrado en el período de noviembre-diciembre 2023

principal punto de venta para el merchandising del museo y sus exhibiciones así como la venta de las publicaciones editadas por Malba. Malba Tienda supo tener un espacio de consulta para este tipo de publicaciones que tras la renovación del museo en 2017 pasó a ser un espacio destinado a conferencias y cursos. El acceso a este tipo de material de manera gratuita por parte de docentes e investigadores permanece como un reclamo informal a Atención al público del museo.

El restaurante del museo representa una fuente de ingresos para Malba (1,8%) contribuyendo con los recursos financieros. En este contexto, la institución percibe el 10% de las ventas generadas en el restaurante, lo que también abarca el financiamiento del 50% del personal de seguridad destinado a esa área específica. La inclusión de un restaurante en las instalaciones complementa la experiencia de los visitantes en Malba, funcionando además como un punto de acceso para un público no necesariamente vinculado al ámbito artístico. Este espacio no solo sirve como una antesala a la apreciación de las artes, sino que también se erige como un lugar de encuentro y socialización tanto previo como posterior a la visita al museo, enriqueciendo de esta manera la interacción y participación del público.

El aporte de sponsors (10,8%) se encuentra englobado en lo que son las alianzas corporativas y el alquiler de los distintos espacios del museo. Las empresas que apoyan a Malba, actualmente 18 en total, cuentan con la posibilidad de realizar eventos tanto en el hall, auditorio o terraza, entradas al museo, presencia en las distintas instancias de comunicación del museo como físicamente en el hall de entrada o el vidrio de la fachada, visitas guiadas a museo cerrado según cada una de las tres categorías existentes: socio corporativo, auspiciante y colaborador. Las empresas también tienen la posibilidad de generar alianzas que también se inserten en la narrativa del museo. Un caso relevante dentro del formato de patrocinio es la marca de materiales escolares Filgo. Su cualidad de sponsor se tradujo a un aporte monetario además de proveer de material de trabajo al equipo educativo del museo. Ha participado de las actividades de las vacaciones de invierno con un

recorrido y taller titulado Energía en Colores⁷³ y desarrolló junto con el departamento de Educación y Comunicación un mapa para recorrido autónomo ilustrado por la artista Power Paola. Esta colaboración establece un diálogo estratégico entre las empresas y la institución, con el propósito de abordar necesidades previamente identificadas que convergen con los objetivos de marketing de la empresa involucrada. Se reitera la importancia del intercambio como una herramienta fundamental para alcanzar mejoras sustanciales en la propuesta conjunta.

Por último en lo que refiere a la sostenibilidad del museo veremos al área de Desarrollo que comprende Malba Amigos destinado a pequeños donantes (aporte del 1,8% al presupuesto), el Comité de Adquisiciones (CDA) destinado a individuos que realizan una donación destinada a la recaudación de fondos para la compra de obras y el Círculo Internacional creado en 2023 donde sus objetivos residen en apoyar el programa anual de exposiciones para concretar proyectos de interés y relevancia internacional. Este último no fue contabilizado dado que el impacto de su aporte todavía no ocurrió al momento de las entrevistas. El aporte del CDA tampoco se contabiliza dado que no se encuentra solventando el déficit del museo.

Malba Amigos se configura como un espacio de pertenencia, estructurado mediante membresías mensuales que, como gesto de gratitud por el respaldo al museo, proporciona acceso a una programación exclusiva y beneficios adicionales. El rol de Amigos dentro del museo es múltiple, “El objetivo principal es apoyar el accionar del director de museos. Esto no sólo implica apoyo económico sino fundamentalmente, transmitir a otros su interés y amor por la Asociaciones de Amigos y el museo a la que pertenece. Difundir las tareas, acercar proyectos, opiniones y contactos a la dirección, buscar sponsors.” comenta Marta Alvarez Molindi, Presidenta de FADAM (Federación Argentina de Amigos de Museos) organización sin fines de lucro con 40 años de antigüedad que conecta a las

⁷³ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Energía en colores*. Recuperado en enero 2024 en https://www.malba.org.ar/evento/recorrido-taller_energia-de-colores/

Asociaciones de Amigos de todos los museos en el país. El diseño de las membresías en Malba está basado en tres pilares. El primero es la accesibilidad, los precios están acorde o incluso por debajo a los consumos habituales de los argentinos considerando también el valor de la entrada general a Malba; Amigos busca que el museo tenga cada vez un caudal mayor de visitantes. La segunda es el intercambio logrando diálogos entre los miembros a través de debates o conversaciones con artistas. La tercera es la cercanía, profundizando el vínculo del individuo con el museo ofreciendo contenido exclusivo antes que el público general o de acceso exclusivo. Los beneficios detrás de las cinco membresías⁷⁴ que ofrece reflejan estas instancias con gradualismo en la cantidad de entradas a disposición según la membresía, descuento al que se accede a todos cursos (del 20% al 100%) y a la tienda (del 10% al 20%) y el grado de acceso que se le da a la programación regular de Amigos que está compuesta por visitas pre inaugurales con el curador, visita general a museo cerrado con equipo de Educación, Circuito Cultural de Buenos Aires, visita a taller de artista, debate entre jóvenes además de programación especial destinada eventos masivos como es Música a cielo abierto, recitales en la terraza y explanada del museo, After Malba compuesto por una visita guiada nocturna además un DJ set en el museo. Para concluir la programación regular, encontramos la fiesta de fin de año que se lleva a cabo en una de las salas del museo durante el período de desmontaje entre exhibiciones con entrada paga diferenciada entre público general y Malba Amigos siempre con un propósito puntual de recaudación dentro del museo.

La programación realizada por Malba Amigos se enmarca en el ámbito social-cultural, delimitando su esfera de influencia con el propósito de erigirse como un punto de entrada accesible y menos intimidante para un público diverso, ya sea con o sin experiencia previa en el ámbito de las artes visuales. Agustín Urbano, miembro de Malba Joven nos comparte, “En Malba Amigos me pude formar en arte, conocimientos históricos, relacionamiento profesional, pero principalmente

⁷⁴ Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Hacete Malba Amigo*. Recuperado en noviembre 2023 en https://malba.liit.com.ar/amigos/malba_amigo.php

desarrolle lazos invaluable y cree un nuevo grupo de amigos genuino donde nos une la pasión por el arte en todas sus formas, su comprensión y debate.” La comunicación con los miembros es crucial por lo que la atención se realiza mediante distintos canales: box en el hall del museo, vía telefónica, por chat de Whatsapp, mailing (Agenda mensual y por actividades) y consultas por redes sociales para las inquietudes diarias de los miembros. Para tener un entendimiento mayor del perfil, satisfacciones y puntos de dolor del Amigo se realiza una encuesta anual para profundizar en la experiencia integral ofrecida obteniendo datos cuantitativas. Al momento de realizar este estudio se encuentran en desarrollo distintos focus groups agrupados por categorías de membresía para dilucidar el aspecto cualitativo del relevamiento de la experiencia del miembro.

Amigos funciona como un espacio que conduce a sus miembros dentro del museo por temáticas contemporáneas además de fomentar el desarrollo de la comunidad más cercana al museo. ¿Por qué Amigos es fundamental en la conformación de ésta pirámide a pesar de no formar parte de la base de financiamiento? Elena Nofal, Directora de Desarrollo, relata uno de los caminos recorridos dentro de la institución de la mano de Malba Amigos,

Malba Amigos y el Comité de Adquisiciones son comunidades que apoyan a Malba y que se piensan en las personas que lo integran para formar parte de otros grupos de afinidad teniendo en cuenta su compromiso con el museo. Así es que muchos de los que lo integran hoy como es la Presidente del Malba Teresa Bulgheroni, pasó de Amiga de Malba, luego al CDA y el Consejo para hoy ser la presidente de la Fundación Malba.

Otro ejemplo de involucramiento que fue creciendo con el tiempo es el de Silvia Braier, una Amiga que se ofreció a colaborar con Malba Amigos y pasó a ser la Presidente de la Asociación. Fue tanto su compromiso que luego de fallecida los hijos quisieron dejar una huella y fue el primer naming opportunity de Malba plasmando su compromiso en la Sala 3 del museo. Estos ejemplos evidencian que el desempeño proactivo dentro de la comunidad establece las bases para

compromisos más significativos tanto en términos de inversión de tiempo como de recursos financieros. Amigos funciona para muchos como puerta de entrada para luego transitar los distintos escalafones de aporte y responsabilidad para con la institución. Es así como este semillero logra una retroalimentación favorable. Amigos conforma la base de la comunidad del museo con el aspecto esencial que no son únicamente visitantes sino que su interés y reflexión alrededor de los acontecimientos llevados adelante por el museo es mayor por su asiduidad y diálogo con la institución. Serán ellos los voceros de las temáticas que el museo proponga, los embajadores de las propuestas. Los miembros de Amigos son el público sobre el cuál el museo tiene mayor injerencia de transformación a través de la frecuencia (promedio de visita a Malba de 6,4 veces en el año), perdurabilidad (más del 42% está hace más de 3 años) y cercanía de los mismos con la institución. Llevarán su punto de vista desafiado o moldeado por Malba, tanto para ellos a nivel personal o comunicándose con la sociedad en su conjunto.

5.3. Museo Jumex

El Museo Jumex en la Ciudad de México es la plataforma principal de la Fundación Jumex Arte Contemporáneo fundada en 2013 por Eugenio López Alonso. El edificio se encuentra diseñado por el arquitecto británico David Chipperfield que además de poseer una fachada emblemática cuenta con una impronta local mediante el uso de materiales de procedencia nacional. La colección se centra en arte contemporáneo de artistas mexicanos y extranjeros buscando continuamente la experimentación.

La investigación realizada sobre el Museo Jumex contó con la entrevista a Mónica Quintini, Coordinadora de Comunicación y a cargo también del programa de membresías del museo junto con la información a disposición en el sitio y redes sociales. No se encontró documentación adicional como reportes anuales o estados contables para poder sumar una dimensión numérica con más certeza al análisis.

Museo Jumex posee una programación plural en la búsqueda de concretar el laboratorio de arte que plasma su visión⁷⁵. En la gran mayoría de las actividades, los artistas se encuentran como mediadores con su público para generar vivencias únicas con el arte. Eugenio López Alonso, Presidente de Fundación Jumex Arte Contemporáneo en la introducción al catálogo *Colección Jumex. Todo se vuelve más ligero (2023)* señala que,

Las exposiciones son el principal objetivo del museo (...) pero también están respaldadas por otras actividades: conferencias, performances, publicaciones, y actividades educativas para diversos grupos: escuelas, familias, jóvenes y proyectos comunitarios. En todos estos ámbitos, los artistas desempeñan un papel activo para cerrar la brecha entre el público, la institución y el artista...” (p.5)

La programación recurrente titulada justamente *Mediaciones con artistas* cuenta cada mes con un artista que cuestiona las propuestas de las exposiciones mediante el formato de visita, performance o taller. Los talleres se encuentran destinados a adultos, jóvenes, niños y niñas tomando distintas formas dependiendo del artista que se encuentre promoviendo la actividad. Destacamos la jornada “Museos en común”, una iniciativa que convoca a artistas, arquitectos y comunidades con el propósito de generar encuentros propicios para el intercambio de prácticas, conocimientos y vivencias. El proyecto engloba una exposición del museo y un programa público ambos diseñados para cultivar el diálogo en torno a temáticas asociadas a lo común. La primera edición se desarrolló con los locatarios del Mercado Granada y sus familiares, que se ubica en la colonia próxima al museo. Además de promover el acceso a diversos públicos no familiarizados con museos, pretende reflexionar sobre la responsabilidad de las instituciones culturales como agentes sociales dentro de sus comunidades.

⁷⁵ Museo Jumex (2023) *Visión*. Recuperado en enero 2024
<https://www.fundacionjumex.org/es/fundacion/museojumex/vision>

El museo cuenta además con visitas guiadas para público general de martes a domingo dos veces al día, *Mini Domingo* dirigidos a las infancias con un recorrido que finaliza en taller una vez por semana donde se alternan las propuestas para dialogar con las obras, visitas guiadas para jóvenes, a docentes e incluso visitas guiadas junto a los curadores de la muestra abiertas al público general. Los grupos escolares poseen tres horarios posibles para recorridos guiados por día de martes a domingo. Hay una gran oferta de recorridos guiados y es por esto que llama la atención la falta de programas focalizados en discapacidad o específicamente para adultos mayores. El museo sí posee infraestructura acondicionada y sillas de rueda a disposición pero nada especialmente diseñado para esta población.

La comunidad se encuentra en el centro de la programación procurando acercar al público al lenguaje y pensamientos de los artistas participantes. Museo Jumex busca a su vez que estos sean pensadores críticos con una intervención activa. Encontramos así el área de Fomento⁷⁶ que provee de ayuda económica para promover el estudio y producción de arte contemporáneo en dos categorías. La primera es a través de becas a estudiantes de maestrías y posgrados para cursar en el extranjero incentivando la producción e investigación del arte contemporáneo en México. Aquí el museo toma un rol activo en la formación de su público para lograr la internacionalización de saberes. La segunda es Patrocinios que abarca la esfera local pero ampliando su campo de acción no sólo a investigación sino también a producción y divulgación. Las categorías de proyectos que pueden aplicar son: producción de exposiciones, investigación, investigación artística, publicación y programa público y educativo. Ambos formatos de incentivo económico no figuran con apoyo estatal, corporativo o de donaciones de individuos por lo que explicita que es cubierto por completo por el presupuesto del museo.

⁷⁶ Museo Jumex (2023) *Fomento*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.fundacionjumex.org/es/fundacion/fomento>

La institución manifiesta de manera inequívoca su propósito de propiciar la aproximación del público en general y de investigadores al ámbito del arte contemporáneo, fomentando además que estos estudios provengan de la esfera mexicana. Como se lee en la fachada del museo, “El museo es una escuela: el artista aprende a comunicarse; el público aprende a hacer conexiones.” Esta postura representa un enfoque claro que se comunica de manera explícita y conlleva consigo responsabilidades inherentes al museo, las cuales incluyen la promoción activa y el logro efectivo de sus objetivos declarados. Las becas y patrocinios son una directriz marcada en función de esta premisa. La Biblioteca⁷⁷ de Museo Jumex acompaña esta premisa con más de 8.500 ejemplares dedicados al arte moderno y contemporáneo junto a un catálogo en línea donde se pueden consultar las publicaciones especializadas, catálogos de muestras ocurridas en México y el extranjero, libros monográficos así como estudios realizados sobre museografía y curaduría. El acceso es mediante cita previa. Acompañando la iniciativa de la Biblioteca encontramos las publicaciones propias de la institución.

¿Cómo se refleja la acción del museo en los diversos canales de comunicación? En Instagram (212,000 seguidores), Facebook (126,000 seguidores), YouTube (1,400 suscriptores), X (48,500 seguidores), y TikTok (5,417 seguidores). Lamentablemente, no se ha tenido acceso a las cifras correspondientes a la página web y la base de correo electrónico. Es importante destacar que la gestión de todo el contenido de estos canales recae en una sola persona, quien también se encarga de las membresías de Amigos. La envergadura del museo no guarda proporción con el tamaño del equipo. En el contexto de las dos áreas que estamos analizando, comunidad y financiamiento, observamos la siguiente distribución: cuatro personas en Curaduría y Programas Públicos, dos en Educación, una en Fomento y dos en Comunicación.

⁷⁷ Museo Jumex (2023) *Biblioteca*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.fundacionjumex.org/es/explora/biblioteca>

A diferencia de los otros dos casos de estudio y el benchmarking local e internacional, Museo Jumex no busca subsidios estatales, sponsoreo o procura agrandar su base de individuos en pos de una recaudación. El total de la **sostenibilidad** del museo proviene del corporativo Grupo Jumex⁷⁸, la empresa del fundador y Presidente de Fundación Jumex Eugenio López Alonso, “En el caso del Museo Jumex, nuestra intención no es tener una recaudación de fondos a raíz de un programa, sino que lo que buscamos es crear comunidad en torno al arte contemporáneo,” aclara Mónica Qunitini, Coordinadora de Comunicación en Museo Jumex cuando indagamos sobre el origen de los fondos de la institución. Al tener un financiamiento total por parte de la corporación están también sujetos a los cortes presupuestarios de estos; aclara que nunca han sido suficientes como para sentirse en la necesidad de ir a buscar a terceros para solventar la operatoria del museo. Esta política institucional orienta la búsqueda de Amigos, no con el objetivo de recaudación, sino más bien con la intención de convertirlos en embajadores de la institución, promoviendo así la difusión de las diversas actividades llevadas a cabo en el museo. En este contexto, el énfasis recae en fomentar la proximidad con la institución y facilitar el acceso a instancias diferenciadas para este grupo específico, más allá del público en general. Esta programación exclusiva se traduce en pre inauguraciones con los curadores o visitas guiadas a museo cerrado después de hora como los principales atractivos. Una de las razones por las que fluctúan los números de las membresías es que se encuentran íntimamente ligadas a las muestras. La entrada abierta y gratuita genera largas colas en los accesos cuando son exhibiciones “blockbuster”. Las membresías poseen la condición de “fast pass” por lo que tienen su auge para no realizar las colas pero luego vuelve a menguar. Es la retención y fidelización uno de los puntos de dolor en el departamento.

La política general del museo ha sido la gratuidad absoluta, desde la entrada a las exhibiciones hasta la participación en programas públicos o conversaciones dictadas en los distintos espacios por lo que ofrecer un diferencial tanto en Amigos

⁷⁸ Grupo Jumex (2023) Recuperado en enero 2024 en <http://grupojumex.mx/>

como a Patrocinadores o empresas opera con una mecánica distinta al resto de los museos, difiere en los recursos empleados para su captación. Al mismo tiempo, el foco de la institución no radica en ampliar la base de Amigos o Patrocinadores porque actualmente no existe ninguna necesidad material para que ocurra. La creación de comunidad se encuentra volcada al público general pero sin un tratamiento específico. Esta población posee un potencial enorme en términos de voluntariado, apoyo moral, embajadores que posean una perdurabilidad en el tiempo además de ofrecer la posibilidad de ser canales directos sobre lo que la sociedad transita. La sostenibilidad del museo hoy descansa en una sola variable, simplifica la operatoria, dota de más tiempo y recursos para focalizar la atención en lo que es el contenido que ofrece el museo. Al mismo tiempo lo hace más vulnerable, dependiendo de la misma fuente, atando su destino al del Grupo Jumex.



6. UNA APROXIMACIÓN A UN PLAN DE ACCIÓN PARA MUSEOS PRIVADOS

A través de este estudio hemos transitado por distintas instituciones museísticas y los diversos acercamientos a su comunidad y sostenibilidad. El espectro de posibilidades se evidencia amplio, siempre ligado a las cualidades intrínsecas y únicas de cada museo.

Con el objetivo de desentrañar las metodologías destinadas a la exploración alternativa de fuentes de financiamiento, se concibió un plan de acción estructurado en dos vertientes de implementación. La primera se enfoca en la difusión de los conocimientos adquiridos mediante el análisis de diversas fuentes y casos de estudio contemplados en el presente trabajo; la segunda línea de acción se orienta hacia la articulación de instancias colaborativas que faciliten la ejecución en la búsqueda de patrocinios junto con lineamientos prácticos de implementación para concretar propuestas. Esta última podrá beneficiarse de diversos tipos de encuentros articulados en red con la comunidad museística local e internacional además de directrices concretas para su aplicación individual.

6.1. Divulgación e intercambio

Con el propósito de difundir la información del estudio a instituciones de diversa índole, se propone la postulación del material a las distintas organizaciones que promueven el análisis y puesta en práctica de temáticas culturales. El contenido se podrá adecuar según los formatos y condiciones dictados en cada medio para cumplir con los requisitos de publicación. El objetivo es fomentar la conversación de financiamiento alternativo en la agenda cultural para, en primer lugar dar a conocer los conocimientos adquiridos en la investigación y en segundo que más instituciones e individuos se plieguen a la iniciativa con el fin de divulgar sus metodologías.

- (1) **Artículos académicos.** Se postulará en formatos de extensión breve o media en publicaciones de instituciones que aglomeran a actores de relevancia como también acercar el contenido a medios culturales. Medios institucionales: Revista ICOM, Revista FADAM, Revista WFFM, Publicaciones digitales de CIMAM. Medios culturales: Revista cultural ArtForum, The Art Newspaper, Artsy, Hyperallergic o Fluxus.
- (2) **Instancias expositivas.** Con el fin de ahondar en cada una de las aristas que componen el estudio se realizarán jornadas de exposición de la mano de los distintos organismos institucionales que componen el ecosistema de museos e instituciones culturales. Una primera instancia expositiva dotará de información sobre el estado de la cuestión, situación actual de los museos privados y el desarrollo de audiencias. Una segunda fase será dedicada a los casos de estudio donde se convocará tanto a los museos entrevistados (Malba, Museo Jumex y MASP) como a nuevos actores de relevancia con la coordinación de la institución que se encuentre a cargo de las jornadas. El modelo expositivo tanto de la primera o de la segunda instancia puede adaptarse según la naturaleza de cada institución considerando su alcance local, regional o internacional.
- (3) **Blog cultural.** Creación de una página destinada a la publicación del material para su libre circulación y así, que otros actores culturales tengan acceso a la información. La intención es darle acceso online irrestricto a todo el contenido del estudio, no sólo a secciones abreviadas o específicas. El mismo estará nutrido por enlaces a todas las biografías y páginas relacionadas para ampliar la conversación.
- (4) **Redes sociales.** Con el fin de instaurar la temática en la agenda cultural y social, se le hará llegar la información más relevante a personas con influencia cultural en las redes sociales para que si es de su interés puedan

generar contenido, llevar el debate a sus públicos o que incluso sea puntapié para llevar a cabo sus indagaciones independientes. Puede tomar forma en distintos formatos como podcasts, entrevistas a terceros, realización de videos explicativos o que problematicen el financiamiento a establecimientos culturales. El perfil de los mismos puede oscilar entre cultura, economía o política dado que todas estas esferas están englobadas en lo que son metodologías de financiamiento para espacios culturales.

6.2. Relacionamiento y formación

La búsqueda de patrocinadores requiere de instancias de preparación previas que son cruciales a la hora de realizar una propuesta. Al mismo tiempo, conlleva identificar las fortalezas esenciales de cada institución y cómo estas pueden trasladarse a oportunidades cooperativas con aliados estratégicos. Esta propuesta de puesta en práctica pretende delinear un recorrido a explorar por cada espacio cultural para animarlos en la búsqueda proactiva. Se procurará también generar una red entre museos para compartir tanto saberes como problemáticas en común.

- (1) **Red de museos.** Convocatoria a una jornada sobre financiamiento de museos y espacios culturales donde se buscará poner en evidencia el estado en cuestión de la escena local y mundial junto a la propuesta de actualización sobre las últimas tendencias y novedades relacionadas a financiamiento. Esto se podrá articular junto con organismos ya existentes que aglomeran instituciones.
- (2) **Workshop.** Ejecución de un taller práctico centrado en la exploración y análisis de la propia institución. Este workshop tendrá como objetivo principal identificar tanto las fortalezas como las oportunidades existentes dentro de la entidad, con el fin de potenciar las ventajas competitivas y formular propuestas concretas dirigidas a terceros interesados. La jornada

contará con una instancia de herramientas o guías básicas para la presentación e ideación de propuestas.

La instancia inicial dentro del workshop se orientará hacia la realización de una investigación participativa y reflexiva, involucrando a miembros clave dentro de la institución con el fin de identificar oportunidades. Este enfoque busca recopilar aportes desde diversas perspectivas y fomentar la participación de los actores implicados en el proceso. A partir de los hallazgos obtenidos, se procurará desarrollar alternativas de servicios que abarquen diversas esferas, tales como educación, entretenimiento, locación, beneficios o colaboraciones.

La segunda etapa se centrará en el análisis del patrocinador y las necesidades básicas que deben ser atendidas en la presentación para elevarla a la próxima instancia en la cadena de aprobaciones y finalmente su concreción. Se abordará el análisis de los objetivos específicos por parte del patrocinador, resaltando la importancia de la investigación previa para adaptar la oferta a las líneas de acción del tercero involucrado.

La tercera fase del taller consistirá en la discusión y presentación de herramientas prácticas para la elaboración de propuestas concretas en la búsqueda de financiamiento. En este contexto, se proporcionarán pautas esenciales para la creación y presentación de iniciativas, incluyendo la confección de un resumen ejecutivo en una página ("One pager") con los elementos fundamentales, una guía de ítems a incluir en la presentación y el uso de programas de diseño de fácil acceso.

La instancia final del workshop se dedicará a un taller práctico donde se presentarán patrocinadores ficticios, sobre los cuales se desarrollarán propuestas desde los propios museos o espacios culturales. Se llevará a cabo una actividad de role playing, donde algunos participantes asumirán el

rol de patrocinadores y otros el de instituciones culturales, presentando ideas que conduzcan a un financiamiento concreto.

- (3) **Guía práctica.** Como se ha mencionado en la propuesta de workshop, se confeccionará una guía práctica de elementos esenciales que se sugiere incluir a la hora de presentar a un potencial aliado. Como hemos mencionado en instancias anteriores, no se pretende la implementación automatizada sino una sugerencia y camino a desarrollar por cada entidad. A su vez, la guía será difundida de forma individual al workshop para que oficie de material de alta circulación independientemente del taller.

Aquí los elementos que componen la guía para presentaciones a patrocinadores:

- Introducción breve de la institución
- Características distintivas del espacio cultural
- Métricas: cantidad de visitantes, muestras, redes sociales, etc
- Áreas relevantes que lo componen (todo lo que remita a un público final)
- Casos de éxito ya realizados en términos de programación, eventos, exhibiciones
- Insight o puesta en evidencia de los conocimientos acerca del patrocinador: acciones relevantes realizadas recientemente, líneas de posibles vinculación basadas en iniciativas pasadas
- Propuesta de proyecto o formato de vinculación
- Presencia y participación específica del patrocinador
- Valor de la propuesta
- Datos de contacto

Esta guía luego mostrará una presentación modelo donde se podrá ver el abordaje a un potencial aliado y cómo se pueden plasmar en concreto los lineamientos expuestos.

La finalidad de emprender estas iniciativas, ya sea en términos de difusión o implementación, reside en propiciar el acceso generalizado a recursos y estrategias entre los diversos actores culturales, con el propósito de fortalecer su capacidad para obtener respaldo financiero. La aspiración última consiste en la creación y consolidación de instituciones culturales, las cuales contribuyan de manera sustancial al panorama cultural al contar con los recursos y presupuestos esenciales. Este objetivo no se limita meramente a la supervivencia, sino que persigue la materialización plena del potencial de estas entidades, permitiéndoles no solo subsistir, sino también alcanzar niveles de desarrollo que les permitan desplegar plenamente su influencia y contribución al ámbito cultural.



Universidad de
San Andrés

7. REFLEXIONES FINALES

El estudio de la sostenibilidad en museos privados ha implicado un análisis detenido de proyectos y propuestas para alcanzar la viabilidad financiera de estas instituciones. La complejidad de las condiciones demanda una planificación meticulosa, involucrando a múltiples actores, siendo la comunidad en la que opera el museo fundamental como instrumento de cambio. Nos encontramos en un momento crucial para las instituciones museísticas, donde el visitante ocupa un lugar central en la narrativa como enuncia Jaume Colomer en *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*,

Se trata de proponer a sus públicos más asiduos y con mayor disposición a tomar compromisos que abandonen la “comodidad” del rol de consumidores o receptores de propuestas de valor para empezar a asumir responsabilidades en la planificación y desarrollo de proyectos culturales de acuerdo con el paradigma de la democracia cultural, convencidos de que de esta manera resolverán mejor sus necesidades comunes.⁷⁹

Esta premisa sobre las comunidades culturales anima a involucrar tanto a individuos como a empresas patrocinadoras a participar activamente, alejándose de la periferia como meros receptores formando parte de la generación de contenido simbólico como del sustento de la institución. El visitante ya no es un observador pasivo sino que cuestiona, critica, evalúa y propone en los espacios que activa. Los museos tienen el potencial de generar un impacto intelectual y sensible en sus participantes, convocándolos a formar algo más grande y transformar la realidad que habitan. El MALI posee un ingreso del 26% gracias a su amplia oferta de servicios de enseñanza, aún así el 62% de su financiamiento proviene de donaciones y membresías. Malba continúa dependiendo económicamente de su fundador solventando su déficit en casi un 40%. Estos datos revelan la complejidad económica que enfrentan los museos, especialmente

⁷⁹ Colomer J. (2019) *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. Teatro Nacional Chileno, Santiago. p.19

a medida que aumenta su envergadura. A mayor dimensión del museo, más costosa es su operatoria y se necesitan más recursos económicos y profesionales destinados a la búsqueda de fondos.

El camino hacia la sostenibilidad, aunque desafiante, no es imposible. Para iniciar este recorrido, es crucial diversificar la base de financiamiento, fortaleciendo donaciones, programas de membresías sólidos y transacciones comerciales en los distintos puntos del museo. Consolidar una comunidad activa y comprometida puede traducirse en grandes donantes, ingresos alternativos y un museo dinámico que atraiga a un público diverso. Al mismo tiempo, para lograr la solvencia financiera se debe fortalecer la estrategia hacia los patrocinadores. En la actualidad, las empresas operan bajo la misma lógica centrada en el individuo para el diseño de sus estrategias, los museos pueden alinearse hacia esa premisa en común para lograr colaboraciones significativas. Los patrocinios ya no se limitan a la presencia de un logo, sino que buscan contribuir activamente, siempre en consonancia con los objetivos de la empresa. La construcción de este tipo de relaciones es un proceso sostenido en el tiempo junto con un seguimiento exhaustivo del ciclo de vida de una empresa dentro de la institución. Las alianzas corporativas exitosas han escalado en el tiempo su contribución justificando los recursos destinados a las mismas.

Los museos desempeñan un papel significativo en la sociedad en la que se insertan. Poseen un valor económico y cultural, ambos fenómenos de múltiples facetas que denotan la complejidad del suceso museístico como generadores de rédito económico y simbólico. Más allá de la proliferación a nivel mundial de museos privados, en Argentina siguen siendo una cantidad limitada. Cada uno de ellos abre una puerta al diálogo y da visibilidad a distintas corrientes de pensamiento y expresiones artísticas a través de sus propuestas. Es innegable el aporte de estas instituciones al ecosistema en el que se encuentran inmersos. En este contexto, la formación de una red se presenta como un componente esencial. La colaboración y el intercambio de saberes entre museos privados se torna

imperativa para la preservación y el desarrollo continuo de estas instituciones, asegurando su permanencia y capacidad de impacto.



Universidad de
San Andrés

8. BIBLIOGRAFÍA

Art Newspaper (2022) *Los 100 museos de arte más populares del mundo: ¿quiénes se han recuperado y quiénes siguen luchando?*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.theartnewspaper.com/2023/03/27/the-100-most-popular-art-museums-in-the-worldwho-has-recovered-and-who-is-still-struggling>

Bird David N., (2004) *Las economías: una perspectiva económico cultural*. Recuperado en febrero 2024 en https://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.9porikan/porikan_4.pdf

Bourdieu, Pierre (2012): *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Editorial Taurus-Pensamiento. Buenos Aires.

Boris, G. (2014) *Volverse público: las transformaciones del arte en el ágora contemporánea*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Caja Negra.

Centro Gabriela Mistral (2023) *Programación y audiencias*. Recuperado en diciembre en <https://gam.cl/conocenos/somos/organizacion/programacion-audiencias-gam/>

Colomer J. (2019) *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. Teatro Nacional Chileno, Santiago. p.16

Colomer, J. (2019) *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. Teatro Nacional Chileno, Santiago. p. 19

Formación de espectadores (2024) Recuperado en enero <https://formaciondeespectadores.com.ar/index.php>

Fuentes Firmani, E., Sticotti, N. y Vovchuk, L. (2023) *Financiamiento y fomento de la cultura*. *Revista Gestión Cultural* (1a. ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: RGC Libros.

Gerardo Neugovsen (2011) *Las competencias emprendedoras en las industrias culturales y creativas*. p.255. Recuperado en febrero de 2024 en <https://www.untref.edu.ar/documentos/indicadores2010/Las%20competencias%20empreendedoras%20en%20las%20industrias%20culturales%20y%20creativas%20Un%20sistema%20para%20su%20diagnostico%20y%20crecimiento%20Gerardo%20D%20Neugovsen.pdf>

Gobierno Nacional Argentino (2022) *Más de 90.000 visitantes recorrieron Museos Nacionales, Institutos y los Centros Culturales Kirchner y Borges en la Noche de los Museos 2022*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-de-90000-visitantes-recorrieron-museos-nacionales-institutos-y-los-centros-culturales>

Grupo Jumex (2023) Recuperado en enero 2024 en <http://grupojumex.mx/>

Gutiérrez, R. (2010) Desarrollo de audiencias: fines y medios. *Revista Conectando Audiencias*, 1, 7-9. Editorial Asimétrica, Madrid.

Ibacache Villalobos, J. (2017) *Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios de América Latina*. *Conectando Audiencias*. Revista de Gestión Cultural. Marketing y desarrollo de audiencias. Público, Audiencias y Territorios. Edición especial América Latina. Número 11, p. 5-7.

Ibacache Villalobos, J. (2021) *Enfocarse en los públicos*. Recuperado en febrero de 2024 en https://formarbackend.cultura.gob.ar/media/Javier_Ibacache_V.-_Enfocarse_en_los_publicos_79eHXal.pdf

Impulso Cultural (2020) Recuperado en noviembre de 2023

<https://www.impulsocultural.com.ar/>.

Impulso Cultural (2020) *Proyecto de Patrimonio Cultural*. Recuperado en noviembre de 2023 en <https://www.impulsocultural.com.ar/proyectos/museo-xul-solar>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021) *Comunicado de prensa.*

Estadística de museos. Recuperado en noviembre 2023 en

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/EstMuseos/EstMuseos2021.pdf>

International Council of Museums Argentina (2007) *Definición de museo*.

Recuperado en enero de 2024 en

<https://icom-argentina.mini.icom.museum/informacion-icom/definicion-de-museo/>

Larry's List (2016) *Private Art Museum Report*. D.A.P. p. 100.

Larry's List (2023) *Nueve museos privados para ver en Corea del Sur*. Recuperado en enero 2024 en

<https://www.larryslist.com/artmarket/features/9-private-art-museums-to-check-out-in-south-korea/>

Malba Plus (2023) Recuperado en enero 2024 en <https://www.malbaplus.org.ar/>

McKinsey&Company (2022) *Infográfico Loyalty Program*. Recuperado en enero 2024

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/winning-in-loyalty>

Ministerio de Cultura de Brasil (2023) *Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico*

Nacional. Recuperado en enero de 2024 en

<https://www.gov.br/iphan/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programa/s/programa-nacional-de-apoio-a-cultura-pronac>

Museo Gyula Kosice (2022) *Premio Ibermuseos de Educación*. Recuperado e enero 2023 en <https://kosice.com.ar/12-premio-ibermuseos-de-educacion/>

Museo Gyula Kosice (2023) *Visitas escolares*. Recuperado en diciembre 2024 en <https://kosice.com.ar/el-museo/visitas-escolares-institucionales/>

Museo de Arte de Lima (2021). *Estados Financieros 2020-2021*. Recuperado en enero 2024 en <https://mali.pe/wp-content/uploads/2023/05/EEFF-Mali-2021.pdf>

Museo de Arte de Lima (2023) *Detalle Curso Arte Empresa*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.mali.pe/educacion/DetalleCurso.php?id=177&col=29&sec=10>

Museo de Arte de Sao Paulo (2022) *Acerca de MASP. Reporte Anual de actividades. MASP 2022*. Recuperado en enero de 2024 en <https://masp.org.br/en/about>

Museo de Arte Leem (2023) *Museo de Ideas: Giros Ecológicos*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.leeumhoam.org/leeum/info/news/21?params=Y>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2022) *Adquisiciones*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.malba.org.ar/adquisiciones/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2022) *Fiesta de fin de año. Noche Azul*. Recuperado en diciembre 2023 en https://www.malba.org.ar/evento/fiesta-de-fin-de-ano_noche-azul-en-malba/

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Convocatoria Malba-Conicet*. Recuperado en diciembre 2023 en <https://www.malba.org.ar/malba-conicet-convocatoria/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Energía en colores*.

Recuperado en enero 2024 en

https://www.malba.org.ar/evento/recorrido-taller_energia-de-colores/

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Escuelas*. Recuperado en

diciembre 2023 en <https://www.malba.org.ar/evento/escuelas/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Fiesta de la Lectura*.

Recuperado en enero 2024 en <https://www.malba.org.ar/19-fiesta-de-la-lectura-2/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Hacete Malba Amigo*.

Recuperado en noviembre 2023 en

https://malba.liit.com.ar/amigos/malba_amigo.php

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Programas Públicos*.

Jornada de Archivos: Todo lo que queda. Recuperado en enero 2024 en

<https://www.malba.org.ar/todo-lo-que-queda-jornada/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Proyecto Maraña*.

Recuperado en enero 2024 en

<https://www.malba.org.ar/evento/programa-marana-articulacion-entre-malba-y-la-urpe-barrio-mugica/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (2023) *Rondas*. Recuperado en enero 2024 en

https://www.malba.org.ar/evento/rondas_que-son-los-ritos-y-que-relaciones-tiene-con-la-poesia/

Museo Jumex (2023) *Biblioteca*. Recuperado en enero 2024 en

<https://www.fundacionjumex.org/es/explora/biblioteca>

Museo Jumex (2023) *Fomento*. Recuperado en enero 2024 en <https://www.fundacionjumex.org/es/fundacion/fomento>

Museo Jumex (2023) *Visión*. Recuperado en enero 2024 <https://www.fundacionjumex.org/es/fundacion/museojumex/vision>

Museo Xul Solar (2023) Recuperado en diciembre en <https://www.xulsolar.org.ar/>

Oldenburg, R. (1999) *The Great Good Place. Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of the community*. New York: Marlowe & Company. p. 14.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013) *Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales*. Recuperado en noviembre en <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/48/encuestalatinoamericana2013.pdf>

Private Museum Research (2020) Recuperado en noviembre de 2023 en <https://privatemuseumresearch.org/>

Residencia de Escritores Malba (2023) Recuperado en enero 2024 en <https://rem.malba.org.ar/>

Sistema Nacional de Consumos Culturales (2022) Balance de la producción cultural 2022. Recuperado en enero 2024 en <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=91>

Sistema Nacional de Consumos Culturales (2023) *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2013/2023*. Recuperado en noviembre en

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/05/encc2023_informe_preliminar.pdf

Tate (2020) *Vision*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities>

Tate (2021) *Tate Annual Report 2021-2022*. Recuperado en noviembre 2023 en https://www.tate.org.uk/documents/1818/Tate_Annual_Report_2021-22.pdf

Tate (2023) *Corporate Partnership*. Recuperado en noviembre 2023 en <https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/partnership>

Tate (2023) *Tate Collective*. Recuperado en diciembre 2023 en: <https://www.tate.org.uk/tate-collective>

Taube, L. (2023) *Desarrollo de Audiencias para proyectos culturales*. Ministerio de Cultura Argentina. Recuperado en noviembre en https://formarbackend.cultura.gob.ar/media/Desarrollo_de_audiencias_para_proyectos_culturales_-_Laura_Taube_VnWgM7a.pdf

Throsby, D. (2000). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press

Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p. 10

Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p. 14

Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p. 43

Velthuis O., Kolbe K., Aengenheyster J., Friedmann Rozenbaum A., Gera M. & Zhang M. (2023) *Report. Beyond the global boom: Private Art Museums in the 21st Century*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. p.52

World Federation of Friends of Museums (2023) *About*. Recuperado en diciembre 2023 en <https://www.thewffm.org/about>

Zygmunt, B. (2013) *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.



9. ANEXOS

9.1. Esquema de preguntas realizadas a los museos privados entrevistados en el período de noviembre 2023 a enero 2024

1. Equipo de trabajo

¿Cómo es el equipo de trabajo?

¿Cuántas personas lo componen y cuáles son los roles?

2. Comunidad

¿Cuál es el público del espacio?

¿Cuál es el objetivo del espacio?

¿Tienen desarrollada una comunidad?

¿Cuál te parece que es el rol de la comunidad para la institución?

¿Cuál te parece que es la principal dificultad a la hora de generar una comunidad?

3. Actividades - Programación del espacio expositivo

¿Cuáles son las actividades que desarrollan?

¿Cuál es la cantidad mensual de actividades que desarrollan?

4. Análisis interno

¿Tienen un sistema de CRM o sistema de seguimiento para sus actividades o programación?

5. Financiamiento

¿Cómo se encuentra financiado el espacio?

¿Tienen sistemas de búsqueda de fondos alternativos?

¿Qué porcentaje de los fondos son privados y cuáles públicos?

8.2 Transcripciones entrevistas

9.2. Entrevistas realizadas

9.2.1. Entrevista Museo Xul Solar

Curador y Coordinador Museo Xul Solar: Gastón Gurlekian

Ana Saint Jean: ¿Cómo es el equipo de trabajo y cuántas personas lo componen? ¿Cuáles son los roles de cada uno? ¿Vos sos Curador y Coordinador?

Gastón Gurlekian: Sí, es una posición que un poco la fui también armando en base a lo que me propuso Mariana, que es la directora y también la vicepresidente de la Fundación.

Yo estuve trabajando en una pasantía en el museo, haciendo el inventario con ella y me convocó para un poco ser su mano derecha y coordinar las diferentes actividades que hacemos, el día a día del museo, más visitas especiales, más eventos privados y demás. Entonces estoy un poco coordinando todo eso y la curaduría en sí. La parte de la curaduría un poco la hago en el día a día, porque el planteo del museo, es bueno como sabrás, de un solo artista, entonces tiene el mismo montaje y las mismas obras hace 25 años y recién hace cinco se hizo una nueva propuesta. La hizo Cecilia Rabossi que se la convocó luego de la propuesta en Bellas Artes. La curaduría y el montaje son de ella.

La parte de coordinador, es el día a día de los eventos y las visitas hasta atender abajo o atender en la tienda. Está Mariana, estoy yo, después está la directora de del archivo que es Candelaria Rotundo que trabajo en su momento en el catálogo razonado con Patricia Artundo, colaboradores, bueno, ella es la directora y curadora del archivo y luego ahí está una persona en administración y luego hay otra curadora que también está en la mesa de entrada.

Luego hay colaboradores, una suerte de amigos o amistad que vienen a colaborar en estos eventos. Hicimos la semana de julio las vacaciones de invierno, que fue todo esta propuesta que un poco traje este año como para activar lo que es el Pan Klub. El Pan Klub es este ciclo de actividades y también de diferentes eventos que hacemos en el Museo. Siempre hay conocidos o amigos que vienen a ayudar tanto en la tienda o cuando hay eventos a la noche. Luego hay una persona de seguridad y una persona de limpieza.

También está Marta Caprotti, que conoció a Xul Solar y trabajó con su viuda, es la curadora de la casa. No sé si la conociste cuando viniste. Marta Caprotti está desde el año 50 acá. Hasta vivió acá con él y bueno, es la que también es la curadora de la casa y es la curadora de la casa de Tigre. Con Tigre tenemos un convenio con la municipalidad y ellos hacen el día a día, pero bueno, la casa le pertenece a la Fundación.

ASJ: Gastón para hacer hincapié en lo que es Pan Klub. ¿Cuáles son las actividades que desarrollan ahí?

GG: Lo que estuvimos haciendo es generar visitas guiadas, hemos hecho talleres de yoga y meditación, de Tai-Chi, talleres de ajedrez para chicos, talleres de arte y dibujo, de danza. Eso es lo que es talleres y actividades, luego hemos hecho ciclos. El ciclo X es un ciclo de música. El ciclo de teatro que está actualmente.

ASJ: ¿Con qué frecuencia tienen estas actividades?

GG: Las regulares fueron todas las visitas guiadas, astrológicas y yoga. Las visitas guiadas para chicos fueron las más regulares. Luego en las vacaciones de invierno, se hizo estos talleres de danza, talleres de ajedrez, la serie de arte y dibujo. También hemos hecho regular algo de yoga y meditación al principio de año y de Tai Chi. La mirada que tenemos es un poco relacionar todo lo que es Xul Solar, tanto su obra y todo lo que él era.

Siempre el planteo es este hombre del Renacimiento, no era solo un dibujante, un artista era un multitasking polifacético, políglota entonces como desarrolló una lengua, también se inventó juegos. Modificó pianos, era músico y tenía interés en la arquitectura también. Hemos hecho una visita guiada de arquitectura y fotografía.

Entonces siempre se buscan actividades relacionadas, no sólo a sus obras, sino a su vida o lo que había hecho. La meditación era parte de su día a día, tiene acá en el museo hasta la celda de meditación. A partir de ella empieza a imaginar estos mundos que después lleva al lenguaje visual. Entonces imagina todos estos espacios para vivir, que es uno de los núcleos. También se suma la arquitectura que él empieza a estudiar, después deja, pero que siempre lo atraviesa. Entonces lo hacen tantos temas que bueno siempre las actividades de los talleres que hacemos desde el Pab Klub siempre están ligados a él. El desarrolló un teatro de títeres para adultos. De hecho, el museo cuando se hizo hace 30 años, se pensó un espacio de teatro y de hecho se inauguraron varias obras de teatro en los últimos 30 años. Un teatro más pequeño, obviamente, es una sala pequeña.

ASJ: Las actividades regulares, ¿cuántas veces al mes se realizan?

GG: Las regulares son las visitas guiadas y la astrológica. La visita guiada es dos veces por semana, la astrológica, una vez por semana, la de chicos es quincenal. En el primer semestre, la de yoga y Tai Chi también fueron quincenales. Ahora este último mes, la de los chicos también fue quincenal.

ASJ: ¿El ciclo de cine y el ciclo de teatro cada cuanto lo hacen?

El ciclo de cine se hizo el año pasado a fin de año. Este año, por ahora, no lo hicimos. El ciclo de teatro se hizo en octubre, noviembre, diciembre y probablemente sigue los primeros 3 meses del año quincenal también. El ciclo X, el ciclo de música, era mensual.

ASJ: Son un montón de actividades.

GG: Bueno, sí, pasa que no tienen una regularidad más que estas visitas guiadas. Sinceramente somos pocos, entonces hacemos lo que podemos, hay mucho. El multitasking a veces me supera

Capaz ahí ya me estoy metiendo en otra consulta o en otra pregunta, pero hay mucho de la gente de acá del barrio que viene. Funcionó en vacaciones de invierno lo que hicimos, el festejo por los 30 años. Al poner afiches y demás mucha gente del barrio nos conoció, “Ah vivo acá a la vuelta no sabía que había museo.” Y eso pasa, es una frase bastante recurrente que nos sucede. También hay algo a tener en cuenta, dónde está ubicado el museo, que era su casa original y que al verlo desde afuera, la fachada se mantuvo. Entonces de afuera no parece un museo, parece una casa antigua estilo italianizante. También pusimos este año cartelera como tienen ustedes afuera.

ASJ: Sumaron más señalética.

GG: Claro, sin embargo, sigue siendo una calle angosta que hay un colegio enfrente, que que hay un montón de autos, que hay árboles, entonces no se ve como el Bellas Artes o el Malba que podés cruzar Libertador y lo ves. Entonces bueno, de ese lado es difícil, pero bueno, igual como te decía, los afiches que hemos pegado por estas cuestiones puntuales este año funcionaron en cierta medida.

ASJ: Ahora podemos volver a lo que tiene que ver con la comunidad, ¿cuál es el público del espacio y cuál es el objetivo del espacio? El objetivo más o menos ya me lo contaste pero si querés podemos ahondar.

GG: Buenísimo, arranco con el objetivo. El objetivo es obviamente continuar el legado de Xul Solar al ser un museo de una de un solo artista, preservar y conservar su patrimonio, está en los estatutos de la Fundación. Mantener este este Pan Klub, que él en vida cuando vuelve de Europa en el 24, abre las puertas de su casa, que era acá para que la gente venga y pueda compartir, tomar sus clases de astrología, disfrutar del teatro, desarrollarse como artista también como un casi, como una casa de residencia, de artistas. Estamos hablando 100 años atrás. También que puedan desarrollarse como personas y ser felices. Esa era su misión y su espíritu, que la gente pueda evolucionar o crecer como persona, entonces un poco continuando eso es que hacemos en estas actividades en el Pab Klub, atrayendo la comunidad.

Público recurrente, tenemos muchos colegios, de todas las edades o de todas los niveles. Desde jardín, primaria, secundaria, capaz menos en secundaria, terciario y universitario.

ASJ: ¿Qué diferencia notás entre los niveles?

GG: Porque en el jardín ven la obra histórica de Xul que es muy colorida y en una primera capa muy fácil de leer. Es democratizante porque uno rápidamente puede reconocer ciertas cuestiones. A esa edad, los 3, 4, 5 años de edad, el jardín vienen muchos, muchos jardines, luego en primaria también porque trabajan en diferentes materias con plástica o dibujo.

Vienen también de todas las universidades públicas y privadas de arquitectura, de todas las carreras de arquitectura y diseño. Luego hay mucho turismo y del extranjero por la zona, vienen desde Recoleta, estamos cercanos a Palermo, accesible del subte a dos cuadras.

ASJ: ¿Los turistas cómo llegan a saber del museo?

En los últimos 30 años habrá habido diferentes maneras, pero este último año lo que pude recopilar es recabar es que hay muchos que llegan desde Google y TripAdvisor. Este año le pusimos más foco ahí en la comunicación. También mucho el boca en boca, eso sucede mucho, desde el hotel u otros museos. Que nosotros también lo hacemos porque mucha gente viene acá y dice ahora dónde puedo ir. Entonces siempre está ese ida y vuelta que hacemos, hay mucho de eso. Principalmente son esos nuestros públicos, hay más extranjeros acá en la ciudad, estos nómadas digitales y el cambio que le conviene. Viene mucha gente decide de que conoce a Xul e investigadores, pero eso ya es capaz con citas con el archivo

ASJ: Hablaste antes de de que tienen colaboradores que los ayudaban y también la gente del barrio. Ese es un público asiduo también,

GG: Sí, sobre todo más de las actividades. Al ser un museo que tiene siempre la misma curaduría, una vez que lo ves capaz lo que te atrae es más una actividad nueva. Y en cuanto a los colaboradores son más que nada amigos de la la Fundación, de los diferentes miembros de la Fundación. Mariana, también la directora de la galería Rubbers, es una galería que tiene más de 70 años, entonces ha hecho muchas conexiones a lo largo de los años y también muchas de sus amigas personales vienen y ayudan, por ejemplo, en la tienda. Es uno de los aspectos de nuestro financiamiento. Creció bastante gracias a ellas.

ASJ: ¿Cómo se comunican con las distintas comunidades? Por ejemplo, el barrio es con afiches ¿Tienen bases de datos?

GG: Con los colegios es con el Ministerio de Cultura. Ahí tenés todos los contactos, todos los colegios del país. Y lo otro, no. De hecho, es lo que también estoy trabajando ahora, en poder hacer un mailing de todas las personas que se van sumando a cada una de las actividades y después se recaban los datos.

Esta charla por ahí me lleve a conocer algún programa donde pueda poner los mails y armar agenda. Estoy desarrollando eso, que sea más rutinario. Todos los fines de mes o principios de mes, enviando la agenda del mes. Es algo que no pude llevarlo más allá de lo que fue la semana de vacaciones de invierno, Pero bueno, es una cuestión de esto, de la estala y el tiempo.

ASJ: Las prioridades que tengas y cómo lo podés ir estructurando.

GG: Vuelvo siempre a eso, pero bueno, es lo que toca, lo que lo que es la Fundación.

ASJ: Última pregunta, así ya te libero. El financiamiento de la institución, una parte ingresa por lo que es tienda y el resto...

GG: En entradas. Al ser una institución privada sí se cobra entrada. Sí tenemos descuentos para jubilados, docentes y estudiantes, después la tienda y el alquiler del espacio.

La gente que hace el alquiler es para eventos, presentaciones de libros. Se han hecho mucho este año, gente que está enamorada del lugar.

Eventualmente, los derechos de reproducción. Por último, las herramientas como Mecenazgo, subvenciones como el Fondo Nacional de las Artes, Fundación Williams.

Son las más conocidas y las que hemos aplicado también este año.

ASJ: No tienen personas o aportes privados como forma de ingreso.

GG: Es algo para trabajar y obviamente esto que vos planteaste en el mail me parece que puede ser un camino, una herramienta para conseguir financiamiento privado. Para crecer el staff, para poder hacer una comunicación mejor, para lo que sea.

ASJ: Para que vos también puedas tener previsibilidad financiera, cierta base, estabilidad y sobre eso crecer.

GG: Imagino no tener el pesar económico todo el tiempo en la cabeza. Tampoco ayuda para poder uno trabajar. El día a día muchas veces te pasa por arriba.

ASJ: La casa se ha ganado premios de arquitectura. ¿Está como patrimonio o algún tipo de figura que puedan deducir?

GG: No hay porque es privado, entonces al ser privado no creo que sea institución sin fines de lucro.

ASJ: El mayor financiamiento, ¿entra de parte de las entradas?

GG: Sí, lo que es tienda y entradas. A grandes rasgos, creo que sería como el 50% o por ahí más del 50. Para proyectos puntuales, es a través de las subvenciones o herramientas. De hecho, con el Mecenazgo se pudo hacer el catálogo razonado. Ese fue un trabajo largo de investigación. Gracias a eso se pudo hacer. En cuanto a porcentaje no te podría pero si esos son nuestros aspectos de financiamiento, ojalá podamos incorporar más, ¿no?

9.2.2. Entrevista MACBA (Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires)

Equipo de Educación: Debra Pereiro Wuiovich y Lourdes Dimare

Ana Saint Jean: ¿Cuál podrían decir que es el objetivo del museo y el público de MACBA?

Debra Pereiro Wuiovich y Lourdes Dimare: El público es bastante diverso. Las actividades generalmente las apuntamos hacia niños y niñas e infancias. También

hay ciclos, pensados para jóvenes, hay algunas actividades enfocadas a otros públicos también.

ASJ: ¿El objetivo del museo?

DPW-LD: El objetivo del museo es abrirse a la comunidad. Como es una colección privada, es hacer a la comunidad participe de esta colección. Mismo también desde la arquitectura, con el paño de vidrio en la vereda, que es una obra de arte, siempre está dialogando con el exterior. Promover la abstracción geométrica, principalmente, que es el corazón de la colección. Lo educativo también está muy presente tanto en las visitas como en las actividades que desarrollamos.

ASJ: ¿Tienen desarrollado una comunidad estable en el museo?

DPW-LD: Principalmente son escuelas, por ejemplo, tenemos varias escuelas que vinieron con todos los grados o con varios grados que han participado en muchas visitas.

Ahora estamos desarrollando un proyecto que se llama Trama MACBA, que tiene la intención de vincularnos con actores culturales del barrio, de la cercanía del museo. Tomamos las grandes avenidas como parámetro, ahí entran escuelas, centros culturales, otras instituciones.

ASJ: Muy interesante el proyecto ¿Cómo lo van a desarrollar? ¿Qué implica el proyecto en sí?

DPW-LD: Recién está iniciando, pero generamos como una credencial de membresía y con esa credencial tienen beneficios como descuentos en la entrada o en los ciclos que ya mencionamos como cine, MACBA experimental que es un ciclo de danza.

ASJ: ¿Esa membresía es gratuita o tienen que pagar?

DPW-LD: Es gratuito. Estamos viendo de invitarlos, a estas comunidades, a hacer actividades dentro del museo. Que ellos propongan y nosotros somos el museo como sede para eso, todas en relación al arte contemporáneo.

ASJ: ¿Cuál es el objetivo principal de Trama?

DPW-LD: Vincularse con la comunidad que está en las cercanías más allá de las redes sociales. Una red de apoyo y de comunidad con todos los actores. Por ejemplo con las escuelas, no es solo para los docentes. La idea es que se haga extensivo a las familias, a los chicos que puedan participar de todas estas actividades.

ASJ: ¿Cómo ustedes dieron a conocer Trama? ¿Cómo se está divulgando y cómo la gente se hace de esa membresía o se entera de lo que está ocurriendo en el Museo?

DPW-LD: Fue un trabajo muy arduo de googlear en Google Maps todos los actores que hay en la zona. Empezar a armar un Excel con todos los datos: dirección de correo, número de teléfono y empezar a contactarlos. Les mandamos un mail general al mail que pudimos encontrar, si no contestaban los llamábamos, “Hola, qué tal, sí me comunico desde el museo” Como que fue personalizado el intercambio. Enfrente tenemos un colegio y hemos ido estos días a hablar.

ASJ: ¿Qué respuesta tuvieron de parte de la comunidad? ¿Cuántos espacios se sumaron?

DPW-LD: Fueron bastante positivas, hicimos dos encuentros en el museo desde que empezó el programa ya en septiembre y la gente estaba muy convencida. Les gustó un montón. De hecho, entre ellos se generaron vínculos en la reunión que

hicimos, muchos se llevaron bien, entre ellos se pasaron los contactos y demás y eso para nosotros fue muy lindo. Hoy son 10 espacios.

ASJ: El encuentro que hicieron, ¿fue para contar un poco de qué trataba Trama o era una actividad puntual que ustedes estaban haciendo?

DPW-LD: Fue un encuentro específico para contarles la propuesta, a ver qué les surgía también. Si a ellos se les ocurría algo, poder dialogarlo, saber también cómo están trabajando, que están haciendo, a qué se dedican en su propio espacio.

ASJ: Para ver desde el museo también qué podían ofrecerles a ellos según sus necesidades. Está buenísimo generar esas situaciones.

DPW-LD: Ahora tenemos la intención para diciembre organizar con la Asociación Japonesa que fue de de las primeras que se comunicaron con nosotros. Ellos dan cursos y talleres de historia del arte japonés para que puedan traerlos al museo.

ASJ: En vez de desarrollar por ahí más la membresía de Amigos se enfocaron más en lo que vendría a ser la membresía del barrio. Aunque igual cumplen dos objetivos distintos, porque Amigos sería por ahí para financiamiento y comunidad y estás más enfocadas únicamente en generación de comunidad y vínculo. ¿Les parece que la comunidad tiene algún rol en particular en la institución?

DPW-LD: Yo creo que lo que buscamos es más es que conozcan el museo, como estamos al lado del Moderno, se desvía mucho del público. Que conozcan que acá también tenemos muchas oportunidades de Educación, damos los cursos, que hay muchas actividades para niños

ASJ: ¿Hablaron con el Moderno como para hacer sinergia?

DPW-LD: Sí, tenemos vínculos con el equipo de educación. Ahora estuvimos hablando mucho porque tenemos un proyecto también de accesibilidad para personas sordos y personas ciegas y nos están pasando contactos de con quienes trabajan ellos. Fueron de mucha ayuda en este sentido

La comunidad es fundamental para el museo, más allá de que por ahí no sé podamos decir qué rol tiene, pero es súper fundamental. Es lo que lo mantiene en pie, lo que lo mantiene con vida.

Por eso también, en vacaciones de invierno, hicimos talleres en la vereda para chicos y pasaba que por ahí salían de la escuela de verano de enfrente y cruzaban. Venían y participaban, todavía estamos buscando participar en conjunto con la comunidad del barrio.

ASJ: Ya me nombraron un par de las actividades que desarrollan: MACBA Cine, visitas guiadas. ¿Hay otras que estén desarrollando de manera regular?

DPW-LD: Como ciclos tenemos MACBA experimental que es el de danza y Magazine, que son ciclos más bien fijos. Ahora estamos haciendo un curso de arte contemporáneo para chicos que todavía no lo lanzamos. En el verano va a estar.

ASJ: ¿Qué frecuencia tienen estas actividades que desarrollan?

DPW-LD: El de cine todos los jueves y experimental creo que es una vez por mes.

ASJ: ¿Tienen algún criterio de seguimiento de las actividades? ¿La gente que asiste a las actividades está suscripta a un mailing o se entera por las redes?

DPW-LD: Más que nada por redes, no hay un seguimiento específico de quienes vienen. Estamos tratando de armar un mailing, por ejemplo, con los chicos que

vienen a cine. Hemos conseguido algunos mails para enviarles la propuesta del próximo para poder generar la base.

ASJ: Los canales de comunicación son redes y la base que están generando.

DPW-LD: Tenemos una base de mails que ya está en funcionamiento desde hace un montón donde mandamos propuestas de nuevas exposiciones, visitas guiadas educativas como que se maneja mucho por difusión de mail online.

ASJ: Ahora adentrándonos en una parte más estructural, ¿el equipo de MACBA está compuesto por cuántas personas? Podemos acotarlo a las personas que están abocadas a comunidad.

DPW-LD: Sí, somos nosotras dos en Educación, una chica en redes y claro que la Directora.

ASJ: Perfecto y después tiene el equipo de curaduría que no estaría abocado a lo que es Comunidad.

DPW-LD: Claro sí. En total el staff del museo es poco, es un staff chico. Las chicas de recepción también colaboran en la difusión, en lo que es el público directo.

ASJ: Y ahora el financiamiento del del museo, ¿cuáles son las vías de financiamiento que tienen?

DPW-LD: Sí creo que en esas partes tanto no te vamos a poder ayudar nosotras. Se nos escapa. Si, tenemos un sponsor que es el que nos da todos los materiales para las actividades en fibras, lápices, todo lo que es papelería.

9.2.3. Entrevista Museo Jumex

Responsable de Comunicación y Amigos: Mónica Quintini

Ana Saint Jean: ¿Cuál es el objetivo de Amigos?

Mónica Quintini: En el caso del Museo Jumex, nuestra intención no es tener una recaudación de fondos a raíz de un programa, sino que lo que buscamos es crear comunidad en torno al arte contemporáneo y más bien lo que nosotros recaudamos es algo significativo. Para que la persona sienta que adquirió su membresía que tiene un plus que sí lo tiene, pero no es realmente nuestro fin este tener.

Nos parece importante tener un plus, crear un grupo de personas que sean asiduas al museo y que estén interesadas en el arte contemporáneo y que participen en actividades puntuales que creamos para ellos.

De hecho, por ejemplo, si ves los beneficios que les ofrecemos con la compra de la membresía, básicamente lo que hace es cubrir el regalo de bienvenida que le damos. No hay realmente un flujo de dinero importante a través del programa. El cuadernillo que les están dando, es un cuadernillo de exhibición que usualmente tiene un costo de 100 pesos.

La membresía más pequeña que es la que es para estudiantes cuesta 150 y entonces, prácticamente todo lo que lo que la persona invierte es en mandar a hacer la tarjeta, etcétera. Porque, también tengo todavía la tarjeta que es un plástico, quiero en algún momento cambiar ese método.

Aprovechar la tecnología y hacer una tarjeta digital, porque es mucho más fácil los procesos y es mucho más inmediato porque ahorita sí es como que compra la membresía en la tienda me pasan un cartoncito que dice que la persona compró la tarjeta, entonces yo le escribo un correo, le mando a hacer la tarjeta, es como todo bastante a la antigua.

ASJ: Nosotros después de la pandemia eliminamos la credencial y ahora es todo por DNI. Llegas al museo y te anuncias.

MQ: Directo con el celular.

ASJ: Todavía no, es también un proyecto que tenemos, esperamos se aborde el año que viene.

MQ: Porque hay que automatizar, automatizar los procesos porque sería mucho más práctico, incluso desde la renovación, o sea que ya haya como un sistema automatizado que le diga a la persona, “Se te va a vencer tu membresía, ¿quieres renovarla?” Sí, no, y que todo lo puedan hacer en el dispositivo.

ASJ: Ustedes tienen sistema anual de membresía.

MQ: Exacto, tiene una duración de un año. Generalmente tengo que trabajar muy cercano con los chicos de la tienda que son más que nada los que tienen el contacto con los miembros. En lo que es este toma tu tarjeta, dame tu tarjeta, toma el regalo.

Tengo que tener una lista que miembros actualizada que entonces se la paso, si compran por Paypal también actualizar y mandárselos a ellos, a sí la meten el sistema esta persona. No es el sistema de membresía más óptimo. Pero sí funciona.

En este caso sí es un problema es que el museo es gratuito. Entonces, claro, cuando se creó el programa de membresías, el museo tenía un costo de entrada, pero luego nuestro presidente lo quiso hacer gratuito. Entonces, tú estás comprando una membresía, pero ya el museo es gratis para todo el mundo. Ahí pierde un poco el valor agregado de de de ser miembro, ¿no?

ASJ: Claro, tienen que tener ese valor diferencial. De hecho, tengo una consulta puntual de cómo están estructurados algunos beneficios. En la descripción dice visita guiada con reserva, otra parte que dice acceso prioritario y pase de invitados, no entendía la diferencia entre ellos.

MQ: Cuando tenemos exhibiciones blockbusters como la de Fisher o Andy Warhol o Jeff Koons, se forman unas filas grandísimas. Tuvimos hace poco también una exhibición de que duró dos meses y se forman una fila grandísimas en las que las personas pueden estar 2 horas o hasta 3 haciendo fila. Y aunque les damos jugos y les ponemos sombrillas y todo es pesado a estar allí. Entonces claro, ahí sí, los miembros tienen un acceso prioritario, ellos no tienen que hacer fila, ellos sí pasan presentando su credencial. Se saltan todas esas filas y entran rapidito, entonces esa es la ventaja que sí tendrías como miembro frente a un público general.

ASJ: Pase de invitados es con la entrada como siempre dependiendo la membresía.

MQ: El pase de invitado, exacto, es dependiendo de la membresía. Si tienes un individual plus, puedes venir con un acompañante, entonces vas a venir tú con tu acompañante al acceso prioritario y si era familiar que son cuatro personas, entran cuatro sin hacer filas.

ASJ: Visitas guiadas ustedes tienen horarios estipulados para que la gente vaya y te puedes anotar en ese slot de horario.

MQ: Nosotros tenemos visitas guiadas todos los días que son gratuitas a las 11:00 de la mañana y a las 16:00 de la tarde. Entonces, esas visitas no tienen reserva, simplemente es la persona que está interesada va hacia la taquilla o a la tienda allí dice, “Ah, mira, yo quiero tomar esta visita”, y se conforma un grupo que puede ser hasta de 30 personas. Los miembros si tienen la posibilidad de escribirme y decir, “Mónica, yo quiero ir mañana a tal visita”, entonces yo me pongo acuerdo con el team de educación y les digo, “Ah, mira, mañana va a venir fulanito con un acompañante o con 3”, ellos sí pueden reservar.

También depende de tu membresía, si eres este benefactor o patrono, si puedes reservar un grupo privado para ti, o sea, los patronos pueden reservar un grupo por exhibición y los patronos una al año. Yo lo que trato de hacer en todas las

exhibiciones son recorridos comentados para miembros que lo que les ofrezco es que sean después de horario.

Después de que se cierra el museo tenemos una visita exclusiva para ellos, que muchas veces es divertido porque ven también el backstage. que Ya cerró y derepente se consiguen alguien pintando una pared, esas cosas como que a la gente le gusta. También descuentos en en la tienda, dependiendo del nivel que sea, van a tener mayor o menor y el regalo de bienvenida que va a variar.

ASJ: Se centra en las visitas guiadas, no tienen otras actividades.

MQ: Ahorita que vienen la exposición celebratoria del museo, voy a tratar de organizarles un preview que sea solo para ellos o los puedo invitar al recorrido de prensa como para que la vean antes que todo el mundo.

Pero sí, generalmente se hace difícil, si es un artista muy renombrado que que viene de afuera y no lo puedo invitar, por ejemplo al estudio o como que cuesta a veces coordinar. Si el artista está vivo, hacemos visitas con el artista. Tratamos de hacerles un brindis anual.

ASJ: Voy a volver a mi cuestionario así retomamos algunos puntos. Estás hablando todo en individual, el equipo sos vos o está conformado por más personas.

MQ: El equipo soy yo. Soy yo, pero creo en el trabajo conjunto. Tengo que trabajar conjuntamente con el área educativa, o sea, cuando les ofrezco recorridos comentados para ellos, generalmente lo hago con el curador y si el curador es un orador invitado en esa instancia lo hago con el equipo curatorial. Y si no, pues, si ya no hay nadie disponible, lo hacemos con con alguien del equipo de educación.

ASJ: Perfecto, esas son las dos áreas cero con las que vos más te vinculás o hay otras áreas con las que vos estés activamente trabajando dentro del museo.

MQ: No, generalmente trabajo, en cuanto a membresía con todo el personal de tienda y personal de taquilla. Me ayudan más que nada en la parte administrativa. Les paso las listas, les digo por cada exhibición cuál va a ser el regalo que van a recibir.

ASJ: ¿Las piezas de comunicación eso lo haces vos o el equipo de comunicación del museo?

MQ: Yo trabajo en comunicación, o sea yo soy yo. Yo soy comunicación y membresía, pero lo que hago es llevar todas las redes sociales del museo: Facebook y el Twitter, el Tik Tok, el Instagram.

El programa, por ejemplo, no le damos como mucha...o sea, por ejemplo, no sé si has tenido oportunidad hablar con la gente del MACA, tienen un programa de Amigos gigantescos.

ASJ: Lo estoy circunscribiendo a lo que son museos privados, porque el público tiene otro tipo de apoyo que nosotros no tenemos, entonces es también encontrarle la vuelta de otro tipo de financiamiento a los museos privados.

MQ: Volviendo al programa, se venden solas las membresías. No tengo a nadie allá arriba en la taquilla diciendo, "Compra esta membresía", sino que la intención es otra. Es un grupo pequeño. Con la pandemia se cayó un montón porque a la gente en la pandemia no tenía nada que hacer. Luego, se abrió nuevamente el museo y subió otra vez, o sea, tiene como picos de de subida y bajada.

Nos parece bien que esté así por el fin del programa. No es recaudar fondos, sino tener un grupo de unas 200, 300 personas que vengan cuando gusten y la pasen bien. Que hablen bien del museo, que traigan a sus amigos. El programa funciona mucho por recomendación, viene alguien a una visita y le encantó y, "Que le voy a decir a mi amiga", entonces después vienen a otra visita con el amigo y el amigo, compró una membresía y así.

ASJ: Entonces la cantidad de miembros que tiene el museo oscila entre 200 y 300.

MQ: Sí como en 300, así como guau demasiado. Cuando tenemos exposiciones así blockbusters como Jeff Koons, sube. Es triste, pero es una realidad, que la gente compra mucho la membresía para tener un fast pass. Como tenemos la figura del fast pass porque el museo es gratis, entonces la gente después está ahí 2 horas en la fila y preguntan quienes son lo que entran directo. Los ves así incluso en la fila por el teléfono, comprando la membresía, que la puedes comprar a través de Paypal y entonces dicen, "Acabo de comprar una membresía", entonces pasan perfecto.

ASJ: Antes decías que los miembros vendrían a ser como en embajadores del museo ¿Qué es lo que le aporta la comunidad al museo?

MQ: Hay gente que viene acá pasa un buen rato, aprende algo, conoce a alguien, incluso bueno, pueden tener un momento de social entre ellos. Luego van y replican su opinión positiva cerca del museo.

ASJ: ¿Y cuáles son las principales dificultades que encuentran a la hora de generar comunidad?

MQ: Pasa mucho que por la dinámica de la ciudad, que es una ciudad complicada. El museo cierra a las 5:00 de la tarde. Entonces, claro, cuando organizamos las actividades hay 40 apuntados y llegan 3. Las razones, porque el tráfico, porque está lloviendo. Decimos bueno estos 3 que vinieron se van con sonrisa, van a hablar positivo y eso está super.

ASJ: Básicamente que la gente cumpla con la con la asistencia.

MQ: Mhm, sí, eso es complicado, nos pasa con otros eventos también, no nada más con los eventos de miembros, pues como que las zonas son complicadas. No

sé si has venido la Ciudad de México.

ASJ: Sí, pero fui previo a que inaugure Jumex hace ya muchos años. Ustedes inauguraron en 2013, Amigos inaugura junto con el museo?

MQ: No, Amigos se inaugura el 2017 con la exposición de Andy Warhol que fue así una súper oportunidad para abrir el programa.

ASJ: Bueno, y por lo que me decís, sistema de CRM, seguimiento de las actividades y la gente de Amigos no tienen.

MQ: No, no, no. Ustedes si.

ASJ: Estamos en proceso pero todavía no lo tenemos, va a estar el año que viene.

MQ: ¿Cuánto tiempo tiene el programa de ustedes?

ASJ: El nuestro en en arrancó con el museo, o sea, tiene 22 años Malba Amigos.

MQ: ¿Ustedes tienen un programa para jóvenes? Lo vi, que hacen unas fiestas buenísimas. Digo guau me encantaría, me encantaría hacer eso, pero yo sola o sola, imagínate... Como no hay un flujo de dinero, tampoco tengo un presupuesto para decir, "Ah vamos a invertir en los miembros".

ASJ: Nosotros ahí, lo que buscamos es que esos programas sean autofinanciados, o sea, no sacar del presupuesto del museo. Buscamos sponsors que apoyen esas actividades y con ese presupuesto nosotros vamos a costo. Lo que se hace es esto, lo que vos bien estás diciendo, generar comunidad alrededor de un museo.

En algunas por ahí tenemos un margen de ganancia, pero el objetivo es eso, generar ruido, traccionar por ahí públicos que no suelen poner un pie adentro del

museo y que se acerquen al al museo. Lo de la plaza fue la primera vez que hicimos algo tan grande, por lo general lo hacemos en la terraza del museo o en la explanada. Malba Joven funciona como un nombre, tenemos 300 miembros de Malba Joven, un poco más de 300.

MQ: Wow es bastante.

ASJ: Hay instituciones y marcas que quieren trabajar con Malba Joven en específico. Nosotros siempre lo hacemos en comunicación y colaboración todo el museo. Ya que estás en comunicación ahondo en ese lado. ¿Cuál es la modalidad y los puntos de captación que ustedes tienen para los nuevos miembros? ¿Es la tienda y la página tienen alguna instancia?

MQ: Más la tienda y la página porque rara vez ponemos algo en las redes. O sea, a veces si tengo algún recorrido para miembros y tal si estuvo como una historia.

ASJ: No tienen una red aparte para miembros, o sea, está embebida dentro de lo que es en Instagram de Jumex.

MQ: Ajá, dentro de la página web hay una sección de membresía donde te dice cuáles son los niveles, cómo comprarla. Nada más tenemos eso, es algo que tengo que ponerme a hacer, pero no me da el tiempo. Al final, mi trabajo grande es comunicación y de repente ah, si, tengo que hacer estas cosas para los miembros. Me gustaría tener más convenios de reciprocidad con otros museos que ahorita nada más lo tengo con el MUAC y con con el MARCO que te iba a decir que ellos los puedes contactar en Monterrey, son un museo privado con un programa de membresía. No sé si ya has contactado con ellos.

ASJ: No, pero si tienes el contacto buenísimo.

MQ: El MARCO de Monterrey ajá te lo voy a pasar por correo bien la persona.

ASJ: Muchísimas gracias. De hecho, una de las preguntas es el por qué los acuerdos entre museos, ustedes qué están buscando con esos acuerdos.

MQ: Los museos con los que tenemos convenio de reciprocidad son museos de arte contemporáneo. Pensando un poco que si nuestro público está interesado en el arte contemporáneo, pues les va a gustar asistir de forma gratuita a estos museos. Si tengo visitas guiadas, ellos traen grupo y yo puedo llevar grupos para allá. Que haya ese intercambio, porque finalmente la misión es difundir el arte contemporáneo, entonces bueno que no vengan solo a verlo acá, sino que tengan oportunidad de verlo en otro lugar.

ASJ: Está buenísimos. El objetivo de financiamiento generado por las membresías, pero esto ya me dijiste, es básicamente cubrir los costos de las propias.

MQ: Del propio programa. Déjame decirte, cuánto cuesta exacto de la membresía más cara.

Que es la de benefactor, son 10000 pesos que también entonces ellos tienen el beneficio de que tienen todos los catálogos de todas las posiciones que hagan por año. A veces eso supera los 10000 pesos que pagaron.

Mucha gente adquiere una membresía de benefactor. Lo que me preguntan es si lo facturó, le digo sí, si te lo facturó y como que vienen muy poco. Les gusta que les mande sus publicaciones. Les hago llegar sus publicaciones anuales, se las mando con el chofer de aquí y le digo, mira, te va a llegar tarde y tal.

Como ellos tienen el beneficio de ir a las inauguraciones, que son privadas, que los demás no. Al resto les hago llegar una invitación a las inauguraciones que son abiertas al público general. Pero bueno, te estoy teniendo un gesto de avisarte. Ven a ver esto y te esperamos.

ASJ: Sí, te entiendo, perfecto a nosotros nos pasaba lo mismo. Nuestra máxima categoría es Mentores y este año hicimos un cambio sustancial en lo que es la estructura de las membresías y fue la categoría que más nos creció, la de

mMentores y bajó el target de edad de los mentores que venían. Se empezaron a notar grupos de amigos que venían. Entonces tenemos ahora mucho más nivel de asistencia de Mentores que en años pasados. Hicimos más grande la diferencia entre los beneficios de las categorías más bajas con las de las más altas. Fue muy notorio el cambio en términos de inscripción, la gente dijo, “Ah, bueno, pero por este valor accedo muchísimos beneficios más”.

MQ: ¿Cuánto cuesta?

ASJ: Y será 10900 ARS versus 1900 ARS mensual, que es la más barata. Diez veces más. Es sustancialmente mejor. Tenemos también la preview, visita a talleres de artistas, visita a colecciones privadas y lo más importante que tienen es la recorrida a museo cerrado con la curadora y el artista. Cuando se hace una inauguración es el gran diferencial. A medida que vas bajando se van diluyendo los beneficios.

Después tenemos en específico para los que son jóvenes una jornada que es debate entre jóvenes que se llama Redes del Arte y los ciclos de música.

MQ: Y son solamente programas para miembros.

ASJ: La mayoría sí, los que son de música es abierto a todo el público. Malba Joven tiene prioridad de inscripción.

MQ: Eso es lo que te iba a comentar, por ejemplo, antes el programa público del museo tenía un costo, pero también entre toda la gratuidad que decidieron dar también todo nuestro programa público es gratuito. Ahí ellos siempre van a tener un lugar en la actividad.

Sea como sea, él va a acceder a la actividad.

ASJ: Aparte del modelo de de membresías, promueven otro tipo de de financiamiento dentro de la la comunidad. Esta es mi ante última pregunta y ya no

te molesto más.

MQ: No te preocupes, para nada me molesta. No, porque todos nuestros fondos vienen del corporativo de Jumex. Si todo viene de allí perfecto. Lo que hacen es que desde allí nos cortan, así como miren, se están pasando, recortan presupuesto. Pero todavía no ha sido tanto como para vernos en necesidad de buscarlo por otro lado. ¿Cómo es la figura jurídica de Malba?

ASJ: Es fundación también. El 50% del financiamiento viene del fundador que es Eduardo Costantini y el resto del 50% se cubre con lo que son el los tickets de entrada, sponsors del museo, eventos, tienda y nosotros.

MQ: ¿Cómo es tu equipo de membresía? Es grande.

ASJ: Es más grande que el tuyo, no te voy a mentir. El área de Desarrollo comprende el Círculo Internacional del museo, el Comité de Adquisiciones y Malba amigos. Eso en orden de grandes donantes a pequeños donantes.

Está mi jefa, su asistente y después estoy yo y otra persona más a cargo de todo lo que son los eventos y programación. Una persona más abocada a Atención al Público.

MQ: ¿Como cuántos miembros tienen en total entre todos?

ASJ: Tenemos 1620 sólo de Amigos.

MQ: Guau.

9.2.4. Entrevista MACBA (Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires)

Equipo de Educación: Debra Pereiro Wuiovich y Lourdes Dimare

Ana Saint Jean: ¿Cuál podrían decir que es el objetivo del museo y el público de MACBA?

Debra Pereiro Wuiovich y Lourdes Dimare: El público es bastante diverso. Las actividades generalmente las apuntamos hacia niños y niñas e infancias. También hay ciclos, pensados para jóvenes, hay algunas actividades enfocadas a otros públicos también.

ASJ: ¿El objetivo del museo?

DPW-LD: El objetivo del museo es abrirse a la comunidad. Como es una colección privada, es hacer a la comunidad partícipe de esta colección. Mismo también desde la arquitectura, con el paño de vidrio en la vereda, que es una obra de arte, siempre está dialogando con el exterior. Promover la abstracción geométrica, principalmente, que es el corazón de la colección. Lo educativo también está muy presente tanto en las visitas como en las actividades que desarrollamos.

ASJ: ¿Tienen desarrollado una comunidad estable en el museo?

DPW-LD: Principalmente son escuelas, por ejemplo, tenemos varias escuelas que vinieron con todos los grados o con varios grados que han participado en muchas visitas.

Ahora estamos desarrollando un proyecto que se llama Trama MACBA, que tiene la intención de vincularnos con actores culturales del barrio, de la cercanía del museo. Tomamos las grandes avenidas como parámetro, ahí entran escuelas, centros culturales, otras instituciones.

ASJ: Muy interesante el proyecto ¿Cómo lo van a desarrollar? ¿Qué implica el proyecto en sí?

DPW-LD: Recién está iniciando, pero generamos como una credencial de membresía y con esa credencial tienen beneficios como descuentos en la entrada o

en los ciclos que ya mencionamos como cine, MACBA experimental que es un ciclo de danza.

ASJ: ¿Esa membresía es gratuita o tienen que pagar?

DPW-LD: Es gratuito. Estamos viendo de invitarlos, a estas comunidades, a hacer actividades dentro del museo. Que ellos propongan y nosotros somos el museo como sede para eso, todas en relación al arte contemporáneo.

ASJ: ¿Cuál es el objetivo principal de Trama?

DPW-LD: Vincularse con la comunidad que está en las cercanías más allá de las redes sociales. Una red de de apoyo y de comunidad con todos los actores. Por ejemplo con las escuelas, no es solo para los docentes. La idea es que se haga extensivo a las familias, a los chicos que puedan participar de todas estas actividades.

ASJ: ¿Cómo ustedes dieron a conocer Trama? ¿Cómo se está divulgando y cómo la gente se hace de esa membresía o se entera de lo que está ocurriendo en el Museo?

DPW-LD: Fue un trabajo muy arduo de googlear en Google Maps todos los actores que hay en la zona. Empezar a armar un Excel con todos los datos: dirección de correo, número de teléfono y empezar a contactarlos. Les mandamos un mail general al mail que pudimos encontrar, si no contestaban los llamábamos, “Hola, qué tal, sí me comunico desde el museo” Como que fue personalizado el intercambio. Enfrente tenemos un colegio y hemos ido estos días a hablar.

ASJ: ¿Qué respuesta tuvieron de parte de la comunidad? ¿Cuántos espacios se sumaron?

DPW-LD: Fueron bastante positivas, hicimos dos encuentros en el museo desde que empezó el programa ya en septiembre y la gente estaba muy convencida. Les gustó un montón. De hecho, entre ellos se generaron vínculos en la reunión que hicimos, muchos se llevaron bien, entre ellos se pasaron los contactos y demás y eso para nosotros fue muy lindo. Hoy son 10 espacios.

ASJ: El encuentro que hicieron, ¿fue para contar un poco de qué trataba Trama o era una actividad puntual que ustedes estaban haciendo?

DPW-LD: Fue un encuentro específico para contarles la propuesta, a ver qué les surgía también. Si a ellos se les ocurría algo, poder dialogarlo, saber también cómo están trabajando, que están haciendo, a qué se dedican en su propio espacio.

ASJ: Para ver desde el museo también qué podían ofrecerles a ellos según sus necesidades. Está buenísimo generar esas situaciones.

DPW-LD: Ahora tenemos la intención para diciembre organizar con la Asociación Japonesa que fue de de las primeras que se comunicaron con nosotros. Ellos dan cursos y talleres de historia del arte japonés para que puedan traerlos al museo.

ASJ: En vez de desarrollar por ahí más la membresía de Amigos se enfocaron más en lo que vendría a ser la membresía del barrio. Aunque igual cumplen dos objetivos distintos, porque Amigos sería por ahí para financiamiento y comunidad y estás más enfocadas únicamente en generación de comunidad y vínculo. ¿Les parece que la comunidad tiene algún rol en particular en la institución?

DPW-LD: Yo creo que lo que buscamos es más es que conozcan el museo, como estamos al lado del Moderno, se desvía mucho del público. Que conozcan que acá también tenemos muchas oportunidades de Educación, damos los cursos, que hay muchas actividades para niños

ASJ: ¿Hablaron con el moderno como para hacer sinergia?

DPW-LD: Sí, tenemos vínculos con el equipo de educación. Ahora estuvimos hablando mucho porque tenemos un proyecto también de accesibilidad para personas sordos y personas ciegas y nos están pasando contactos de con quienes trabajan ellos. Fueron de mucha ayuda en este sentido

La comunidad es fundamental para el museo, más allá de que por ahí no sé podamos decir qué rol tiene, pero es súper fundamental. Es lo que lo mantiene en pie, lo que lo mantiene con vida.

Por eso también, en vacaciones de invierno, hicimos talleres en la vereda para chicos y pasaba que por ahí salían de la escuela de verano de enfrente y cruzaban. Venían y participaban, todavía estamos buscando participar en conjunto con la comunidad del barrio.

ASJ: Ya me nombraron un par de las actividades que desarrollan: MACBA Cine, visitas guiadas. ¿Hay otras que estén desarrollando de manera regular?

DPW-LD: Como ciclos tenemos MACBA experimental que es el de danza y Magazine, que son ciclos más bien fijos. Ahora estamos haciendo un curso de arte contemporáneo para chicos que todavía no lo lanzamos. En el verano va a estar.

ASJ: ¿Qué frecuencia tienen estas actividades que desarrollan?

DPW-LD: El de cine todos los jueves y experimental creo que es una vez por mes.

ASJ: ¿Tienen algún criterio de seguimiento de las actividades? ¿La gente que asiste a las actividades está suscripta a un mailing o se entera por las redes?

DPW-LD: Más que nada por redes, no hay un seguimiento específico de quienes vienen. Estamos tratando de armar un mailing, por ejemplo, con los chicos que vienen a cine. Hemos conseguido algunos mails para enviarles la propuesta del próximo para poder generar la base.

ASJ: Los canales de comunicación son redes y la base que están generando.

DPW-LD: Tenemos una base de mails que ya está en funcionamiento desde hace un montón donde mandamos propuestas de nuevas exposiciones, visitas guiadas educativas como que se maneja mucho por difusión de mail online.

ASJ: Ahora adentrándonos en una parte más estructural, ¿el equipo de MACBA está compuesto por cuántas personas? Podemos acotarlo a las personas que están abocadas a comunidad.

DPW-LD: Sí, somos nosotras dos en Educación, una chica en redes y claro que la Directora.

ASJ: Perfecto y después tiene el equipo de curaduría que no estaría abocado a lo que es Comunidad.

DPW-LD: Claro sí. En total el staff del museo es poco, es un staff chico. Las chicas de recepción también colaboran en la difusión, en lo que es el público directo.

ASJ: Y ahora el financiamiento del del museo, ¿cuáles son las vías de financiamiento que tienen?

DPW-LD: Sí creo que en esas partes tanto no te vamos a poder ayudar nosotras. Se nos escapa. Si, tenemos un sponsor que es el que nos da todos los materiales para las actividades en fibras, lápices, todo lo que es papelería.

9.2.5. Entrevista Museo Gyula Kosice

Directora: Yael Barcesat

Ana Saint Jean: Tengo una serie de preguntas, obviamente igual después vamos ahondando según lo que vos me vas contando, pero arrancaría por el equipo de trabajo, comunidad y financiamiento. Esos son los núcleos que vamos a abordar, ¿no? Y lo primero que quería preguntar era, ¿cómo es el equipo de trabajo y cuántas personas lo componen, cuáles son sus roles?

Yael Barcesat: Yo soy la presidenta de la Fundación Kosice, está el tesorero, está Milka, que es la persona que está más en la logística de coordinación de visitas, sobre todo con las escuelas que nosotros trabajamos mucho con colegios primarios y jardín de infantes. Y hay una persona más que da visitas guiadas y también asiste un montón en lo que es el mantenimiento de las obras. Básicamente, ese es el equipo más estable de cuatro personas. Después eventualmente recurrimos a algún que otro guía. Si no tenemos muchas visitas, si necesitamos contratar.

ASJ: Perfecto, buenísimo. Cuál es el público que tienen ustedes en en el espacio ya abordando un poquito más puntual lo que es la comunidad. Por ahí tienen contenido también remoto.

YB: Mira básicamente es presencial, por ahora es todo presencial y te diría que el 90% es colegios, sobre todo primarios y jardín de infantes. De vez en cuando, algún secundario, de vez en cuando a algún grupo de docentes que viene. Te diría que una o dos visitas al público en general por mes, hasta ahí todos los meses vamos divulgando eso más específicamente, pero el grueso del público son infancias y adolescentes.

ASJ: ¿Cómo ustedes están comunicando con las escuelas, el punto de contacto que tienen, que son los otros profesores directamente la institución, algún departamento puntual?

YB: Lo que hacemos es divulgación en redes sociales, sobre todo en dos momentos del año que antes del inicio del ciclo lectivo y a mitad de año. Ahí los colegios se contactan y ya van agendando cómo se transformó en un poco una salida clásica de todos los colegios, porque por el contenido es muy atractivo para las infancias. Ya hay un un ciclo que es solo recordar, pero no estamos tanto en la captación de nuevos clientes.

ASJ: En la captación de nuevos públicos está más desarrollado en escuelas. ¿Cuál es la frecuencia que tienen ustedes con esas escuelas? ¿A nivel semanal o mensual a visitar cuántas escuelas los visitan?

YB: En general hay visitas, te diría que unos 4 días a la semana. Tres o cuatro escuelas por día por la mañana.

ASJ: Un montón de escuelas, la jornada ustedes están todos, o sea, está todo el día o es a partir de “x” horario que el museo está abierto.

YB: No, en general hacemos el creo que la primera visita es a las 10 de la mañana creo que habría una posibilidad de las 9, pero los colegios no suelen tomar tanto esa. Se podría hacer alguna visita a la tarde, pero en la tarde es mucho menos después del mediodía. Casi todos prefieren a la mañana, entonces en general son esas 3 horas de la mañana que está.

ASJ: Un intensivo.

YB: Si, total.

ASJ: OK perfecto y más allá de bueno, los chicos que van y participan activamente. Yo fui al museo, lo conozco que van y participan activamente en las actividades. ¿Crees que forman comunidad? ¿Tiene algún rol activo en lo que es la

conformación del museo? ¿Qué tipo de rol te parece que tiene esa comunidad para ustedes, tanto para crecimiento o difusión o para lo que es el objetivo que están desarrollándose?

YB: Mira, yo creo que mucha gente viene por el boca a boca, así que creo que el rol es más de polinizar de manera muy 1 a 1 o incluso bueno nada. Nosotros siempre habilitamos y decimos que se puede sacar fotos y que nos etiqueten en Instagram y todo eso creo que va ayudando de una manera, tal vez no tan directa, pero sí a que se corra la bola, o sea mucha gente llega diciendo que alguien le dijo que que acá está el museo que siempre pasa por la puerta y nunca lo vio, o sea esas cosa.

ASJ: Claro, perfecto sí. ¿Ustedes tienen distintas líneas de programación dentro de lo que son las visitas guiadas? Por ahí los colegios tienen distintas líneas que ustedes pueden abordar que abordan con el artista o tienen ya seteado es un tipo de visita por ahí por temáticas están divididas.

YB: Siempre es el mismo tipo de visita, sobre todo para las infancias y después para los adultos, como las 3 personas que en general damos las visitas guiadas para todo público y adultos, digamos, somos los 3 nietos del artista, entonces no somos guías. Y, no hacemos una visita tan tan técnica, tal vez, pero sí con visitas que van variando también en función de lo que vemos, del público presente, a ver qué interesa más, es muy diferente.

ASJ: Hacen algún tipo de seguimiento? Le dan algún tipo de continuidad o en las dos instancias que tienen a principios de mitad de año? Son los momentos en los que se comunican y ahí esas son las 2 instancias.

YB: Solo eso por ahora.

ASJ: Sí, perfecto, buenísimo y el tipo de financiamiento del espacio son las escuelas que compran las entradas y cada alumno que paga la entrada.

YB: Sí tal cual.

ASJ: ¿Tienen algún otro esquema de de financiamiento o mecenazgo o algún individuo o alguien que tenga algún aporte extra aparte de las escuelas o que estén pensando una alternativa de financiamiento distinta?

YB: Queremos mucho alcanzar eso, pero como como las 3 personas que somos los nietos, cada quien tiene su vida y sus propias búsquedas de financiamiento con sus propensiones, por ahora.

ASJ: No es el único, no es el único trabajo que tiene, o sea los que están ahí aparte tienen otro otro trabajo en paralelo.

YB: Nadie vive de esto. De hecho, el museo simplemente se paga, lo cual ya es maravilloso, porque si no, no sé dónde podrían estar las obras.

ASJ: Se paga con las visitas en íntegramente.

YB: Se paga a duras penas, ¿no? También hay que sacar algún premio. Este año ganamos un premio, entonces con todo con premio y con todo, yo creo que va a llegar a cero.

ASJ: ¿Qué premio ganaron? Felicitaciones.

YB: Muchas gracias para principio de año por una convocatoria que armamos el año pasado, yo no fui tanto parte, pero Max sí, sobre un una convocatoria para escuelas secundarias a imaginar ciudades utópicas en conjunto con el museo subsolar. Yo creo que hay muchísimo potencial para conseguir todo tipo de auspiciantes, pero bueno, es algo que hay que explorar de manera muy concienzuda y meticulosa. Y, en este momento, bueno, vos lo conoces a Max,

como trabaja en el Malba cada uno tiene su vidas paralelas con otras cosas, si no, no lo estamos haciendo.

ASJ: Claro, y si tuvieras que pensar, ¿cuál podría llegar a ser el primer paso y hacia qué dirección? Porque vi que en la página ustedes tienen la opción de donación, o están empezando algún tipo de membresía o rentar al espacio para algo.

YB: Nosotros hicimos esas posibles membresías, esos posibles Amigos del museo, pero nunca llegamos a moverlo activamente, simplemente lo hicimos y lo dejamos ahí y para que eso funcione hay que divulgarlo un montón. Tenemos una vida, yo soy escritora, o sea, como que si no divulgamos lo que nosotros hacemos, es muy difícil. Entonces lo que hace falta es alguien que agarre todo lo que ya hay que es un montón y que está muy bien. Podría duplicarse el número de visitas de los colegios si estuviera alguien llamando a los que no remarcaron este año. Si vos me decís qué es lo que buscaría, yo buscaría un director de museo, una directora de museos, alguien que venga y haga estas cosas. En ese sentido está un poco acéfalo.

ASJ: OK, pero sí claramente es un montón el potencial y un montón de cosas que se podrían llegar a hacer. La cosa es cuál viene primero. Cuando tengas el financiamiento para poder contratar a alguien que haga ese trabajo atrás para poder conseguir más financiamiento.

YB: Sí, en realidad lo pienso diferente, porque toda mi vida fui emprendedora y yo pienso que venga la persona emprendedora que consiga el financiamiento y que gane con eso. Ayer estaba hablando con un amigo y me decía de los objetos Kosice. El realmente diseñó un montón de objetos, billetera y elementos de uso cotidiano, etcétera. Todo eso puede estar licenciado, puede ser usado y puede ser vendido, o sea, como que siento que hay muchísimo.

ASJ: Podés empezar a ver otras vertientes. Si quieres abrir una tienda o explorar en otros lugares.

YB: Yo estaría dispuesta a contratar a esa persona pagándole los primeros meses. Si siento que es la persona indicada, la persona que realmente va a agarrar vuelo porque siento que es esto, o sea, nosotros somos una familia que estamos cumpliendo.

ASJ: Eso es básicamente el primer esqueleto de preguntas que teníamos pero sobre lo que veníamos hablando, cuál es el objetivo del museo? Toda la estructura que ustedes tienen, lo están haciendo, apunta a preservar la obra de Kosice.

YB: Es eso, o sea, el museo tiene unas 200 obras, no son las obras más relevantes, pero sí hay un poco de cada periodo, entonces es el único lugar donde podés conocer a Kosice entero. Después, obviamente el Museo de Houston tiene toda la ciudad espacial que es muchísimo más relevante. Es alucinante y cómo está puesto y cómo está curado. Pero, bueno, es un período, es una etapa, es bueno, en otras partes hay obras muy relevantes. En el nuestro hay un poco de cada etapa y me parece muy interesante tener como la trayectoria completa de un artista reunida en algún lugar. Y eso es bueno, que no se vaya disolviendo, entonces nosotros como nietos de esa persona que fue Kosice queremos realmente preservar eso, preservar el legado. El museo tiene esa misión.

9.2.6. Entrevista Museo Colección Amalita de Fortabat

Director: Germán Barraza

Ana Saint Jean: Gracias y bueno, comenzamos desde el lado más estructural. ¿Tienen un equipo destinado a lo que es comunidad o financiamiento? ¿Y cómo está compuesto este equipo de trabajo?

Germán Barraza: ¿A qué te referís con comunidad?

ASJ: Comunidad puede ser desde público general hasta escuelas. Si hay algún área específica destinada a ellos, puede ser incluso atención al público desde recepción.

GB: Sí, bueno, te cuento aquí en la estructura es muy chica en la colección Amalita, que depende de la Fundación Amalia Lacroze de Fortabat. Es una colección y todo el edificio y el mantenimiento de la programación dependen de la Fundación. La Fundación no es solo esto, también es acción social, es decir, realiza donaciones y trabaja en varios proyectos a lo largo del país. Entonces, en una parte de la Fundación está la colección y la otra es acción social.

Lo que corresponde a la colección propiamente dicho es una estructura muy chica. Somos 9 personas en total, desde mi puesto hasta atención al público. Somos muy pocos, el resto son empresas tercerizadas, como la mayoría. Nosotros también tercerizamos muchos aspectos de la curaduría, montaje, diseño, y demás; no tenemos personal propio para esas tareas.

Vinculadas a la programación, el manejo de la colección y las propuestas, somos dos personas. Patricia Gómez se ocupa de la programación, curaduría y programas públicos. Yo me encargo de la formulación de propuestas, algunas tareas administrativas y el mantenimiento de la infraestructura del edificio. No hay un departamento específico, ya que somos tan pocos. Pero es una estructura que se fue formando con el tiempo y que nos dio resultado por la flexibilidad que nos da y con la terciarización de las cuestiones puntuales de cada muestra o actividad que hacemos.

ASJ: La programación de educación, por ejemplo, para traer escuelas y demás, ¿la organiza la Fundación?

GB: Sí, eso lo organiza Patricia, que está dentro de los programas públicos. Tenemos un programa para escuelas que existe desde el 2009. Los lineamientos generales se formulan desde acá, y dos personas se encargan de la implementación. No son personas tercerizadas. Todos los años nos reunimos, damos los lineamientos, se cambia lo necesario y se lanza el programa para el resto del año.

ASJ: Perfecto, y esas actividades, ¿se centran más en visitas guiadas o tienen otro tipo de programación?

GB: Sí, se estructuran a partir de las muestras temporarias. Hay una parte de colección permanente con visitas guiadas para público general y un programa para escuelas. Sí, está centrado en la colección permanente.

La colección permanente también tiene otras actividades que generan contenido a partir de publicaciones, y a veces eso resulta en una actividad específica, charla, conferencia, etc. Después está el otro grupo que son las muestras temporarias. Se organizan de acuerdo a la naturaleza de las muestras, y las actividades se proponen más allá del evento de inauguración.

Puede haber charlas, la presentación del libro general, las muestras grandes tienen un catálogo, presentación del libro, visitas guiadas especiales con los curadores, y bueno y también se han hecho algunos talleres infantiles o para escuelas específicas de las muestras temporarias, cuando la muestra lo permite. No, no es algo que nosotros tengamos rígido, o sea, se charla cada vez que se empieza un proyecto. ¿Cuáles son las actividades y los programas públicos que van a acompañar a esa exhibición en particular? En general lo estamos manejando así. Porque bueno tiene que ver con lo que decía al principio de una estructura muy chica y que se va Armando de acuerdo a los proyectos.

ASJ: Perfecto y estas actividades tanto para la temporal como para la la la colección permanente, ¿tienen algún tipo de regularidad?

GB: No, no hay algo estricto rígido en eso. La colección permanente obviamente tiene algo mucho más constante porque, bueno, las visitas guiadas generales hacen determinados días y demás. Perdón la el programa para escuelas también tiene una regularidad que tiene que ver con el año calendario escolar. Se mantiene en el tiempo y se tiene cierta de constante. Después lo de las muestras. Nada y esto bueno, va siendo un pequeño paréntesis, Buenos Aires ha sido infernal con la cantidad de actividades y cosas que hay y hoy cada vez te cuesta más poner una fecha en donde puedas coincidir en agenda y que no te súper pongas con otra cosa. Entonces la verdad es que a veces el ideal se ve cambiado por la realidad. Algo que es bárbaro, que es la actividad cultural que hay en Buenos Aires, pero bueno, honestamente a veces cuesta, entonces no tenés, no tenemos una cosa cada 15 días o por semana. Sino que se va armando semana a semana.

ASJ: Claro, perfecto y una consulta mencionabas antes que ustedes tienen toda una parte de acción social. ¿Esa parte se articula con el museo o va directamente por una senda parte?

GB: Va por una senda parte aparte, lo que pasa que la administración y todo lo que tengo que digamos con la parte legal y administrativa, la manejamos de acá, pero hay una persona dedicada. Me ocupo de ciertos seguimiento de los proyectos, pero hay una persona que va a los proyectos, se va a Misiones, a Jujuy y ahora tenemos proyectos en Jujuy, Misiones y Chaco. Entonces hay una persona que está dedicada al campo y a recibir los proyectos. Hacer siempre seguimiento y de acá, pero en mi rol es el digamos el seguimiento y ser un poco el contacto institucional y después hay una parte administrativa que también se hace acá.

ASJ: No está vinculado con nada del arte.

GB: Pasa por otro carril. Obviamente a veces hay puntos en común, de hecho, nosotros tenemos espacios para eventos y muchas veces hemos cedido el espacio a estas instituciones o fundaciones de bien público o de beneficencia, determinadas asociaciones civiles que colaboramos. Entonces a veces nuestra colaboración va por el lado de cerrar los espacios para el evento de recaudación de fondos de presentaciones y demás, entonces ahí es donde está el nexo y hemos colaborado con algunos proyectos específicos de arte, pero no es, digamos, una línea de trabajo del museo que se siga desde la colección La Fundación en cuanto a las líneas de trabajo para acción social, bueno, está encaminada a salud y educación, fundamentalmente, nosotros somos aportantes económicos. Hacemos el seguimiento y cierta tutoría de algunos proyectos cuando están en los inicios, pero no hacemos trabajo de campo, siempre colaboramos con otras organizaciones o asociaciones civiles, fundaciones.

ASJ: Volviendo a lo que es comunidad, ¿ustedes creen que tienen una comunidad desarrollada alrededor del museo, ya sea de escuelas o de artistas, o algún actor que dentro de lo que es la la escena, cómo mantienen ese vínculo?

GB: Escuelas va por un carril aparte, viste que es como un medio aparte, por lo menos nosotros los vivenciamos así y tiene un carril de trabajo. Después de 10 años, ya se ha generado una comunidad a partir de eso, es decir, prácticamente cuando abrimos la inscripción a los 2 días se cerró porque se anotan todos, entonces hay como ya en el boca a boca del de los docentes y de las escuelas, eso ya está armado. O sea, por eso tampoco tenemos como mucha difusión del tema.

Está presente en la página, pero porque bueno, prácticamente está todo cubierto desde que abrimos la inscripción con respecto a lo que es la comunidad del medio propiamente dicho, que creo que bueno que en estos son intuiciones también y tiene que ver con con cómo rota la gente y lo que nos acompañan en todo este tiempo. Y bueno, en los últimos años hemos generado un perfil y con las

exhibiciones y con el tipo de exhibiciones, propuestas y demás que ha generado un lugar en el medio.

Eso es lo que te trae determinado grupo de artistas y curadores que bueno que son los que siempre están presentes y los ve en las inauguraciones, en los eventos que hacemos y demás, nosotros también somos una colección muy amplia en cuanto a la composición, en el cual tenemos prácticamente todo arte argentino de todas las épocas, con algunas presencias de obras internacionales y entonces trabajas para distintos públicos. Hay muestras que apuntan a un determinado consumidor, entre comillas o un determinado público consumidor y otras a otro completamente distinto. No nos quedamos con ningún sector o nicho para hablarlo en términos más comerciales de mercado. La verdad que la programación siempre es como que vamos oscilando, si bien tenemos un perfil de los últimos años vinculado a los 90 por toda una serie de muestra que hemos hecho, entre medio ha habido muestras históricas e importantes.

También la colección lo permite en función de su propio acervo. Por eso no es que se puede definir una comunidad específica. En las últimas muestras, son todos los artistas vinculados a los 90, porque si bien estamos recordando, digamos, de alguna manera identificado con alguna de esas propuestas, fue más amplia lo que nosotros ofrecimos de las exhibiciones temporarias o es más amplia.

ASJ: ¿Y Germán, tengo una consulta, crees que el premio Fortabat también afianzó una comunidad? Un lugar dentro de lo que son los artistas contemporáneos, porque es un premio que tiene peso y se ve la presencia de un montón de artistas en el premio.

GB: Sí, la verdad que el premio, yo te cuento, como para hacer una síntesis del premio que tiene que ver con su historia. El premio fue muy importante en los 80 y los 90, era uno de los premios más importantes que había en la Argentina en una época que no había tantos premios, si bien había, pero no había tantos. Era un

premio muy importante, donde se legitimaron y surgieron artistas que hoy son protagonistas. Sí, son, pues los 80 en los 90, en el 18, cuando cumplimos 10 años, lo volvimos a lanzar, obviamente ahora con algunos cambios.

La primera edición respetó bastante lo que fueron los lineamientos en su momento del premio histórico Fortabat, que era solo de pintura. En las ediciones del 19 y esta última que ahora estamos exhibiendo, la del 23, del 21 y el 23, se cambiaron las bases y lo vamos mejorando para incluir todas las propuestas de las artes visuales. Sí, tanto la del 21 como la de 23 está abierto a todos los lenguajes. Eso, obviamente, nos acerca a artistas que por ahí, naturalmente, no se sienten atraídos a la colección. Sí, y bueno, presentan. Es un premio que tiene más de 2000 inscriptos cada vez que lo abrimos. Acerca de esos artistas más jóvenes o en intermedia que por ahí no han tenido todavía o no han visto la colección, ¿no? La colección tuvo muchas etapas y hay mucha gente que no la conoce, lo que es una pena. Pero a veces esto va acercando esos públicos, pero sí lo conseguimos, un tema importante y además es un tema muy es una actividad y algo que es muy querido por toda la Fundación, porque toda la historia que tiene atrás sí es uno de los únicos premios que no es adquisición. Está solamente el espíritu de fomentar a los artistas. Es un premio económico, pero no nos quedamos con la obra, o sea, el artista termina y se lleva la obra que muchos de los casos después la vende como ganadora del premio Fortabat. Entonces tiene sólo la premisa, el objetivo es difundir a los artistas y bueno, poco lo que fue parte de la misión de Amalita de la señora hace muchos años y que retomó la colección y obviamente la Fundación hoy por hoy con sus herederos.

ASJ: Y lo que es público general, ¿cuáles son los canales de comunicación que ustedes suelen implementar? Ya mencionaste la página por un lado y redes sociales o tienen base de mailing que esté actualizada.

GB: Sí, tenemos base de mailing general en todos estos años. En tanto con inscripciones, eventos y demás, o sea, hoy tenemos una base de mail, no sé el

número que tiene ahora, pero una base de mail. Esa base de email la utilizamos generalmente para lo que son las invitaciones a las inauguraciones y para la presentación de las muestras. La verdad, antes teníamos un newsletter semanal, sí. Fundamentalmente en la época de pandemia, donde todo se volcó a lo digital. Entonces esos 3 años entre que empezó, la previa y después durante la pandemia posterior, teníamos un newsletter semanal. Al no tener eso que te decía antes en las actividades con una frecuencia alta, volver a repetir todas las semanas lo mismo no era muy interesante a nivel comunicacional, entonces delimitamos el HTML, es decir, los envíos por mail a invitaciones de inauguración y presentación de las muestras a nuestra base de datos y después todo circula por redes sociales, Instagram y replicado en Facebook, y es lo que estamos usando como el canal, digamos inmediato de la comunicación, es decir, cuando necesitas la actividad, la visita guiada especial, la presentación del libro o alguna otra cosa que queramos. Más o menos nos estamos manejando así, viste que va cambiando todo el tiempo porque bueno, no es algo que haya ninguna fórmula.

ASJ: De la mano con este tema, ¿sistema de CRM tienen?

GB: ¿Qué es CRM?

ASJ: Las siglas en inglés son por Customer Relationship Management, simplificando son todas las bases de datos de gente que viene al museo, las aglomera en un mismo lugar y vos las vas administrando para diferentes cosas. Nosotros no tenemos por el momento.

GB: No, no, no, no tenemos eso. Hay un manejo muy intuitivo, sin algo especializado, obviamente vas incorporando herramientas para optimizar.

ASJ: Ahí entra el último segmento para no robarte más tiempo que es la parte de financiamiento y es cómo está la institución financiada y si tienen una parte que es privada y otra pública.

GB: Nuestra principal fuente de financiamiento son fondos que tiene la Fundación. Sí, es decir, son fondos propios que tiene la Fundación que administra y se establece un presupuesto y la herramienta que tenemos. Durante el año eso se complementa con apoyo de terceros privados a través del sponsoreo. Lo del sponsoreo es oscilante, hay años que cae más o hay menos negociación. Otra fuente de financiamiento es la concesión del restaurant. Tenemos espacio para alquiler de eventos y eso es algo que acerca fondos a la colección y a la Fundación. Después bueno, la venta de tickets y de libros que es lo menor en cuanto a recursos de ingresos, o sea, la fuente principal, ya te digo son fondos propios. Hay años que hay un montón de eventos y otros años que no tenemos absolutamente nada. Nosotros fuimos una zona muy castigada, Puerto Madero, durante muchos años que antes de la pandemia veníamos de casi 3 años del Paseo del Bajo, donde hasta tuve cerrado el puente y la gente tenía que hacer 20 cuadras para llegar caminando, entonces tuvimos como una coyuntura que no nos ayudó. Cuando empezó a levantar vino la pandemia. Hemos tenido años con muy buenos sponsoreos y otros que nada. Más o menos ese es el esquema de financiamiento.

ASJ: Principalmente está abocado a lo que es el privado.

GB: Sí, después tenemos los programas de Mecenazgo que siempre aplicamos, pero es muy menor. Además, como tenes ese tema de los tiempos en un país con inflación y demás termina siendo casi anecdótico, los fondos de Mecenazgo en el presupuesto. Pero bueno, en general pedimos para cosas muy puntuales o pequeñas.

ASJ: Y, aparte de estos que mencionaste, ¿hacen algún evento de recaudación puntual por fuera de lo que se sponsoreo, ticket y demás?

GB: No, no lo por el momento no se ha analizado el tema de Asociación de Amigos o algún tipo de membresía en general a los privados. No como una organización o

asociación aparte, sino algo propio, va como tiene Malba o algún otro privado se ha analizado, pero bueno, por el momento no se ha avanzado en esa dirección, o sea que no hay, eventos de recaudación de fondos.

ASJ: Con eso, concluye el cuestionario. No sé si de tu parte vos tenés alguna otra pregunta o algo que quieras sumar a los dos ejes.

GB: Nada, más o menos te dije todo. Nuestra estructura es muy pequeña, entonces todo va pasando por pocas manos y se concentran muchos de estos temas. Nos ha resultado para el día a día.

ASJ: OK, buenísimo, muchísimas gracias, más adelante puedo compartirme todo. Muchas gracias.

GB: Gracias a vos.

ASJ: Hasta luego.

8.3 Entrevistas escritas

9.2.7. Universidad Católica Argentina de La Plata

**Director del Museo de Arte Contemporáneo Beato Angélico de la UCALP:
Walter Patricio Di Santo**

¿En qué año se fundó Amigos?

La Asociación de Amigos se fundó en el año 2017

¿Qué cantidad de miembros tiene el museo?

La Asociación de Amigos del museo está compuesta por la fundación Universidad Católica de La Plata la cual la integran 15 personas, es por ahora una membresía cerrada.

¿Por qué te parece importante que haya un programa de membresías/Amigos?

Nos parece importante que haya un programa de membresías porque nos ayuda a acercarnos a la comunidad y a poder gestionar fondos para las actividades del museo.

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran a la hora de generar comunidad?

Dado que es una Fundación, y no una asociación de amigos tradicional, quienes componen esta fundación ya están relacionados entre sí y trabajan en conjunto.

¿Cuántas y cuáles son las categorías de membresías?

Existe una sola categoría única

¿Cuáles son los beneficios?

Los beneficios son acceder a actividades exclusivas para los miembros como visitas guiadas privadas o entrevistas con los artistas que exponen en el museo.

¿Cuál es el objetivo del financiamiento generado por las membresías? ¿Cuál es el destino de los fondos?

El destino de los fondos y solventar los gastos del museo a solicitud de la dirección del mismo.

¿Cuáles son otros modelos de financiamiento aparte de membresías que promueva Amigos?

Los otros tipos de financiamiento que existen son a través de donaciones y se está trabajando en la puesta en marcha de la Ley de Mecenazgo que aún no es operativa en la Provincia de Buenos Aires.

¿Poseen aportes estatales para el financiamiento del museo o actividades dentro del museo?

No poseemos ningún financiamiento estatal dentro del museo.

Miembro Malba Joven

Agustín Urbano

¿Por qué te sumaste a Malba Amigos?

Porque a mis 18 años recién cumplidos y un mundo por conocer, sentía la necesidad de adentrarme en el mundo del arte latinoamericano y sobre todo argentino que siempre me interpela con referentes como Minujín, Berni, Le Parc y demás. Sumado a la posibilidad de poder hablarlo y debatirlo en un grupo de personas con intereses compartidos.

¿Por qué en particular el museo Malba?

Malba para mi personalmente es un concepto de vida, creer o reventar pero nunca antes había visitado el museo y la primera vez que lo hice fue el día que me uno a Malba Amigos. Su arquitectura, la ubicación, la explanada, pero principalmente su colección curada de una forma particular y la historia que atañe al museo fueron los aspectos principales que me llevaron a crear un lazo etéreo con el mismo, que me acompañó y me acompañará en lo que considero los mejores años de mi vida hasta el momento.

¿Qué encontraste en Malba Amigos?

Me encontré a mi mismo, me pude redescubrir e interpelar de una forma en la que nunca antes lo había hecho. En Malba Amigos me pude formar en arte, conocimientos históricos, relacionamiento profesional, pero principalmente desarrolle lazos invaluable y cree un nuevo grupo de amigos genuino donde nos une la pasión por el arte en todas sus formas, su comprensión y debate. En Malba Amigos realmente encontré amigos cuya compañía disfruto siempre.

¿Sentís que tu membresía realiza un aporte al financiamiento del museo?

Obvio, siento de que una forma u otra mi membresía joven y eventuales aportes para eventos con causas de investigación o benéficas, aportan a su manera para el desarrollo y continuidad del arte latinoamericano en desarrollo. De esta forma me considero parte mínima pero parte en fin de una especie de mecenazgo colaborativo con proyección y mirada joven y fresca. Si bien los beneficios por mi membresía son más que importantes, el aporte mensual de la misma lo considero fundamental por mi lazo para con el museo.

¿Te sentís parte de una comunidad? ¿Por qué?

Claramente, hoy en día creo que las personas pero principalmente los argentinos buscamos mucho ser parte de grupos de pertenencia para poder abrimos y explayarnos sobre los temas que nos interpelan y poder distendernos de los temas de coyuntura que nos atañen, y de esta forma es que me siento parte activa de un movimiento social-artístico que trasciende fronteras intelectuales, materiales y de todo tipo, para enfocarse únicamente en la pasión por el arte y su análisis colectivo.