

LAS TECNICAS DE GESTIÓN DE MUSEOS Y SU RELACIÓN CON LA ECONOMÍA DE LOS MUSEOS

1. La Contabilidad de Gestión, el Sector Público y los Museos

La aplicación de herramientas diseñadas para el control de gestión empresarial en un museo, es un tópico inimaginable algunas décadas atrás. Y no solamente en un museo; tampoco era concebible en escuelas, hospitales y gobiernos municipales, ya que la Contabilidad de Gestión no tenía cabida en las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas.

Esta dicotomía entre la Contabilidad de Gestión y el sector público, hasta bien entrados los años setenta, puede explicarse en el modelo teórico existente en la época, basado en la economía neoclásica. Dicho marco teórico acarrea una serie de supuestos, entre los que es posible destacar la figura del tomador de decisiones empresariales, quien se supone un individuo racional que tiene como único objetivo maximizar el beneficio empresarial. Estos supuestos, siguen fuertemente arraigados en el imaginario colectivo, y aún hoy en día, múltiples libros de texto continúan identificando a la Contabilidad de Gestión dentro de un marco económico neoclásico.(Kaplan 1984, Horngreen 1989, Ryan et al 2004).

Las sostenidas críticas a los postulados neoclásicos para explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha llevado a los investigadores de la Contabilidad de Gestión a buscar marcos alternativos en que encuadrar sus estudios. Surge a fines de los sesenta la Contabilidad Conductista, que se centra en la conducta del individuo que toma las decisiones, y utiliza conceptos de psicología, en especial de la psicología conductista y de la psicología cognitiva. En la década del setenta, aparecen una serie de enfoques sobre la investigación en Contabilidad de Gestión centrados en la Teoría de la Organización, buscando identificar relaciones entre determinadas variables ambientales, organizativas, conductuales y contables; y en los ochenta surgen líneas de investigación alternativas que tienen su base en la teoría social, entre las que se destacan el enfoque interpretativo y crítico. Estos nuevos enfoques tienen en común el considerar que la actividad social es el resultado de una relación compleja entre estructuras sociales, acción social y agencia individual., y parten de la base que las prácticas sociales pueden ser cambiadas por los propios actores sociales; por lo que la Contabilidad es vista como una construcción social, dependiente de los distintos actores sociales involucrados.(Ryan et al, 2004).

Es entonces, en el marco de los nuevos enfoques que han surgido en las últimas décadas, que las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas se muestran como instituciones óptimas para que desde el ámbito académico, la Contabilidad de Gestión haga alarde de su nueva batería de herramientas. ¿Que mejor que una

organización no lucrativa para ejemplificar que pueden existir en una organización objetivos que primen a la obtención del beneficio? ¿Que entidad económica describe con más amplitud las complejidades de las interrelaciones en que se basa la Teoría de

los *Stakeholders*¹ que una institución pública? ¿No es acaso la evaluación del cumplimiento de las políticas públicas un ejemplo más que apropiado para señalar la importancia, como herramienta de control, de los indicadores de gestión? ¿No son las entidades gubernamentales ejemplos óptimos para desarrollar modelos de gestión multidimensionales? ¿Acaso no son los servicios públicos las figuras que más se prestan para aplicar investigaciones contables en el marco de teorías sociales? (Asuaga, 2006). No quedan dudas que las respuestas a estos interrogantes, así como un sinnúmero de ejemplos similares que podrían plantearse, son afirmativas; y desde la Contabilidad de Gestión surge un interés creciente en las instituciones no lucrativas como organizaciones sujeto de estudio.

En una primera etapa, el control de las organizaciones sin ánimo de lucro, tanto públicas como privadas se basó fundamentalmente en el cálculo de costes y el control presupuestal (Ver por ejemplo Anthony y Herzlinger 1975; Henke 1980; Anthony y Young 1988). En una segunda etapa, y especialmente en la última década del siglo XX, surgen publicaciones relativas a la gestión de las organizaciones no lucrativas en las que se incorporan los conceptos de misión y estrategia, visión, planes de acción, así como el posterior control de la gestión (Ver por ejemplo Druker 1990; Connors, 1993; Moldof, 1993), y aparecen revistas técnicas que tratan específicamente la gestión en organizaciones no lucrativas, como la *Nonprofit Management & Leadership* y el *Journal of Nonprofit Management*

A su vez, y referidas inicialmente a actividades lucrativas, surgen múltiples publicaciones relativas a los “*performance indicators*”, ya que en los ochenta² había comenzado a cobrar importancia la introducción de indicadores no financieros para controlar aspectos cualitativos de la gestión de las organizaciones (Kaplan, 1984, pág. 410.). Los *performance indicators*, son definidos por el diccionario técnico de Oxford (Oxford, 2002)³ como las principales medidas del éxito de una compañía, que se determinan y monitorean para asegurar el éxito de la misma a largo plazo, ayudando a establecer claramente las fuerzas y debilidades de dicha compañía. No existe una traducción precisa del término “*performance*” al español, utilizándose como traducción las expresiones comportamiento, rendimiento, funcionamiento, resultados, o equiparándose el término “*performance indicators*” al de indicadores de gestión, terminología adoptada por AECA (AECA, 1997) quien define a dichos indicadores

como “*unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos*” Cabe destacar que estos indicadores

¹ Esta teoría sostiene que la realidad de un ente deberá ser entendida en el marco de la conflictividad de intereses que tienen los diferentes actores relacionados a la empresa, sean clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno o sociedad

² Nótese que es en los ochenta se generaliza el interés, pero es posible encontrar publicaciones más tempranas referidas al tema (ver por ejemplo Salomón, 1965), y ya Parker en 1979, (Parker, 1979, pág. 319) señalaba la importancia para las organizaciones con fines sociales, de contar con indicadores de tipo cualitativos, para evaluar aspectos tales como la responsabilidad social

³ “*The key measures of the performance of a company, which are monitored and assessed to ensure its long-term success. These indicators help to pinpoint the company's strengths and weaknesses*”.

pueden ser tanto de tipo *cualitativo* (encuestas a los clientes, al personal) como de tipo *cuantitativo* y dentro de estos últimos puede distinguirse entre *monetarios* (costes, ingresos, inversiones, etc) y *no monetarios* (antigüedad media de los clientes, cantidad de quejas procesadas, etc.).

Pero al igual que lo que ha sucedido a nivel de empresas privadas, en el que la academia y la práctica llevaban en los años ochenta caminos desencontrados (Kaplan 1984, Horngreen 1989, Ryan et al 2004), parecería que una situación análoga está viviendo el sector público, y aunque ha habido un cambio considerable en la gestión de las organizaciones no lucrativas, pareciera que los avances son más académicos que prácticos; y esta realidad no escapa a las organizaciones culturales.

Lafortune *et al* (1999) realizaron una exhaustiva encuesta exploratoria entre gerentes de empresas canadienses de habla francesa en el campo de las artes y la cultura, demostrando que los sistemas de control seguían siendo poco desarrollados además de observarse ciertas lagunas de control interno. Con respecto al ámbito museístico, Ames (1998, pág.47) señalaba que el sector no suele realizar mediciones en base a indicadores, exceptuando las que sólo tienen en cuenta aspectos cuantitativos, como la afluencia anual de público, el presupuesto y el tamaño de la plantilla, revelando un comportamiento que no ha mostrado cambios sustantivos. En efecto, Paulus (2003), en una evidencia empírica sobre 14 museos de arte en Francia y Estados Unidos, encuentra que todos los museos analizados solamente usaban indicadores de costes y presupuestos, número de visitantes, ingresos por boletería y total de ingresos, siendo escaso el uso de algún indicador adicional, conclusión a la que había arribado dos años antes Chatelain-Ponroy, (2001) al estudiar el comportamiento de 8 museos franceses.

En lo tocante a las publicaciones referidas al control de la gestión museísticas en base a indicadores, no se destacan aportes significativos. Gilhespy (1999), utiliza cuatro “E” para evaluar la gestión museística: *eficacia* que define como capacidad del museo para alcanzar sus objetivos; *eficiencia*, que refiere a la relación optima entre los *inputs* y los *outputs*; *economía*, referido a los costes incurridos con respecto a los presupuestados; y finalmente la *equidad*, a la que le da tres dimensiones- sociales, regionales e intergeneracionales – relacionadas a la accesibilidad del museo: la dimensión social es la distribución de la accesibilidad entre varios grupos socioeconómicos, la dimensión regional es la accesibilidad del museo sin importar la localización dentro de la región, y la dimensión intergeneracional refiere a la preservación para el uso de las generaciones futuras. Jackson (1998), había agregado una quinta “E”, la *excelencia*, introduciendo la variable calidad, y sostiene que el control de calidad total es una técnica posible de usar en las instituciones museísticas.⁴, y señala además otras variables significativas, que deberán ser objeto de medición y control, tales como la formación continua de los recursos humanos así como la dimensión política- o le valor político- de los servicios museísticos, y efectúa un listado de posibles indicadores aptos para la evaluación de la gestión museística.

Pero será Ames (1998)⁵, y la tabla de indicadores que propone en la publicación “La evaluación de los méritos de los museos”, el referente más citado en el área (Ver por

⁴ Con respecto a esto, el Leicester Museums, Arts and Record Service ha implantado un programa basado en la Gestión de la Calidad Total (GCT) (Moore, 1998)

⁵ Un borrador de este trabajo aparece por primera vez en G. Kavanagh (ed) (1991) *The Museums Profesion: Internal and External Relation*. Leicester University Press, apareciendo una versión revisada en

ejemplo Jackson, 1998; Paulus, 2003; Pignataro, 2005). Fundamentalmente, las referencias a esta publicación son relativas a la enumeración hecha por el autor de ciertas precauciones que deberían considerarse a la hora de evaluar la gestión museística por medio de indicadores. Señala (pág. 47), que no se ha alcanzado un consenso con relación al uso de medidas cuantitativas y cualitativas ni siquiera entre los museos dedicados a un mismo tema, como los de historia, artes o ciencias, existiendo discrepancias en la definición de los objetivos medibles y definibles que tienen, o deben tener, los museos en común. Agrega (pág.49) que muchas, cuando no todas las cualidades esenciales de los buenos museos no se pueden medir de modo cuantitativo, ya que difícilmente los ratios puedan evaluar, por ejemplo, la importancia de la finalidad del museo ni la calidad de sus programas educativos, y recomienda la lectura de los indicadores en un contexto amplio. Señala también (pág.56) que suele ser difícil determinar cual debe ser el valor óptimo de un indicador, y recomienda la prudencia en la comparación entre el comportamiento de una institución museística en relación a la media del sector, ya que las realidades pueden ser muy diversas. Por ejemplo, si el indicador es el número de los visitantes del museo, deberá considerarse que la importancia turística de la ciudad puede ser un factor clave con respecto a la afluencia de público. (Paulus 2003). Sin embargo, desde estas páginas se entiende, que lo más valioso del aporte de Ames - paradójicamente no destacado en la bibliografía consultada- es la prioridad que le concede a los indicadores que están “*más relacionados con la integridad de la misión y la responsabilidad que con la eficiencia*”, destacando indicadores “*guardianes de la misión*”. El yerro está, no obstante, en que da por sobreentendida la misión del museo y la estrategia a seguir, por lo que define indicadores genéricos, supuestamente aptos para todos los museos. Aún cuando señale luego que la tabla de indicadores propuesta podrá adaptarse a instituciones individuales, la generalidad que pretende lograr es, precisamente, el principal motivo de fracaso de los indicadores así definidos como variables de contralor.

Recientemente en España, el 31 de enero de 2007, y a propuesta del Ministerio de Cultura se ha firmado un documento entre éste y la Unión de Asociaciones de Artistas Visuales (UAAV), el Consorcio de Galerías de Arte Contemporáneo (CGAC), la Unión de Asociaciones de Galerías de Arte de España (UAGAE), la Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE), el Instituto de Arte Contemporáneo (IAC) y el Consejo de la Crítica de las Artes Visuales, documento en el que se intentan recoger las “buenas prácticas en museos y centros de arte” (Min. de Cultura et al, 2007) En dicho documento se sostiene la dificultad en comparar indicadores entre distintos museos y centros de arte, al encontrarse cada centro en situaciones particulares en las que influyen factores como la población residente, la afluencia de turistas, el presupuesto, etc. Señala, no obstante, 15 indicadores que deberán considerarse, aunque del documento no se desprende el propósito de la obtención de dichos indicadores, ni el porque de la elección de los indicadores propuestos y no de otros. La Contabilidad de Gestión, como sistema de información, debe proveer información útil para la toma de decisiones, decisiones que deberían tener cómo objetivo la consecución de la misión del museo, acorde a la estrategia prefijada. Los indicadores a definir, deberán adecuarse entonces a cada institución, tal como se desarrollará en el transcurso de los próximos capítulos.

1994 en K. Koore (ed). *Museum Management* Routledge, London, versión traducida al español en 1998 al español y que se cita en este trabajo.

2. El éxito del Cuadro de Mando Integral en las empresas lucrativas y su aplicación en las no lucrativas

Concomitantemente a la importancia creciente de los indicadores de comportamiento como herramientas para evaluar la gestión de las organizaciones, surgen, inicialmente para empresas lucrativas, diversos tableros de control, o cuadros de mando, documentos donde se plasman los indicadores mencionados. Sin embargo, la mayoría de estos indicadores eran medidas cuantitativas tendientes a evaluar la gestión financiera de los entes. A fines de los años ochenta y principios de los noventa se introducen variables no cuantitativas y la estrategia de la empresa comienza a ser un elemento guía para la determinación de indicadores. Se desarrollan nuevos modelos de tableros de control (Ver por ejemplo los planteados por Sveiby, 1986; McNair, Lynch y Cross, 1990; Maisel, 1992), pero será con la aparición, en 1992, del *Balance Scorecard* (en adelante Cuadro de Mando Integral o CMI), de Kaplan y Norton que surge una nueva visión de dichos indicadores, los que se utilizan para la evaluación de la gestión empresarial desde diversos ángulos de una organización, modificándose el concepto tradicional de control, ya que el CMI sitúa en el centro la estrategia, por lo que el antiguo cuadro de mando se transforma pasando a ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 1992). El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

Este nuevo tablero, muestra una visión integradora de la empresa y su estrategia, y visualiza al ente desde cuatro perspectivas:

- *la perspectiva financiera o del accionista*, que se centra en la obtención de éxito financiero, por lo que los indicadores definidos desde esta perspectiva son los indicadores tradicionales, y que surgen de datos del sistema de contabilidad.
- *la perspectiva del cliente*, que analiza la forma en que la empresa debe presentarse ante el cliente, identificando los segmentos de clientes y de mercado por los que competirá la organización. Esta perspectiva suele incluir indicadores que muestren la satisfacción del cliente, la captación de nuevos clientes, la lealtad del cliente, la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, etc. Esta perspectiva traduce la estrategia en objetivos sobre clientes y segmentos de mercado, siendo éstos los que definen los procesos de marketing, logística, etc.
- *la perspectiva de los procesos internos del negocio*, que muestra en que procesos críticos internos se debe buscar la excelencia a efectos de satisfacer a clientes y accionistas. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las necesidades de los clientes. Cabe destacar que una diferencia fundamental entre los sistemas tradicionales y el CMI, es que los primeros -aún cuando incorporen medidas no financieras, como

por ejemplo mediciones de calidad – siguen basándose en la mejora de los procesos ya existentes. El CMI suele en cambio identificar nuevos procesos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

- *la perspectiva del aprendizaje y crecimiento*, en la que se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo, ya que usualmente, la tecnología y capacidades disponibles no son suficientes. Se identifican en esta perspectiva tres fuentes de crecimiento principales: los recursos humanos, los sistemas de información y los procedimientos y rutinas de la organización.

Estas cuatro perspectivas se vinculan entre sí a través de relaciones causa efecto⁶, por lo que de esta forma, la visión se expresa en términos estratégicos, y ésta, a su vez se traduce en términos operativos (Bastidas y Ripoll, 2003, pág. 25). El CMI es una herramienta diseñada para ayudar a la dirección de la organización a cerciorarse que todos los aspectos del proceso estratégico han sido completados (Pontet, 2005), transformando entonces la misión y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 1997, pág. 23). Es además una herramienta fundamental para clarificar y comunicar la estrategia a toda la organización, así como para evaluar, revisar y aprender de los resultados y de las mejoras de la organización, aplicándolas a la mejora de la estrategia, de los procedimientos y de las acciones, a fin de adaptar la organización a los cambios en los que se encuentra continuamente inmersa en competitividad, mercado y tecnología (Kaplan y Norton, 1996, pág. 85)

Con respecto a las entidades no lucrativas, y como ya se expresó, será en la década de los noventa que se generalizan las publicaciones sobre el control este tipo de organizaciones, controles que apuntan a verificar la gestión de las acciones realizadas acorde a la estrategia prefijada, estrategia congruente a la misión y visión de la organización (Ver por ejemplo Drucker, 1990; Connors, 1993; Moldof, 1993; Harrisson, 1995; Hudson, 1995; Alisson y Kaye, 1997), aún cuando pueda existir dificultad en alienar la estrategia de las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas (Norrekit, 2000). En otro orden, al ser instituciones que no persiguen un fin de lucro, el éxito y la buena gestión de las mismas estará ligado, tanto cuantitativa como cualitativamente, a los servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles. (Anthony y Young 1988; Henke, 1992). Es por eso que el CMI se transforma, ya que en las organizaciones no lucrativas la perspectiva financiera no dominará a las demás, atendiendo a que el objetivo primordial es la satisfacción de las

necesidades de una comunidad (Kaplan y Norton, 2001a, 2001b), por lo que la perspectiva del usuario será entonces la dominante.

⁶ Ciertos autores (Ver por ejemplo Otley, 1999; Norrecklit, 2000) critican el enfoque simplista de la relación causa- efecto, apuntando que la relación que se establece es de finalidad y de no causalidad

Adquiere importancia relevante la Teoría de los Stakeholders, teoría que explica que la realidad de un ente deberá ser entendida en el marco de la conflictividad de intereses que tienen los diferentes actores relacionados a la empresa, sean clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno o sociedad. Estos heterogéneos actores, tendrán diferentes conflictivas, y aún opuestos requerimientos, requerimientos que deberán contemplarse en el establecimiento de la estrategia. En la medida que el CMI es una herramienta estratégica, varios autores sustentan que el CMI tiene un enfoque de stakeholders, solo que simplemente contempla a clientes y accionistas (Ver por ej Otley, 1999; Norrecklit, 2000) y deja de lado stakeholders que pueden ser fundamentales en las empresas sin fines de lucro como la autoridad pública y la comunidad.

Con respecto a la perspectiva del cliente en una organización pública, Kaplan (2001) señala la problemática en la identificación del cliente, ya que quien paga el servicio no tiene por que ser el beneficiario. Ante esto, propone dividir la perspectiva del cliente en dos dimensiones, la del contribuyente y la del beneficiario. Kloot y Martin (2000), en una aplicación a gobiernos locales, sustituyen la perspectiva del cliente por el enfoque de la comunidad, mientras que Bastidas y Ripoll (2001) proponen tres perspectivas paralelas que ocuparán la jerarquía principal en la estructura del CMI: la perspectiva de los usuarios, la perspectiva de la comunidad y la perspectiva mediambiental, y señalan que las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional que permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus stakeholders.

3. Los Museos y el CMI

Gestionar un museo implica la ejecución de los objetivos definidos a corto y largo plazo acorde a la estrategia especificada, y es posible afirmar que en el plano teórico, en los países anglosajones ya existían publicaciones relacionadas a la gestión de museos desde fines del siglo XIX. En 1895, Browne Goode, en un documento presentado ante la British Museums Association describe cinco aspectos que deberán considerarse al momento de fundar y administrar un museo, entre los que incluye concepciones modernas, como *un plan definido y sabiamente estructurado acorde a las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad* (Goode, 1895, pág.79). Sin embargo, como ya se explicitó, la práctica no mostraba esos avances. Kittelman en una publicación especializada de la década de los setenta sostenía: “Encontrar un museo bien dirigido es un puro accidente. La mayoría de los gerentes y directores no están familiarizados con los principios modernos de la dirección o jamás han pensado en aplicarlos a los museos”. (Kittelman 1976, pág. 44).

En otro orden y como se expresara en el capítulo anterior, el CMI ha tenido una muy buena acogida en organizaciones no lucrativas de diversas naturaleza. Se han publicado numerosos artículos respecto a la implementación de CMI en diversos ámbitos públicos, como universidades, hospitales, transporte, etc. Sin embargo, no han aparecido en revistas académicas, artículos sobre Cuadro de Mando Integral en museos, aunque sí, como ya se expresó en el capítulo 1, se han utilizado indicadores de gestión como medidas de control de la gestión.

Pero cómo ya se expuso, el CMI es más que un conjunto coherente de indicadores, ya que es un Sistema de Gestión, que ayuda a comunicar y poner en marcha la estrategia de una organización. La implementación de un CMI en un museo, obliga a la organización que lo crea a tener clara su misión, y a instrumentar la estrategia para alcanzarla. Al momento de implementar un CMI, la alta dirección del museo deberá plantearse tres interrogantes básicos:

1. ¿Que actividades se van a realizar?
2. ¿A que público están dirigidas esas actividades?
3. ¿Cómo se desarrollarán dichas actividades?

Para poder medir y controlar el desarrollo de dichas actividades, se utilizarán una serie de indicadores interrelacionados tal como se desarrolló en el capítulo anterior. A efectos de aclarar estos conceptos, se mostrará un Cuadro de Mando Integral adaptado como caso de estudio. Parte de los objetivos desarrollados en el cuadro 1, así como gran parte de los indicadores, se han sacado de un caso real de un museo uruguayo.

En los cuadros siguientes se muestran respectivamente los objetivos estratégicos planteados, el mapa estratégico y el CMI:

Perspectiva usuarios: En esta perspectiva son tres los objetivos estratégicos planteados, esto es: *Crear experiencias de calidad para los visitantes, Fidelizar al público ya existente e incrementar el número de visitas, Captar público de sectores que no suelen concurrir al museo.* Para cumplir con ellos, se han planteado en la perspectiva los siguientes objetivos complementarios a los globales:

- Incrementar visitantes a exposiciones temporales
- Generar mayor percepción de la calidad entre los usuarios
- Fidelizar a los amigos del museo
- Incrementar la cantidad de amigos del museo
- Llegar a comunidades minoritarias
- Generar mayor impacto en la población local
- Aumentar la cantidad de visitas de escuelas

Perspectiva financiera: El objetivo estratégico de esta perspectiva, es atraer recursos financieros y donaciones de obras, así como por lo cual se plantean cuatro sub-objetivos:

- Incrementar los ingresos totales
- Incrementar ingresos de tiendas y restaurantes
- Incrementar la inversión propia en obras de calidad incorporadas a la colección
- Incrementar la cantidad de obras donadas

Perspectiva procesos internos: El objetivo estratégico planteado ha de buscar la mayor utilización en exposiciones de toda la colección del museo, siendo eficientes en las restauraciones y mantenimientos de las mismas. Por otra parte, se plantea el desarrollo de vínculos con la prensa oral y escrita y con la comunidad vía el sitio web. En tal sentido, se han de perseguir los siguientes sub-objetivos:

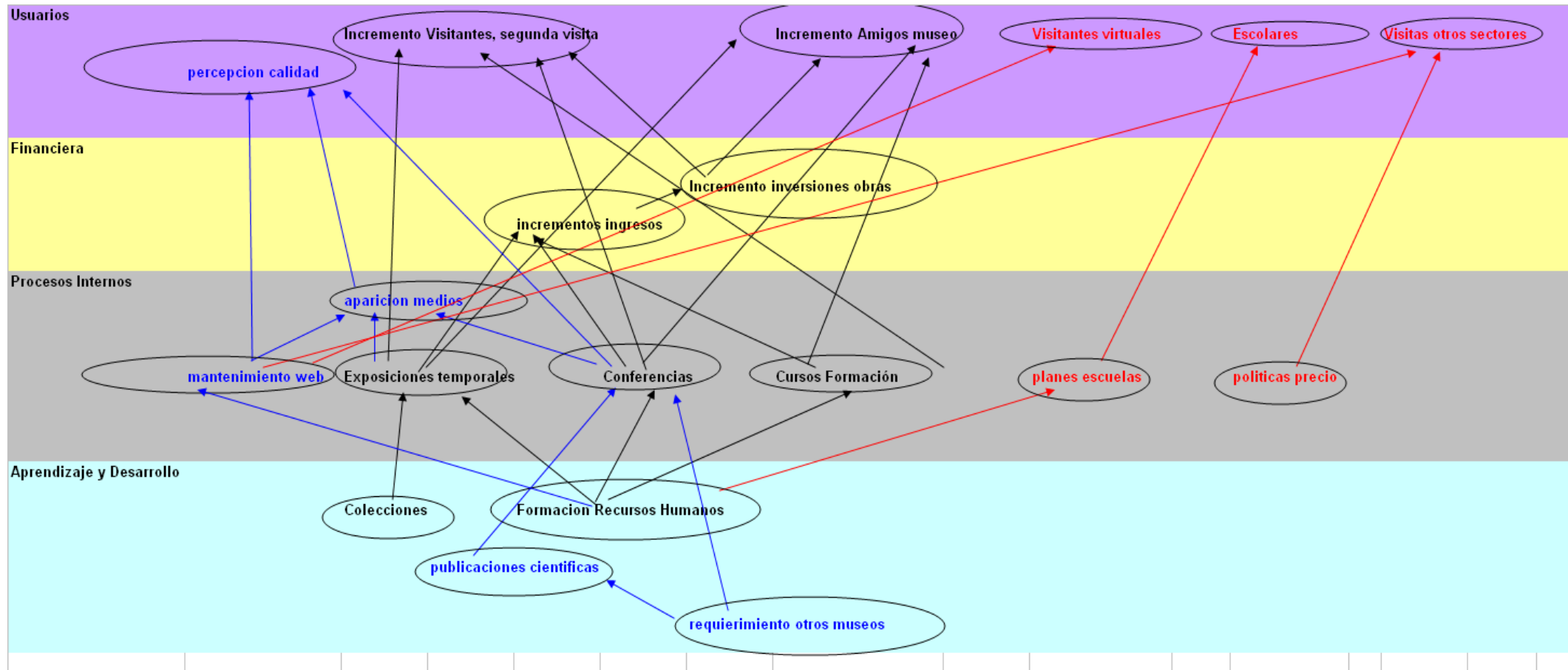
- Incrementar cantidad de exposiciones temporales
- Incrementar cantidad de conferencias dadas
- Incrementar el uso de las colecciones
- Incrementar mantenimiento y recuperación de obras
- Diseñar programas para escuelas
- Realizar cursos de formación de adultos
- Mantener Museo Virtual
- Generar aparición en la prensa

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: El objetivo estratégico ha de ser capacitar técnicamente a los empleados buscando realizar mayor cantidad y calidad en las investigaciones adquiriendo éstos nuevas habilidades profesionales. De esta forma, se han planteado los siguientes sub-objetivos:

- Generar formación personal
- Incrementar la importancia de los recursos humanos
- Incrementar la dedicación del personal al área educativa
- Realizar investigaciones requeridas por otros museos
- Promover artículos de investigación publicados

Cuadro 1: Objetivos estratégicos

Cuadro 2: Mapa estratégico



		indicadores de efecto	indicadores de actuación o causa
Perspectiva Usuarios			
Usuarios individuales			
Incrementar Visitantes a exposiciones temporales	Incremento número de visitas temporales/total visitas	Cantidad de invitaciones entregadas/Cantidad Exposiciones Temporales	
Generar mayor percepción de la calidad	Disminución cantidad quejas recibidas Aumento encuestas favorables calidad	Cantidad encuestas contestadas/total visitantes	
Fidelizar amigos del museo	número de socios renuevan cuota/ total socios año anterior	Cantidad visitas socios/Total socios	
Incrementar cantidad amigos museo	Incremento cantidad socios	Cantidad socios nuevos/cantidad socios total	
Demanda social			
Llegar a comunidades minoritarias	Cantidad entradas bonificadas/cantidad entradas total	días de asistencia gratuita/ días totales de apertura	
Generar mayor impacto en la población local	Incremento número de visitantes/ total población	Número visitantes/Total población	
Aumentar la cantidad de visitas de escuelas	Incremento número de escuelas que visitaron el museo/total	Cantidad solicitudes concedidas visitas de escuelas	
Perspectiva Financiera			
Incrementar Ingresos totales	Incremento Ingresos por visitante	Inversión en promociones/total visitantes	
Incrementar Ingresos tienda y restaurantes	Incremento Ingresos tienda y restaurantes	Presupuesto tiendas y Restaurante/presupuesto total	
Incrementar inversiones en obras para la colección	Incremento en inversiones por obra incorporada	Presupuesto de inversiones/ Presupuesto total	
Incrementar la cantidad de obras donadas	Incremento en la cantidad de obras recibidas	Cantidad promociones realizadas para recibir donaciones Cantidad de contactos realizados para obtener donaciones Cantidad de solicitudes realizadas para obtener donaciones	
Perspectiva Procesos Internos			
Incrementar cantidad exposiciones temporales	Cantidad Exposiciones temporales/Total exposiciones	número de exposiciones temporales exp temporales n/ exp temporales n-1	
Incrementar cantidad conferencias dadas	Cantidad Conferencias año/Cantidad año anterior	numero de conferencias conferencias n/ conferencias n-1	
Incrementar Uso de Colecciones	Incremento numero de obras expuestas en el año	Cantidad obras expuestas/ cantidad obras inventariadas	
Incrementar Mantenimiento y recuperación obras	Cantidad obras restauradas año/Cantidad rest año ant	\$ Mantenimiento/ total de obras que pasaron por mantenimiento Presupuesto mantenimiento	
Diseñar programas para escuelas	Cantidad programas diseñados/total solicitudes recibidas	número de programas diseñados programas n/ programas n-1	
Realizar cursos de formación adultos	Cantidad cursos realizados para personal	Porcentaje de asistencia a cursos realizados	
Mantener Museo Virtual	Cantidad mejoras-modificaciones realizadas web	Número de entradas página web Número de visitas año n/ número de visitas año n-1	
Generar aparición en prensa	Cantidad de artículos realizados para el museo	Numero de artículos referidos al museo	
Perspectiva Aprendizaje y desarrollo			
Generar formacion personal	número técnicos n/número de técnicos n-1	numero tecnicos/total empleados cursos capacitación /total técnicos	
Incrementar Importancia de los recursos humanos	Incremento en la percepción importancia	salarios y cargas sociales/ total presupuesto contrataciones personal calificado/total personal técnico evaluación de la satisfacción personal empleado	
Incrementar dedicación del personal area educativa	Incremento tiempo invertido área educativa	total personal area educativa/total nomina horas dedicación personal area educativa/horas totales trabajadas	
Realizar Investigaciones requeridas por otros museos	Número de investigaciones requeridas	Investigaciones cumplidas/Investigaciones requeridas	
Fomentar publicacion de articulos	Número de artículos científicospublicados	Atículos entregados y publicados/Artículos totales	

Cuadro 3: Cuadro de Mando Integral

4. La misión del museo⁷, una definición clave para la implementación del CMI

Aunque hay retraso al respecto de la aplicación de las herramientas de gestión en la actividad museística, la concepción de museo ha cambiado significativamente en los últimos años, donde la noción de museo como guardián del patrimonio público a dado paso a la concepción del museo como negocio, con productos altamente comerciales y un gran deseo de expansión (Krauss, 1993, pág.17), con un enfoque más centrado en el visitante que en las colecciones. (Johnson, 2005, pág.546; Keene,1998, pág.3), y compitiendo por el visitante con otras formas de ocio.

Las instituciones museísticas actuales han dejado de estar inmersas en una realidad estética e inamovible para convertirse en algo dinámico y creativo, que tiende a insertarse dentro de un contexto social que demanda y exige un nuevo tipo de museo acorde con las ideas de los nuevos tiempos (Hernandez, 2001, pág. 81). Tómese como ejemplo la ampliación del Museo Reina Sofía de Madrid inaugurada el 23 de septiembre de 2005. Esta ampliación, de arquitectura de vanguardia –que incluye una librería con 65.000 títulos, una biblioteca con 100 puestos de lectura y una flamante cafetería/ restaurante- tuvo como objetivo, según Juan Urgoiti⁸, presidente del patronato del museo, ofrecer “*lugares de mayor calidad*”, en una institución donde “*el visitante es el verdadero actor del museo*”. Pero a la hora de gestionar museos, tal como se señaló en el capítulo anterior, habrá que comenzar por definir la misión de la institución, a efectos de diseñar la estrategia necesaria para alcanzarla, así como un seguimiento y evaluación del desempeño, identificando posibles desvíos y, de corresponder, implementando medidas correctivas. La misión y la visión son entonces conceptos claves al momento de gestionar una institución. Sin embargo, y tal como sostienen Asuaga y Rausell (Asuaga y Rausell, 2006), el concepto de misión en una institución museística tiene algunas particularidades que la distinguen no ya de otras organizaciones no lucrativas, sino de otras organizaciones culturales.

La definición de la misión y la visión es el paso previo a la definición de cualquier estrategia, pero, paradójicamente, el siglo XX ha mostrado un considerable retroceso en lo concerniente a la definición de la misión de una institución museística. En los siglos pasados se tenía una mayor certeza del objetivo de una colección: En el medioevo ofició de reserva monetaria, mientras que en el renacimiento implicaba prestigio y poder. En cuanto a los inicios de los museos públicos, la museología francesa se inspiró en la pedagogía artística y en esa línea apuntaba su misión, mientras que la concepción inglesa se inclinaba a la ciencia y esta tradición de la enseñanza a través de los museos ha pasado a Estados Unidos. Los intentos internacionales por unificar criterios de por sí dispares, han ayudado a esa confusión generalizada en cuanto a la definición de misión: el Comité Internacional de Museos (en adelante ICOM por sus siglas en inglés) es creado en 1946, está vinculada a la UNESCO y en la actualidad consta de más de 19.000 museos miembros. El ICOM define museo como una institución sin fines de lucro y permanente, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, y que adquiere, conserva, investiga,

⁷ Una profundización sobre los contenidos de este capítulo puede leerse en Asuaga y Rausell (Asuaga y Rausell, 2006)

⁸ El País. Sábado 24 de septiembre de 2005

difunde y expone, con fines de estudio, educación y disfrute, evidencia material del hombre y su entorno. Nótese que en esta definición, al igual que en la mayoría de la bibliografía relacionada, la adquisición y conservación ocupan una posición anterior a la difusión, y que la exposición queda relegada a la última posición. De la misma forma, los fines de estudio y educación se anteceden a un fin lúdico y de ocio⁹. Sin embargo, la visita a un museo como una actividad puramente recreativa ha crecido considerablemente. Rico (2002, pág. 16) señala cómo han variado en el transcurso de los últimos 30 años los programas de las agencias de viajes que venden tours por Europa. Mientras que en la década del 70 se incluían recorridos por sitios monumentales y las visitas a los museos eran consideradas opcionales, en la actualidad, las mismas agencias, han modificado el producto a vender y hoy en día son los museos los que integran el circuito básico y muchos sitios monumentales son propuestos como alternativos.

La asociación Americana de Museos (AAM), en una postura menos comprometedora, no define museo, sino que señala que “los museos americanos son infinitamente diversos”, y que lo que tienen de denominador común es “el carácter único de su contribución al público, conservando, preservando y exhibiendo los objetos del mundo”¹⁰. Para poder asociarse a la AAM, la institución deberá cumplir ciertos requisitos, entre los que se destaca tener “una misión formalmente explicitada y aprobada”¹¹, reconociendo, de esta forma, la necesidad de definir una misión y la multiplicidad de misiones posibles

La tendencia es entonces, a que las instituciones museísticas comiencen a aplicar los conceptos de misión y visión, y aunque las actividades relacionadas a todos los museos giren en torno a colecciones, su conservación y su exposición, deberá tenerse siempre presente que al momento de definir la misión de cada institución, ésta deberá ser singular y única. “*No pueden caer (los museos) en las definiciones comúnmente aceptadas sobre los museos y sus funciones, por ejemplo “una institución que recopila, documenta, conserva, exhibe e interpreta restos materiales e información relacionada con ellos para el bien público”, puesto que son demasiado amplias y cortas de mira*”, sostiene Moore (Moore, 1998, pág19). Las diferentes misiones pueden hacer que un museo se centre preferentemente en la investigación y ofrezca unos servicios públicos limitados, o, de forma alternativa, la misión puede ser de alcance más amplio, e inducir a un museo a presentar ofertas tanto lúdicas como educativas y a proporcionar una gama más extensa de servicios (Kotler y Kotler, 2001, pág. 58). Los museos actuales distan significativamente de los de hace medio siglo, en respuesta a un cambio en los gustos de la demanda, por lo que se ha planteado un dilema entre la misión y el mercado, de manera que los objetivos tradicionales de los museos se encuentran ahora en conflicto con las necesidades del mercado, es decir, con el entretenimiento y la diversión que atraen a los visitantes, y

⁹ La función de deleite o disfrute (*enjoiment*) es incorporada recién en el año 1.961

¹⁰ American museums are infinitely diverse. The AAM *Code of Ethics for Museums* notes that their common denominator is making a "unique contribution to the public by collecting, preserving, and interpreting the things of this world." Fuente: <http://www.aam-us.org/aboutmuseums/whatis.cfm>

¹¹ “*Have a formally stated and approved mission*”. *Ibidim*

por lo tanto, a los ingresos.(Ames, 1989). Ya sobre fines de los setenta y principios de los ochenta, se multiplican las publicaciones relativas al rol de educador que debe tener un museo (Ver por ejemplo Borun, 1977; Neill,1978; Newsom y Silver,1978; Baker y Stellar,1983; Linn, 1983), en un abanico de posturas que va desde los que sostienen que los museos deberían “ilustrar los contenidos de los libros de texto” (Baker y Stellar,1983, pág.71), hasta quienes sostienen que puede haber fines más importantes que los educativos para visitar un museo, como pueden ser divertirse, distraer invitados, participar en una excursión familiar o, simplemente, escapar de la rutina diaria (Borum, 1977). La polémica aún persiste, y el cuestionamiento si el museo debe ser una escuela o un lugar de diversión a derivado en una falta de acuerdo sobre los objetivos a seguir, generando, en muchos casos, una crisis de identidad (Beer, 1998, pág.61). Y es posible afirmar, dos décadas después, que sigue vigente lo sostenido por Hancocks en 1987: “*La función del museo en la sociedad actual está poco definida. Ni el público ni los museos saben cual es el camino a seguir*” (Hancocks,1987) .

Al momento de plantearse la misión, quizás una perspectiva más evolucionada es aquella que sostiene que la función principal del museo radica en proporcionar experiencias museísticas memorables y seductoras (Kotler y Kotler, 2001, pág.43). Ya Neal, en 1976 sostenía “ *Si un visitante no lo pasa bien en un museo moderno, lo que falla es el museo, no el visitante* ” (Citado por Beer,1998, pág 61) mostrando una posición que parece haberse consolidado entre los profesionales encargados de gerenciar instituciones museísticas. Harold Skramstadand, ex director del Henry Ford museum &Greenfield Village, propone una perspectiva más amplia de la misión y los objetivos de un museo, con énfasis en el papel central del público, destacando como cuestión crítica el añadir valor: “*no valor añadido según nuestra opinión y nuestros criterios, sino según los criterios de la comunidad.*” (Garfield, 1995, págs.46 y 47).

En los grandes museos de arte puede verse una misión clara y definida, con una estrategia que apunta en esa dirección. Tómese el caso, por ejemplo, del Museum of Modern Art de Nueva York (MoMA), El Louvre, o el Museo Reina Sofia de Madrid, quienes presentan su misión en sus respectivos sitios web¹². Sin embargo en los museos menores, que son la gran mayoría, no se observa esa característica. Si el órgano de gobierno de un nuevo museo de arte moderno de una ciudad capital de provincia, debe invertir cierta partida de dinero en el museo, ¿lo invertirá en obras de arte, o en una mejora edilicia donde colocar una cafetería? ¿Comprará obras cubistas ya que el museo tiene una gran carencia en esa área u optará por incrementar la adecuada colección expresionista existente a efectos de especializarse en dicha temática? ¿Adquirirá varias obras de artistas menores u optará por una única obra de un artista de mayor renombre? ¿Acaso sería preferible invertir esos fondos en el

¹²http://www.moma.org/about_moma/

<http://www.louvre.fr/llv/musee/mission.jsp>

<http://www.museoreinasofia.es/portada/portada.php>

montaje de una exposición temporal de Picasso o Van Gogh, firmas que por su precio son, - y serán en el corto y mediano plazo- imposibles de ver en ese museo?

Si en lineamiento con Lord y Lord (1998, pág. 15), se sostiene que “el propósito de la gestión de museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y largo plazo para cada una de sus funciones”, carece de sentido denominar gestión de museos a una actividad gerencial cuando la misión de la institución no está claramente definida. Cada museo entonces, atendiendo a sus particularidades, definirá su misión, y formulará las estrategias a seguir acorde ésta y a la visión definida.

Cabe destacar, que entre las particularidades de cada institución, deberá considerarse quien o quienes serán los responsables de definir la misión del museo, y esto depende de las diversas formas jurídicas que asumen estas instituciones. Es posible que gran parte del despegue que efectuaron los museos estadounidenses pueda justificarse en la autonomía de sus órganos de gobierno y en su independencia financiera. Asimismo, es habitual que los economistas críticos del comportamiento de los museos consideren que las entidades no lucrativas, en contraposición a las estatales, sean más propicias para la gestión económica (Netzer, 2005, pág. 586), ya que pueden tener más flexibilidad en las decisiones de gestión (Peacock, 1998, pág. 25)

La diversidad en la tipología y objetivos de los museos es lo suficientemente amplia como para dificultar las generalizaciones. A vía de ejemplo, según el ICOM un museo debe poseer colecciones propias, pero el museo of African Arts¹³ de la ciudad de Nueva York carece de colección, y organiza exposiciones temporales con objetos prestados por otras instituciones o por coleccionistas privados. Las colecciones suelen ser objetos tangibles, aunque en ciertos casos puede prevalecer la intangibilidad, como se da en el Museo de la Academia Americana de Otorrinolaringología¹⁴, que entre sus piezas destacadas figuran la infección de oídos de Oscar Wilde y la apnea de Johannes Brahms; mientras que el Sulabh International Museum of Toilets¹⁵, en India, dedicado a la historia de las letrinas y el desecho de excrementos humanos desde el año 2.500 ac, combina colecciones tangibles con discurso museístico. Asimismo, las colecciones de los museos de arte suelen estar conformadas por objetos bellos y con valor artístico, pero el Museum of Bad Art¹⁶ (MoBA) de Boston sostiene que hay expresiones artísticas demasiado malas para ser ignoradas, y afirma ser el único museo en el mundo cuya misión sea “*collection, preservation, exhibition and celebration of bad art in all its forms*”.

Sin embargo, y aún atendiendo a las peculiaridades de cada museo, es posible efectuar una reflexión sobre las características comunes de las actividades, objetivos, y misiones que suelen plantearse en forma manifiesta los museos de arte, así como sobre los planteamientos que no se realizan en forma explícita. Dentro del planteamiento manifiesto, en la mayoría de los museos de arte la misión gira en torno a sus colecciones. Las actividades principales se relacionan, desde el punto de vista interno del museo, con la conservación, el estudio y la incorporación de nuevas obras a dicha colección, así como la investigación, la elaboración de documentación y la

¹³ <http://www.africanart.org/>

¹⁴ <http://www.entnet.org/museum/index.cfm>

¹⁵ <http://www.sulabhtoiletmuseum.org/>

¹⁶ <http://www.museumofbadart.org/>

atención de posibles requerimientos de consultoría de otros museos. Desde el punto de vista del museo y el visitante, la principal actividad museística gira en torno a la exposición de la colección, ya sea con fines pedagógicos o simplemente recreativos. Pero existen otras razones de ser de un museo, generalmente no reconocidas en forma explícita, y ya no vinculada en forma directa con las colecciones, sino con el entorno socioeconómico en el que el museo está inmerso. Tal puede ser el caso que el objetivo implícito del museo sea dinamizar la economía de una ciudad, región o país; satisfacer una demanda social; servir como imagen de la ciudad; cumplir una determinada política cultural; y hasta como estrategia de regeneración urbana. Tómese el caso del Guggenheim de Bilbao, que parece ser el resultado de una planificación ejemplar para transformar la economía y la imagen de Bilbao, convirtiendo una ciudad industrial en una ciudad cultural amante del arte moderno. Tal como sostiene Rico (2002, pág. 17) la suma de aciertos ha propiciado una avalancha de turistas nunca vista en una ciudad que hasta entonces pasaba desapercibida internacionalmente, turistas que van desde grupos de españoles que viajan al país vasco exclusivamente a visitar el museo, hasta visitas especializadas de todas las universidades europeas, pasando por grupos de americanos y canadienses en su primera visita a España y que no hacen escala en Madrid ni para ver el Museo del Prado. Este turismo cultural ha generado la apertura de nuevos servicios turísticos, creando fuentes de empleo, y dinamizado la economía de Bilbao. Asimismo, también cabría efectuarse un planteamiento político a la hora de interpretar la apertura de una franquicia americana en territorio vasco. ¿Será el Museo Guggenheim el instrumento que ha encontrado el partido nacionalista vasco para señalar el salto a la modernidad sin pasar por España? A la luz de todos estos acontecimientos, la misión¹⁷ de *“Promover la comprensión y la apreciación del arte, la arquitectura y otras manifestaciones de la cultura visual moderna y contemporánea, así como coleccionar, conservar e investigar obras de arte, haciéndolas accesibles tanto a eruditos como a una audiencia cada vez más diversa a través de programas, iniciativas educativas y publicaciones”* definida por el museo deja sabor a escasez.

Sería razonable afirmar que al ser los museos organizaciones no lucrativas, comparten con otras organizaciones sin fines de lucro, la característica que el éxito y la buena gestión de las mismas estará ligado, tanto cuantitativa como cualitativamente, a los servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles. (Anthony y Young 1988; Henke, 1992), siendo la satisfacción de las necesidades de dicha comunidad el objetivo primordial (Kaplan y Norton, 2001a, 2001b). Sin embargo, y cómo ya se expuso, existen otros motivos, - políticos, económicos, sociales, etc.- que pueden dar respuesta a la razón de ser de un museo, derivándose de esta situación la aparición de misiones no confesas. Pero si se acepta que puede haber una misión implícita, deberá reconocerse entonces que existirá una visión, una estrategia y una planificación no manifiesta cuyo objetivo sea el cumplimiento de dicha misión. La principal dificultad que trae aparejada esta duplicidad de planes de acción no radica, no obstante, en el carácter no manifiesto de una de las partes, sino en los posibles conflictos de intereses a crearse, ya que parte de los objetivos a seguir pueden no solo ser no congruentes, sino antagónicos.

Ante esto, la Contabilidad de Gestión tiene planteado un desafío. Se cree, desde estas páginas, que la gestión de las instituciones museísticas deberá enmarcarse en la

¹⁷ http://www.guggenheim.org/mission_statement.html

Teoría de los Stakeholders, abordando simultáneamente las particularidades y conflictos de intereses de los diferentes actores relacionados. Desde la bibliografía referida a gestión del sector público se ha señalado la problemática en la identificación del cliente, ya que quien paga el servicio no tiene por qué ser el beneficiario, apareciendo la comunidad como agente interesado (Kaplan, 2001; Kloot y Martin 2000; Bastidas y Ripoll, 2001). Sin embargo, parecería que en las organizaciones museísticas, los agentes involucrados no se acaban en el estado como proveedor de fondos, la comunidad, el visitante, los directivos, etc, sino que deberá considerarse que la política de adquisiciones y exposiciones de los museos juega un papel relevante en la determinación del valor y de los precios de las obras de arte¹⁸. Es por eso, y en especial en los museos de arte moderno, que deberán considerarse todas las partes que contribuyen a darle valor a una pintura: el artista, otros artistas, galeristas, coleccionistas, críticos, comisarios y otros expertos. Asimismo, el abordaje de estos temas implica un estudio de carácter interdisciplinario, en el que intervengan diversas ciencias sociales, y particularmente, la aproximación deberá ser desde la óptica de la Economía de los Museos. El diseño e implementación de instrumentos para el control de gestión, acorde a cada institución, consolidando las distintas perspectivas de todos los agentes involucrados, aportará a la institución que lo cree, una herramienta fundamental para el monitoreo de su gestión y la consecución de sus objetivos.

¹⁸Por ejemplo gracias al Museo de Orsay fue posible redescubrir el talento de la escuela de los “pompiers”; de manera más prosaica, la exposición dedicada a la escuela de los Nabis en el Grand Palais de París, en noviembre de 1993, le confirió un nuevo valor a la venta adjudicada a Drouot de la colección Henrie Petiet, gran admirador de esta escuela. (Benhamou, 1997, pág.63)

BIBLIOGRAFIA

- AECA (1997): Indicadores de gestión para las Entidades Públicas *Principios de Contabilidad de Gestión*.. Documento 16
- Allison Michael y Kaye Jude (1997): *Strategic planning for nonprofit organizations* John Wiley. New York
- American Association of Museums (1989): *Survey of museums*. AAM. Washington.
- Ames, James (1998). La evaluación de los méritos de los museos, en *La gestión del museo*. Coord: Keving Moore .Ediciones Trea. Gijón.
- Ames, P (1989) : Marketing the museums: means o master of the mission?. *Curator*. v 31. N° 1
- Andersen, H. (2001): The Market Leaders, *Museums Journal*, vol. 101, No.2
- Anthony, R y Herzlinger, R (1975): *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, IL: R. D. Irwin
- Anthony, R y Young D (1988): *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Asuaga, C (2006): La Contabilidad de Gestión y el sector público. Un romance real o ficticio? *Boletín Técnico Colegio de Contadores, Economistas y Administradores* Diciembre 2006
- Asuaga, C y Peombo, C (2004): La Economía del arte bajo la óptica de la Teoría General del Costo. *XXVII Congreso del IAPUCO*
- Asuaga, C y Rausell, P (2006): Un análisis de la gestión de instituciones culturales: El caso específico de los Museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*.vol 4 N°8
- Baker, B y Stellar, J (1983): Science comes alive in the Natural History Museum. *Curriculum Review*. V 22. N°5
- Bastidas, Eunice y Ripoll, Vicente (2003): Una Aproximación a las aplicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones públicas . *Compendium*.
- Beer, Valorie (1998): *La gestión del museo*. Coord: Keving Moore .Ediciones Trea. Gijón.
- Benhamou, Françoise (1997): “*La economía de la cultura*”. Ediciones Trilce. Montevideo.
- Borun, M (1977): *Measuring the Immeasurable: A Pilot Study Of museum Effectiveness*. Frankling Institute. Filadelfia.
- Camman C (1978): Better Performance from Nonprofit. *Harvard Business Review*, N° 92. Setiembre-Octubre
- Camarero, Carmen y Garrido, Samaniego (2004): *Marketing del patrimonio cultural*. Pirámide. Madrid
- Connors, T. D. (ed.). (1993). *The non profit management handbook: Operational policies and procedures*. John Wiley and Sons. New York
- Chatelain-Ponroy, Stéphanie (2001): Management Control and Museums. *International Journal of Art Management*. Volumen 4. N°1
- Drucker, Peter (1990): *Managing the non-profit organization*. Harper and Row. New York.
- Feldstein, Martin (1991): *The Economics of Art Museums*. University of Chicago Press. Chicago
- Frey, Bruno (2000) *La economía del arte*. La Caixa. Colección de estudios económicos N° 18

- Frey, B. (2005): “El Apoyo Público a las Artes” en Towse R. (2005): *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid
- Frey, Bruno y Meier, Stephan (2003): The Economics of Museums. *Working Paper Series* N° 149 y en *Handbook of the Economics of Art and Culture*. (2003) Ginsburgh and Throsby (eds.)
- Frey, Bruno y Meier, Stephan (2002): Museums between private and public: the case of the Beyeler Museum in Basile Working Paper N° 116
- Frey, Bruno y Pommerehne, Werner (1989): *Muses and Markets. Explorations in the Economist of the Arts*. Blackwell. Oxford
- Garfield, D.(1995): An interview with Harold Skramstad and Steve Hamp at the Henry Ford museum. *Museums News*. Enero-Febrero.1995
- Gilhespy, I. (1999): Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model. *International journal of Arts Management*, Vol. 2, N° 1
- Goode, Browne (1895): *The principles of museum administration*. Sixth annual general meeting. British Museums Association. Dulau & Co. Londres.
- Guggenheim Bilbao (2003): *Impacto Económico de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao en la economía del País Vasco en el año 2002*. MIMEO, Bilbao.
- Hancock, Anthea. (1987): Museums exhibition as a tool for social awareness. *Curator*, v.30 N° 3 .New York.
- Harisson, D. (1995): Should your organization invest in strategic planning? *Fund raising managemen* . Vol 26, N°6
- Henke, E (1980): *Introduction to nonprofit organization accounting* Wadsworth Pub. Belmont.
- Henke, E (1992): *Introduction to nonprofit organization accounting*. South Western Publishing. Cincinnati
- Hudson, M (1995): *Managing without profit: the art of managing third-sector organizations*. Penguin. London
- Heilbrun, James y Gray, Charles (2001): *The Economics of Art and Culture*. Cambridge University Press. Cambridge
- Hernández, Francisca (2001): Manual de Museología. 2ª edición. Síntesis. Madrid
- Horngren, C. (1989): “Cost and Management Accounting: Yesterday and Today”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 1.
- Jackson, Ray (1988): A Museum Cost Function . *Jurnal of Cultural Economist* N° 12
- Jackson, Peter (1998): Indicadores de comportamiento: Promesas y escollos. *La gestión del museo*. Coord: Kevin Moore .Ediciones Trea. Gijón
- Johnson, Peters (2005): Los museos. En *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.
- Kaplan, R. (1984): The evolution of management accounting. *The Accounting Review*. Volumen XIX, N° 3. Julio.
- Kaplan, R. (1986): *Quantitative Models for Management Accounting in Today's Production Environment*, en Bromwich y Hopwood -Eds.
- Kaplan, R y Norton D (1992): The Balance Scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero
- Kaplan, R y Norton D (1996): Using the Balance Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero
- Kaplan, R y Norton D (1997): El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001a): “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1”, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, March,

- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001b): “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2”, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, June,
- Kittleman, J. (1976): *Museum mismanagement*. Museums News Revue. Marzo/76.
- Keene, Suzanne (1998): *Managing conservation in museums*. Butterworth Heinemann. Londres
- Kloot , L y Martín J (2000): Strategic Performance Management: A balance approach to management issues in local government . *Management Accounting Research*. V 11
- Kotler Neil y Kotler Philip (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ariel. Barcelona
- Kotter, John (1995): Leading Change: Why Transformations Efforts Fail, *Harvard Business Review*, vol. 73, N. 2
- Krauss, Rosalind.(1993): Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista. *Museos de Vanguardia*. A & V. Monografías, 39 I y II. Madrid
- Lafortune, A; Rosseau, J; Bégin, L(1999): An exploration of management control in the arts and the cultural sector *International Journal of Art Management*. Volumen 2, N°1
- Lord Barry y Lord Gail (1998) : *Manual de gestión de museos*. Ariel. Barcelona
- Mclean, F. (1996): *Marketing the museum*. Routledge. London
- Maisels, L (1992) - Performance measurement: the balanced scorecard approach- *Journal of Cost Management*, Vol. 6 No. 2,
- McNair, Carol; Lynch, Richard y Cross Keving (1990): Do financial and non-financial performance measures have to agree? - *Management Accounting*. Noviembre.
- Ministerio de Cultura et al (2007): Documento de Buenas Prácticas en Museos y Centros de Arte.
- Moldof, EP (1993): Strategic planning for Nonprofit . *Fund Raising Management*. Vol 24 N° 10.
- Moore, Keving (1998): Introducción a la gestión del museo. *La gestión del museo*. Coord: Keving Moore .Ediciones Trea. Gijón.
- Neill, S (1978): Exploring the exploratorium. *American Education*. V14. N°10
- Newman, W. y Wallender, H (1978): Management not for profit enterprices. *Academy of Management Review*. Enero
- Newsom, B y Silver, A (1978): *The Art Museum as Educator*. University of California Press. Berkeley.
- Netzer, Dick (2005): Las organizaciones sin ánimo de lucro. En *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid..
- Norreklit, Hanna (2000): The Balance of the Balance Scorecard: a critical analyst of some of its assumption. *Management of Accounting Research*. Vol 11, N° 1. Marzo
- Otley, D (1999): Performance Management. A framework of management control system research. *Management Accounting Research*. Vol 10. Diciembre
- Oxford University Press, (2002) *A Dictionary of Business*.. Oxford Reference Online
- Parker, LD (1979): Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test. *Accounting and Business Research*. Vol 36
- Paulus, Odile (2003): Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management* .Tomo 6. N°1
- Peacock, Alan (1998): The Economist and Heritage Policy: A Review of the Issues. En Peacock (ed). *Does the past have a future? The Political Economy of Heritage*. Institute of Economics Affairs. Londres.

- Peacock, Alan y Godfrey, Christine (1974): The Economics of Museums and Galleries en Towse, R. (ed.), *Cultural Economics: The Arts, The Heritage and the Media Industries*, vol. 1, Edward Elgar, Cheltenham, y en *Lloyds Bank Review* N° 111
- Pignataro, Giacomo (2005): Los indicadores de resultado. En *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid..
- Puffelen, Frank van, (1996): Abuses of conventional impact studies in the arts". En: *European Journal of Cultural Policy*, Harwood Academic Publishers. Vol. 2, núm. 2.
- Pontet, Norma (2005): Análisis Crítico y evolución en los tableros de control. IX Congreso del Instituto Internacional de Costos. Brasil
- Rausell, Pau.(2001): " Un análisis de la gestión del Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)", en Bonet, Ll., Castañer, X.y Font J. (eds): *Gestión de Proyectos Culturales. Análisis de casos*. Edit. Ariel Practicum. Barcelona.
- Ryan, B; Scapens, R y Theobald, M (2004): *Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad*. Deusto. Barcelona
- Rico, Juan Carlos (2002): *¿Por qué no vienen a los museos?*. Sílex. Madrid.
- Sveiby, K (1986) – *Intangible Assets Monitor*. IAM. Sweden
- Throsby, David (1994) The production and consumption of the arts: a view of cultural economist. *Journal of Economic Literature*. N° 33
- Trimarchi, M. (2005). “El Análisis Principal-Agente” en Towse R. *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid