Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral

CAROLINA ASUAGA, PAMELA CAMBEIRO, MARTÍN CAMI, IGNACIO MOURADIAN*

RESUMEN

Las Artes Escénicas en general, y los complejos teatrales en particular, han sido objeto de estudio de la Economía de la Cultura. Sin embargo, ni la Contabilidad de Gestión ni la Administración, han mirado con atención las complejidades de las organizaciones culturales. En esta ponencia, se realiza primeramente una revisión de la literatura con respecto al uso de indicadores en la gestión de teatros para luego proponer un modelo de gestión para un teatro público. Se realiza una adecuación del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, definiendo perspectivas específicas para estas organizaciones, como la de Políticas Culturales y las Perspectivas de Patrocinios y Mecenazgos.

Palabras clave: Artes Escénicas, Políticas Culturales, indicadores de gestión, Cuadro de Mando Integral

ABSTRACT

The Performing Arts in general, and the complex drama in particular, have been subject of study of Cultural Economics. However, neither management accountability nor administration, have paid attention carefully to the complexities of cultural organizations. In this paper, we first make a review of the literature regarding the use of indicators for theaters management and then we propose a management model for a public theater. We adjust Kaplan and Norton's Balanced Scorecard by defining specific outlooks for these organizations, such as Cultural Politics and Sponsorships and Patronships perspectives.

Keywords: Performing Arts, Cultural Politics, performance indicators, Balanced Scorecard

1. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO

La teoría económica no incluía, en el pasado, a las actividades culturales. Efectivamente, para Adam Smith o David Ricardo, el gasto en las artes no contribuía a la riqueza de la nación; y aunque el primero no dejaba de reconocer implícitamente los efectos externos del gasto en cultura, entendía a las profesiones dedicadas al arte, la cultura y el esparcimiento como de dominio por esencia del trabajo no productivo, dado que el *"trabajo de bufones, jugueteros, músicos, operistas, bailarines, figurantes, etc., trabajo de ínfima jerarquía, [.....] perece al momento mismo de su producción, como la declaración de un actor, la arenga de un orador o el tono de un cantarín"* (citado por Herrera Prieto, 2001).

Sin embargo, luego de un proceso de cientos de años, la cultura termina por transformarse en un sector económico en el siglo XX. De hecho, existe una economía de la cultura desde el momento en que la creatividad que está detrás de todo lo que es cultura, o sea la creación simbólica, ingresa al mercado y se convierte en un bien económico. Para que la obra resultante de la creación simbólica se transforme en un producto cultural es necesario un reconocimiento colectivo. Cuando una obra de arte es vendida públicamente o una obra literaria se reproduce masivamente, el reconocimiento social de la obra comienza a cotizarse por la intervención del mercado. El consumo cultural, que satisface necesidades de orden ideológico, psicológico

* Línea de investigación "Costo y Gestión de Organizaciones Culturales" Udelar
Coordinadora: Carolina Asuaga
Colaboradores: Pamela Cambeiro, Martín Cami, Ignacio Mouradian

casuaga@ccee.edu.uy
pcambeiro@zfm.com
martin.cami@finning.com.uy
daigmoura@adinet.com.uy

y psicosocial, se da en la medida que haya una disponibilidad de recursos para pagar esos bienes o servicios culturales (Stolovich et al, 2002), lo que lo transforma en un problema económico.

Contemporáneamente, las actividades culturales constituyen un fenómeno económico de relevancia que moviliza cuantiosos recursos, genera riqueza y empleo. Las denominadas industrias culturales (industrias del ocio, de la información, de la comunicación) se caracterizan por una extraordinaria dinámica encontrándose entre las de mayor ritmo de crecimiento (Stolovich, 1997). Efectivamente, y tal como sostiene Rapetti (Rapetti, 2001) el sector cultural presenta a escala mundial una importancia creciente en el empleo, en la producción y el comercio, siendo el empleo del sector cultural entre el 1,5% y el 3,5% del total en la mayoría de los países de Europa Occidental y Estados Unidos, manejándose cifras similares con respecto a la participación del sector cultura en el PBI. América Latina no ha quedado ajena a este proceso, verificándose una red de organizaciones culturales que actúan en las áreas de la educación popular, la promoción de las artes o la protección al patrimonio. En Brasil la producción cultural representa el 1% del PBI generando cerca de medio millón de puestos de trabajo, cifra que supera el empleo generado por la industria automovilística y por la fabricación de equipamientos, material eléctrico y electrónico. Asimismo, la tendencia del sector cultura uruguayo es creciente, representando el 2,9% del PBI y generando 49.000 empleos.

Desde el ámbito académico, la aplicación de herramientas propias de la ciencia económica al estudio de los costos de producción y la productividad a los bienes y servicios culturales, tienen su origen en la obra de Baumol y Bowen, *Performing Arts-The Economic Dilemma*[1] . Este trabajo divide la producción cultural en dos sectores, el compuesto entre otros por las "artes escénicas y musicales ejecutadas en vivo *(performing arts)*", donde no es posible incorporar tecnología que permita bajar costos y consecuentemente aumentar la productividad, y otro sector que sí lo permite. Esquemáticamente, el primero puede considerarse parte del sector artesanal de la cultura y el segundo el industrial (libro, disco, y cine fundamentalmente, además del resto de los sectores no culturales). En "las artes escénicas y musicales ejecutadas en vivo", no es posible -sin alterar la obra- disminuir los personajes de una ópera, una pieza de teatro o ballet, suprimir los movimientos de un concierto o bajar el número de músicos que marca una partitura. La posibilidad de sustituir

en dicho sector capital por trabajo es muy restringida o prácticamente nula, siendo la remuneración del factor trabajo un costo importante dentro del costo total. Como los salarios aumentan de forma lineal a la economía en su conjunto, en términos unitarios, Baumol y Bowen sostienen que el costo del factor trabajo en este sector será creciente por unidad de *output*, mientras que permanecerá constante en el resto de la economía. El aumento sistemático de los costos se verá traducido a un aumento de precios, en una espiral que llevará a la extinción de las *performing arts* si no consiguen financiación adicional a la recaudación, como subvenciones públicas, mecenazgos o patrocinios. Pese al tiempo transcurrido y a los posteriores análisis y críticas recibidas, la hipótesis central sigue siendo

aceptada por la tradición de la Economía de la Cultura[2]. (Ver, por ejemplo, Throsby y Withers, 1979; Frey y Pommerehne, 1989; Thosby, 1994; Frey, 2000; Caves, 2000; Hilbrun, 2005). La problemática del desfase en la productividad de las artes escénicas con respecto a otros sectores y sus implicancias financieras pasó a ser conocida como la "enfermedad de los costos de Baumol" o, simplemente, el "mal de Baumol"[3].

El impacto de este texto, junto a otros artículos contemporáneos de otros dos grandes economistas, Paul Samuelson y John Galbraith, genera un interés creciente hacia el análisis del sector cultural por parte de diversos economistas (Bonet, 2001). Durante los años siguientes, otros economistas de renombre como Gary Becker, en su estudio sobre el consumo de bienes adictivos -característica típica de los productos culturales- o Alan Peacock desde el análisis de la elección pública, desarrollan distintos aspectos relevantes para el análisis económico de las artes, incorporando el comportamiento aparentemente anómalo de la cultura en los paradigmas tradicionales de la economía política (Rapetti, 2006).

La Economía de la Cultura, ha tenido un crecimiento académico significativo en las últimas décadas y ha hecho notables aportes al conocimiento. La Administración y la Contabilidad de Gestión, sin embargo, aún tienen un deber pendiente con las organizaciones culturales. En el presente trabajo, se analizan las organizaciones teatrales desde una óptica de la gestión, intentando comenzar a subsanar dicho deber.

El trabajo se dividirá en seis capítulos, siendo el pri-

FIGURA 1

La naturaleza de las transacciones en los diferentes sectores.

Fuente: Soldevilla, 2000

mero este capítulo introductorio. En los capítulos 2 y 3, se realiza un análisis de la literatura. En el capítulo 2 se muestran los antecedentes en la gestión de las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, y su aplicabilidad a las organizaciones culturales, mientras que en el capítulo 3 se desarrolla el estado de la cuestión relativa a los indicadores como medidas de evaluación de las políticas culturales y como herramientas de información en el desarrollo de las artes escénicas en general. En el capítulo 4, se diferencian los indicadores de gestión de los usualmente encontrados en la bibliografía referida a la evaluación de las actividades teatrales y se propone una adaptación del *Balance Scorecard*, o Cuadro de Mando Integral, a un teatro público. En el capítulo 5 se exponen las reflexiones finales y en el 6 se muestra la bibliografía citada.

2. ANTECEDENTES EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y SU APLICABILIDAD A LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, poseen ciertas características diferenciales que condicionan el diseño de su sistema de control así como los instrumentos de la Contabilidad de Gestión posibles de utilizar. Entre las características que distinguen a este tipo de organizaciones, se destacan como las más relevantes:

- La razón de ser, y por tanto, los objetivos de las organizaciones no lucrativas, se refieren a la consecución de fines sociales.
- Las decisiones que la dirección toma en una organización no lucrativa no van dirigidas a obtener el máximo beneficio económico sino que lo están a proporcionar el mejor servicio con los recursos disponibles; el éxito de las decisiones se mide por la cantidad de servicios que se hacen, por la buena interpretación de los mismos por parte de sus miembros y también, por cómo contribuyen al bienestar público (Anthony y Young, 1988).

Con respecto a las publicaciones referidas al control en las instituciones sin ánimo de lucro, tanto públicas como privadas, tienen como punto de partida el trabajo de Anthony y Herzlinger (1975)[4] , y sobre fines de la década de los setenta, comienzan a surgir publicaciones en las que se defiende aplicar a este tipo de ins-

tituciones, los mismos sistemas de control de gestión que se utilizan en las organizaciones con fines de lucro, adaptándolos a las características que definen las organizaciones no lucrativas. (Ver, por ejemplo, Camman, 1978; Newman y Wallender, 1978).

En una primera etapa, el control de las organizaciones públicas y privadas sin ánimo de lucro, se basó fundamentalmente en el cálculo de costos 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, estrategia y la medición de los objetivos alcanzados, (ver, por ejemplo, Drucker, 1990; Connors, 1993; Moldof, 1993; Harrisson, 1995; Hudson, 1995; Alisson y Kaye, 1997), añadiendo a los instrumentos tradicionales, sistemas de información que permitan la planificación estratégica, la dirección por objetivos, la programación de medios y actividades, y la evaluación de las mismas en términos de eficacia, economía y eficiencia, apareciendo el uso de indicadores e incorporando el Cuadro de Mando Integral (Soldevilla, 2000). Sin embargo, los avances alcanzados, han tenido mayor lucimiento en el ámbito académico que en la práctica.

Las organizaciones culturales no han quedado ajenas a esta realidad y aunque en las últimas décadas han existido múltiples publicaciones con respecto al control de gestión de este tipo de entidades, la práctica no ha mostrado un mayor avance. Efectivamente, Lafortune et al (Lafortune et al, 1999) demuestran mediante una exhaustiva encuesta exploratoria entre gerentes de empresas canadienses de habla francesa en el campo de las artes y la cultura, que los sistemas de control seguían siendo poco desarrollados además de observarse ciertas lagunas de control interno.

La explicación de por qué el proceso de puesta en práctica de herramientas directivas y de técnicas de gestión en las organizaciones culturales ha sido lento y ha hecho frente a varias resistencias, puede darse en la peculiaridad de estas instituciones, en la que la cultura gerencial se ha considerado a menudo como un riesgo para la autonomía artística de las organizaciones (Donato, 2003). Particularmente, se discute que las organizaciones culturales puedan desarrollar sistemas de medición

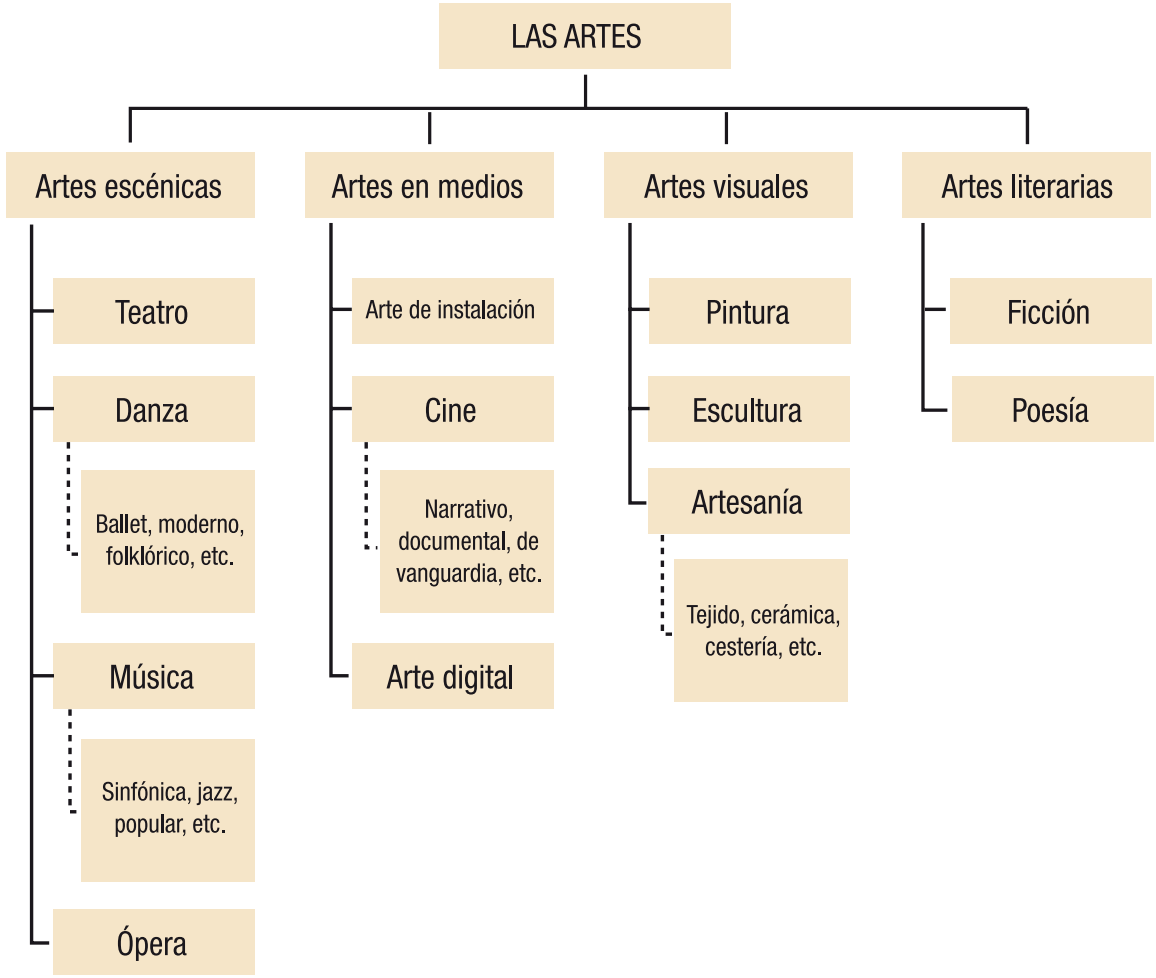
del funcionamiento capaces de evaluar no sólo el desempeño financiero sino también los aspectos no financieros, los que traen aparejados un fuerte valor simbólico. De hecho, en las organizaciones culturales los factores intangibles son generalmente los verdaderos indicadores de la gestión, ya sea desde una perspectiva artística o financiera (Bossi, Fuertes y Serrano, 2001).

Asimismo, las organizaciones culturales se enfrentan a dificultades económicas importantes. Crece la necesidad de subsidios públicos, pero éstos son cada vez más escasos. Por otra parte es evidente que los objetivos económicos no suelen ser la meta de las organizaciones culturales, por lo que surge la necesidad de fusionar las perspectivas artísticas y económicas (Donato, 2003).

En otro orden, y tal como sostienen Asuaga y Esmoris (Asuaga y Esmoris, 2006), no es posible identificar padrones únicos en los que medir el empleo eficaz y eficiente de los recursos consumidos por una organización cultural. Tampoco es posible emplear criterios generalizados para definir el "éxito" de este tipo de organizaciones y la estrategia a seguir, surgiendo interrogantes de difícil resolución:

- ¿El éxito de un museo o una compañía teatral estará dado por la calidad artística de sus obras o por las recaudaciones de taquilla?
- ¿El hecho que un determinado evento atraiga la atención de turistas culturales y por ende se verifique un fuerte impacto sobre la economía de la ciudad puede priorizarse a la captación de un público local en un enfoque de democratización de acceso a la cultura?
- ¿Cuál es el grado de erudición factible de alcanzarse, ya sea en la planificación de la política de exposiciones temporales de un museo público o en la definición del ciclo sinfónico en un teatro municipal, y cómo combinará con la exposición y/o ejecución de obras de autoría nacional que posibiliten difundir valores simbólicos compartidos?

La respuesta a las interrogantes planteadas suele ser competencia de quienes tienen a su cargo la definición de las políticas culturales. Dichas respuestas, están asociadas a tendencias político-ideológicas, tradiciones institucionales y las mismas varían de país en país. La Administración y la Contabilidad de Gestión, no aportan herramientas para juzgar si las políticas culturales definidas son equívocas o acertadas, pero sí deben poder medir la efectividad y la equidad de las



Fuente: Kevin McCarthy: Las artes escénicas en una nueva era

mismas, así como posibilitar la evaluación del desempeño de quienes tienen a su cargo ejecutar dichas políticas. Y una de las herramientas fundamentales para evaluar ese cometido es el empleo de indicadores, tema que se desarrollará en el próximo capítulo.

3. POLÍTICAS CULTURALES, ARTES ESCÉNICAS E INDICADORES

3.1 Políticas culturales e indicadores

Es usual encontrar en la bibliografía de Economía de la Cultura, una batería de indicadores tendientes a evaluar el cumplimiento de las políticas culturales. Tal como sostiene Carrasco, (Carrasco, 1999) los indicadores culturales deben permitir el análisis de las políticas culturales, es decir, deben detectar los objetivos sobre los que actuar, proporcionar información y evaluar el impacto de su aplicación. Asimismo, y como ya se expuso, no deben conducir las políticas sino proporcionar información al usuario, sea éste especialista o no. Deben también cumplir determinadas características, entre las que se destacan:

- Ser fiables, en el sentido que cualquier cambio en el indicador se corresponda a un cambio en la variable que mida.
- Permitir comparaciones en el espacio y en el tiempo. Comparando el mismo indicador para el mismo grupo en varios momentos se podrán evaluar las evoluciones que han tenido lugar.
- Ser compatibles con otros indicadores extranjeros, de manera que permitan la comparación y la interpretación de cambios de situación.
- Ser comprendidos por los no especialistas. Lo que significa que las técnicas de elaboración no tengan que ser necesariamente simples, sino que deben ser presentadas de manera que sean fácilmente interpretadas.

En la misma línea pero dos décadas atrás, Bohner (citador por Carrasco, 1999) caracterizaba a los indicadores culturales con los siguientes atributos:

- Deben ser capaces de ofrecer las características

globales del desarrollo cultural de la sociedad en su conjunto e identificar sus disparidades.

• Tienen que ayudar en la clasificación de los sectores culturales y deben indicar rasgos comparables.

• Deben indicar las causas del desarrollo cultural, así será más fácil decidir qué variables influyen en el desarrollo para lograr los objetivos propuestos.

• No servirán para prever tensiones que puedan levantarse como resultado de las decisiones tomadas y para mejorar las consecuencias en que pueda derivar la cultura por los cambios sociales, económicos y tecnológicos.

Por su parte, Pfenninger (Pfenninger, 2004) sostiene que un indicador cultural debe tener las siguientes características: confiabilidad, actualidad, claridad, intemporalidad, accesibilidad y relevancia cultural.

Schuter, referente ineludible al respecto de indicadores culturales, realiza un interesante análisis sobre el desarrollo histórico del diseño de indicadores culturales, diferenciando los indicadores microeconómicos de los macroeconómicos (ver Schutter, 1997), de forma de categorizar los diversos tipos de indicadores que suelen utilizarse en el campo de la cultura. Tradicionalmente, los indicadores se han desarrollado dentro del análisis del funcionamiento de un subsector cultural dado, para tomar en cuenta sus características específicas. Museos y artes escénicas están probablemente entre los campos que se han considerado sobre todo para el diseño de diversos indicadores de comportamiento (por ejemplo, Ames, 1991; Jackson, 1994; Towse, 1994 y 2001, etc.). Hay indicadores micro que se han desarrollado para medir la gestión de organizaciones culturales individuales e indicadores macro (Brosio, 1994) que refieren a sectores enteros o subsectores culturales. Hay indicadores que son comunes a todos los campos de las artes (por ejemplo, atención) y otros que han sido específicamente diseñados para capturar un cierto aspecto peculiar de un campo dado de la cultura (por ejemplo, colecciones en los museos). (Towse, 2003).

Hay publicaciones que muestran indicadores tendientes a evaluar, tanto el desempeño de las organizaciones culturales como el cumplimiento de las políticas culturales. En esa línea, Asuaga y Esmoris presentan un trabajo sobre indicadores en orquestas sinfónicas (Asuaga y Esmoris, 2006), donde tratan el tema de la ociosidad de los músicos y resaltan la importancia los indicadores de *rentabilidad cultural* y *rentabilidad social* como herramientas que permiten monitorear el cumplimiento de políticas culturales, señalando indicadores de equidad y efectividad para mostrar el nivel de distribución de los servicios públicos.

Desde otro enfoque, Thompson y Ferland (citados por Carrasco, 1999) estudian los indicadores culturales dentro del proceso que va de la creación al consumo de bienes y servicios culturales. Desde este punto de vista los indicadores señalan tanto el estado de una actividad (producción, difusión, consumo) en un momento dado, como su evolución en el tiempo.

La mirada entonces, deberá recaer sobre las organizaciones culturales como medios que posibilitan la ejecución de las políticas culturales, tomando relevancia los indicadores de eficiencia, eficacia, economía y entorno.

3.2 Las artes escénicas y los indicadores

Hay dificultades al definir los artes escénicas. Se ha discutido que *"la esencia de las artes escénicas se basa en la relación especial que se produce entre los artistas y su público en el teatro, en un concierto o en un recital"* (Federal Cultural, citado por Herrera Prieto, 1998). Implícito en este concepto está la asunción de que las artes escénicas están referidas principalmente a la producción en vivo de teatro, de música, de ópera y de danza. Throsby y Withers (Throsby y Withers, 1979) definen las artes interpretativas manifestando que son *"interpretativas"* debido a la relación audiencia-ejecutante del espectáculo, y son *"artes"* debido a las demandas que hacen en talento y habilidades de interpretación.

En algunos casos hay superposiciones entre las artes visuales o literarias y las artes escénicas. Por ejemplo, centros de artes o festivales de arte incluyen a menudo una gama de formas de arte y es imposible discutirlas solamente en términos de artes escénicas. Un aspecto más pertinente concierne, al tratamiento de dramaturgos y de compositores, ¿su trabajo pertenece a los artes interpretativas o a las artes creativas? Su trabajo, claramente se liga intrínsecamente a las artes interpretativas: actores, actrices y un teatro son a un dramaturgo lo que ingenieros, técnicos y un laboratorio son a un científico -no puedes tener uno sin el otro- (O'Hagan, 1987).

En cuanto al uso de indicadores como medida de

desempeño, se han extendido tanto en las artes escénicas como en otros sectores culturales. Sin embargo, gran parte de dichos indicadores son una mera descripción cuantitativa de algunas características de la producción y el consumo cultural, como son el número de espectadores, el número de empleados, los días de trabajo al año, etc.

Como ejemplo de indicadores más complejos, es usual encontrar el costo por asistente, la relación ingresos-espectadores, la subvención pública recibida por asistente, intensidad de ocupación de salas, ocupación de butacas y ocupación sobre butacas vendidas (Pignataro, 2005), y en algunas publicaciones es posible encontrar el número y monto de los patrocinios como cuantificador de la satisfacción de los diversos *stakeholders*, cantidad y tipo de críticas en periódicos y revistas como indicadores de calidad, cantidad de músicos y actores como medidas de la capacidad estructural de la organización y medidas de eficacia en los procesos, tales como el número de nuevas obras en la programación de la temporada (Gilhespy, 1999; Soren, 2000).

Una publicación referente en materia de indicadores es la publicación de Towse, sobre indicadores en el Royal Opera House (Towse, 2001) que continúa la línea de investigación ya iniciada en 1994 (ver Towse, 1994); y merece señalarse un interesante artículo de Peackok (Peacock, 2003) que utiliza conceptos más modernos, describiendo las características que deben reunir los indicadores e introduciendo indicadores de calidad (el tiempo dedicado a ensayos de cada obra), así como indicadores relativos al control de ciertos roles que puede tener la organización (por ejemplo, número de conciertos con contenido educativo). Sin embargo, el foco principal del artículo es la comparación por medio de indicadores de las distintas subvenciones de organizaciones inglesas, así como los problemas de agencia derivados.

Otros autores también han abordado indicadores de calidad, destacándose el trabajo de Boerner (Boerner, 2002) en una compañía de opera, en el que define, entre otros, al tamaño del coro, cantidad de solistas y tamaño de la orquesta, así como calidad de los instrumentos empleados como indicadores de calidad.

A su vez, Carrasco (Carrasco, 1999) identifica una serie de indicadores para salas teatrales, y los separa según sean de *consumo* (gasto medio anual por hogar en teatro, distribución porcentual según tipo de obra, número de entradas por habitante, etc.) o de *difusión* del teatro (número de obras representadas por habitante, número de representaciones por habitante, distribución porcentual según género, etc.). Y en un enfoque distinto, Sala Santos (Sala Santos, 2002) señala como

indicadores para salas teatrales de teatro: el colectivo teatral, la función, actuación, puesta en escena, repertorio, e indicadores de calidad.

No queda duda que a los indicadores como herramienta de información se les ha propiciado un considerable interés. La razón básica de este interés radica, según Pignataro (Pignataro, 2005), en que el alcance para la actividad comercial es muy limitado en la mayoría de los sectores de la producción cultural, por lo que los diversos *stakeholders* no pueden basarse en señales de mercado. Sin embargo, necesitan evaluar los diversos aspectos de la producción de las artes. Por lo tanto, hay una necesidad de definir medidas de funcionamiento virtual de las organizaciones culturales para proporcionar una cierta ayuda empírica al juicio de valor de la producción de las artes. Diversos aspectos pueden ser considerados al analizar los indicadores. El primer aspecto se relaciona con el diseño de dichos indicadores, mientras que el segundo, se refiere al uso real de los mismos. Si estas medidas responden a la necesidad general de obtener una cierta "referencia objetiva" de la evaluación de la actividad de las organizaciones de artes, en ausencia de otras señales como las que se originan en un mercado, entonces se utilizan para propósitos específicos y en diversos contextos. Por ejemplo, algunos indicadores se utilizan para supervisar el funcionamiento de las organizaciones individuales, otros, se emplean para determinar el tamaño de subsidios individuales y aun otros, son puestos en ejecución para desarrollar políticas racionales financiando organizaciones (Pignataro, 2005).

Sin embargo, en la revisión de la literatura efectuada, la amplia batería de indicadores definidos están relacionados a aspectos generales de las organizaciones culturales, y no es usual encontrar publicaciones en las que los indicadores estén vinculados a la estrategia y a las áreas claves de una organización[5] . Y este hecho, que no es menor, puede explicarse en que un gran porcentaje de las publicaciones tienen su origen en la Economía de la Cultura y no en la Administración o en la Contabilidad de Gestión como disciplinas de base. Es por ello que en el próximo capítulo, se efectuará una lectura de la gestión de teatros incorporando las herramientas propias de la Contabilidad de Gestión y de la Administración.

4. TEATROS E INDICADORES DE GESTIÓN

4.1 Los indicadores de gestión

Los *Performance Indicators* son definidos por el diccionario técnico de Oxford (Oxford, 2002)[6] 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, pág.31) 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*". Estos indicadores pueden ser tanto de tipo cualitativo (encuestas al público, al personal) como de tipo cuantitativo y dentro de estos últimos puede distinguirse entre *monetarios* (costos, ingresos, inversiones, etc.) y *no monetarios* (cantidad de quejas procesadas, número de notas de prensa, etc).

Cabe destacar, que gran parte de los que la literatura denomina indicadores de gestión, son simples indicadores, ya que no brindan una idea de actuación o desempeño sino que simplemente exponen una cifra cuantitativa sin mayor relación con la estrategia de la organización. Para que un indicador pueda considerarse "*de gestión*" debe servir como herramienta de gestión, cumpliendo las finalidades de información para una evaluación del desempeño. De acuerdo con Torres (Torres, 1991), el análisis de los indicadores debe ayudar a detectar aquellas funciones, programas, centros o servicios que deberían ser objeto de especial atención. Dependiendo de las necesidades de información, las fuentes de obtención de indicadores variarán. En una primera aproximación, el presupuesto por programas y la contabilidad analítica proporcionan una base informativa importante, que complementada con análisis organizacionales, aspectos sociales y de entorno, posibilitan el diseño de indicadores relevantes para la gestión (Bossi et al, 2001).

AECA (AECA, 1997) clasifica a los indicadores de gestión según el objeto a medir, y los agrupa en cuatro categorías:

- *Indicadores de resultado:* tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
- *Indicadores de proceso:* valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultados. Son indicadores de efi-

ciencia según los sistemas.

• *Indicadores de estructura:* tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de los recursos. Por su naturaleza, estos indicadores pueden considerarse indicadores de economía.

• *Indicadores estratégicos:* valoran cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, poseen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas. Se considera que estos factores siempre son externos a los programas, pero actúan con una clara incidencia en los resultados.

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 trableros 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 de éstos, 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 qué 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,

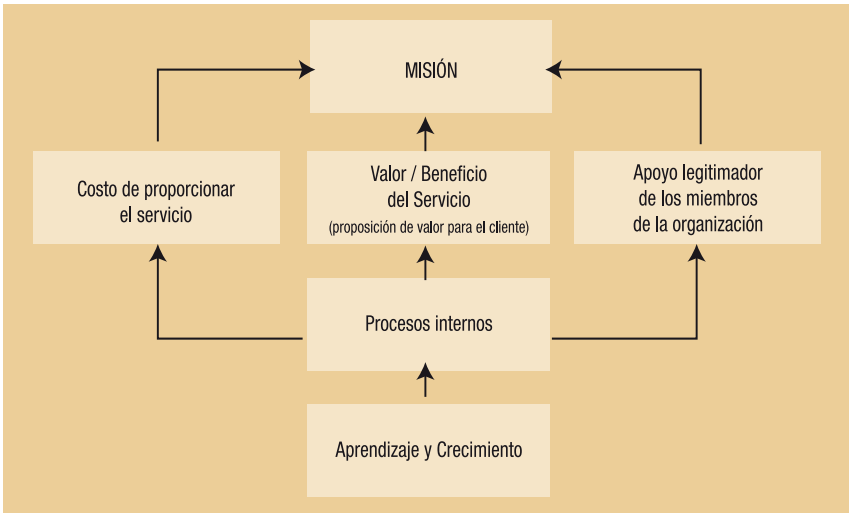
como por ejemplo mediciones de calidad- siguen basándose en la mejora de los procesos ya existentes. El CMI suele, en cambio, identificar nuevos procesos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

• *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.

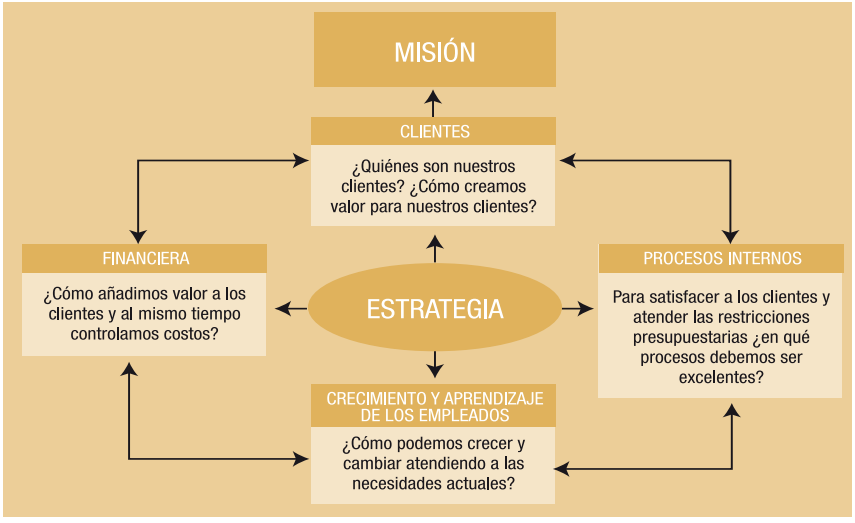
Estas cuatro perspectivas se vinculan entre sí a través de relaciones causa efecto[7] , por lo que de esta forma, la visión se expresa en términos estratégicos, y ésta, a su vez, se traduce en términos operativos (Bastidas y Ripoll, 2003, pág. 25). El CMI es una herramienta diseñada para ayudar a la 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). 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, 1997).

Con respecto a las entidades no lucrativas, el éxito y la buena gestión de las mismas estarán ligados, 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.

Kaplan y Norton, (Kaplan y Norton, 2001) señalaban la problemática en la identificación del cliente, ya que quien paga el servicio no tiene por qué ser el beneficiario y proponen un modelo sustituyendo la perspectiva financiera y del cliente por tres perspectivas de alto nivel como son: Costo de proporcionar el servicio, Beneficio del servicio y Apoyo legitimador de los miembros de la organización, Kloot y Martin (Kloot y Martin,2000), en una aplicación a gobiernos locales, sustituyen la perspectiva del cliente por el enfoque de la comunidad. Con un enfoque distinto Niven (2002), propone incluir la misión en la cúspide del cuadro de mando, manteniendo la estrategia en el centro y considerando la perspectiva financiera como una restricción presupuestaria a la aportación de recursos. Por último Bastidas y Ripoll (Bastidas y Ripoll, 2003) 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 medioambiental, y señalan que las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional que permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus *stakeholders*.



Fuente: Kaplan, Robert y David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2001, p 149



Fuente: Niven, P. R.: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002

4.2 Teatros y CMI

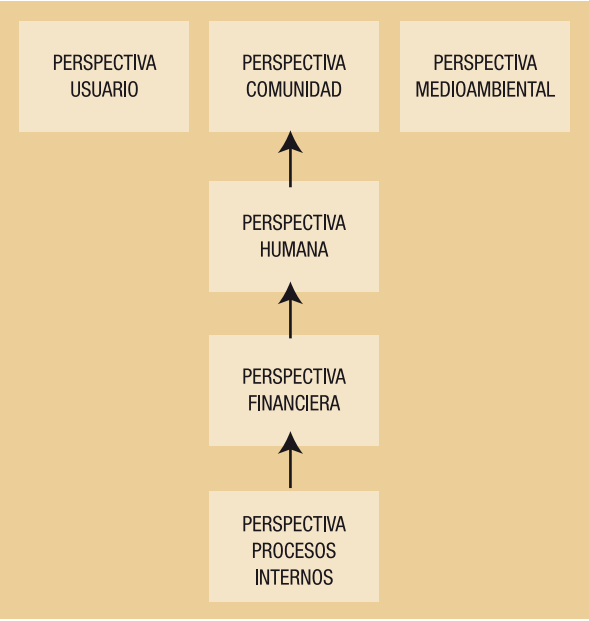
En cuanto a las organizaciones culturales, y como ya sostenían Evrad y Colbert a principios de este siglo, el número de publicaciones sobre la gestión de las artes no ha dejado de crecer en las últimas décadas, existiendo revistas especializadas, además de cerca de 400 programas de capacitación en gestión cultural en el mundo entero (Evrad y Colbert, 2000), número que hoy en día se debe haber visto incrementado.

Pero como ya se ha expuesto, existe una profunda omisión en la literatura al abordar los mecanismos de gestión desde un enfoque de la Administración, tanto en las artes escénicas en general como en la gestión de organizaciones teatrales en particular. Y aunque diversos autores han incursionado en temas como alianzas estratégicas entre teatros, gestión de recursos humanos, posicionamiento estratégico, creación de valor, etc. (ver, por ejemplo, Shilvock, 2002; Colbert, 2003; Sorjonen y Uusitalo, s/f; etc), no explicitan las herramientas de gestión posibles de aplicar para evaluar si los objetivos planteados fueron logrados.

Se defiende entonces desde estas páginas, la inclusión de indicadores de gestión y del CMI como herramientas óptimas para evaluar el desempeño de las organizaciones teatrales públicas. Sin embargo, el CMI deberá adaptarse, teniendo en cuenta las peculiaridades de las organizaciones culturales en general y las específicas de los teatros.

Al momento de diseñar tanto la estrategia como el sistema de gestión de un teatro público, deberán considerarse los siguientes elementos:

- **Políticas culturales:** Las políticas culturales persiguen a menudo objetivos múltiples y que se encuentran en conflicto entre sí (por ejemplo, elevar la calidad y facilitar el acceso, Towse, 2005), y suelen ser comunes para todo el sector cultural. Desde la órbita pública, no es usual que exista una política para museos tendiente a diversificar el público con el objetivo de democratizar la cultura, y para teatros tendiente a aumentar la calidad y erudición del repertorio. Esto acarrea dos problemas, el primero es que las políticas culturales, al abarcar varios sectores de la cultura, suelen estar poco definidas, y el segundo es la dificultad en evaluar el cumplimiento de dichas políticas considerando el conflicto principal-agente. Efectivamente en los teatros, al igual que en otros sectores culturales, los intercambios entre los agentes (públicos o privados) se articulan a partir de niveles de información asimétricos y con conflictos evidentes entre objetivos. Los intereses



Fuente: Bastidas y Ripoll, 2003

de gerentes de teatros, músicos, actores, responsables políticos de las instituciones, donantes, espectadores y ciudadanos muestran la complejidad de las relaciones y los conflictos del principal-agente (Trimarchi, 2005). El dilema mayor se presenta ante la voluntad del principal de evaluar y controlar si se cumplen los objetivos (habitualmente poco precisos) para los que proveen los fondos públicos sin interferir en la libertad creativa, artística o cultural de los agentes, pero al mismo tiempo evitando que los teatros se mantengan cautivos de los intereses de determinados agentes (sean éstos grupos de actores, directores de orquesta, críticos o grupos de influyentes de usuarios).

Las políticas culturales, deberán ser el marco en el que encuadrar la estrategia de un teatro público. Es por ello que la primera interrogante a plantearse por la dirección de un teatro público debería ser: *¿Cómo traducir las políticas culturales a la actividad teatral y cuáles son las posibles estrategias?* Asimismo, es de orden una evaluación posterior de la estrategia que permita, tanto a los directores de los teatros como a los responsables políticos, tomar mediadas correctivas e incluso cambios en la estrategia planteada.

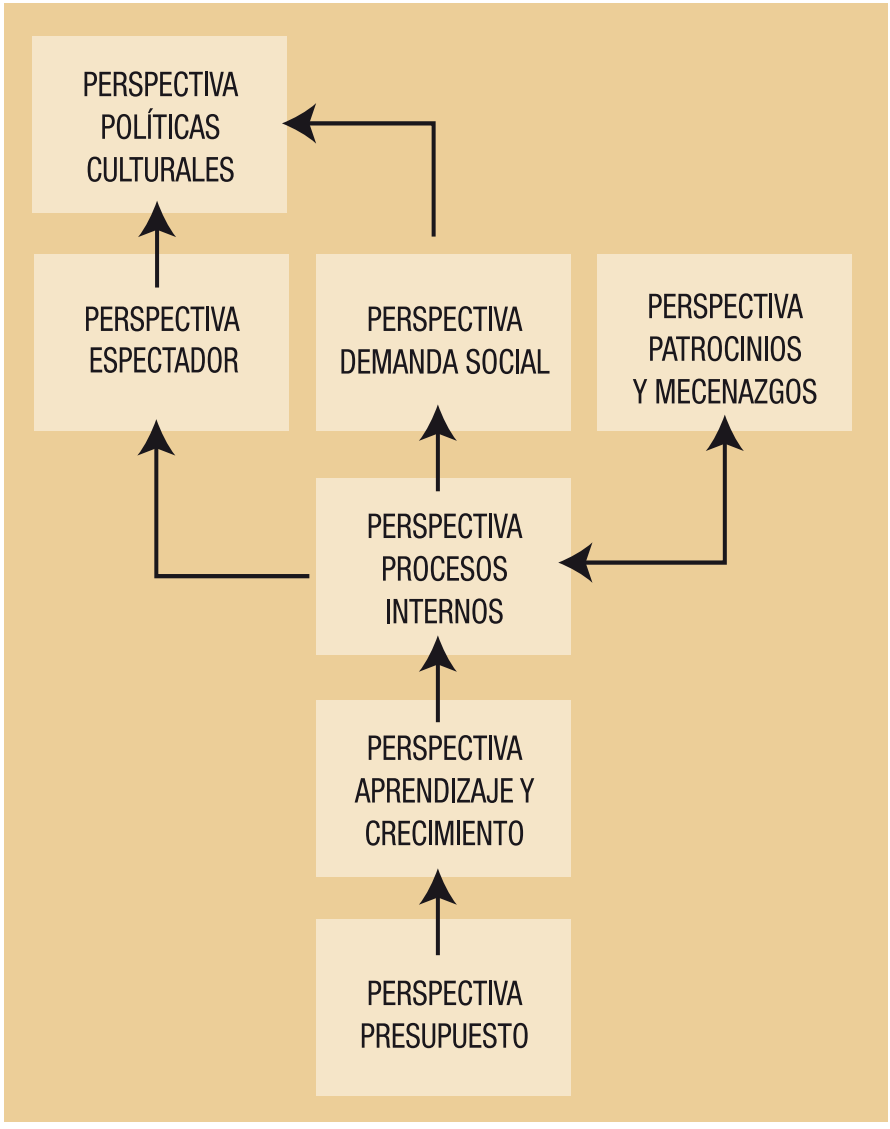
• **Peculiaridades de la demanda:** El sector cultural tiene una particularidad propia y es la existencia de una demanda social, ya que beneficia no sólo a los que ven o pagan por las producciones artísticas, sino que benefician también al resto de los consumidores, que no necesariamente desean contribuir a su producción (artes escénicas) o a su preservación (museos), dándole a la cultura el carácter de bien público (Ginsburgh, 2000). Una sala teatral pública puede tener un valor de prestigio positivo atribuido por los no usuarios y, en casos individuales, incluso por gente sin interés alguno por las artes. La razón reside en que estas instituciones conservan y promueven el sentimiento de identidad regional o nacional (Frey, 2000), tal como sucede en Uruguay con el Teatro Solís. Otro tema a plantearse es que el número de espectadores anuales no coincide con el de personas sobre las que ha recaído el servicio público en el año, ya que los espectadores suelen repetirse[8], por lo que el borderó -plantillas donde queda asentada la venta de entradas- no proporciona indicadores sobre el total de individuos que se han beneficiado del servicio público. Asimismo, el precio de la entrada, que suele ser el determinante principal de la demanda en otros sectores de la economía, no lo es en los productos culturales, ya que la demanda de dichos productos tiene un comportamiento inelástico con respecto al precio, en especial las artes escénicas (ver, por ejemplo, Gapinski, 1986; O`Hagan, 1995; Benhamou, 1997; Frey y Meier, 2003). Colbert y Cuadrado (Colbert y Cuadrado, 2003) sostienen que la poca sensibilidad ante las variaciones en el precio es de especial aplicación en el caso de acontecimientos culturales que se convierten en "eventos obliga-dos" en una determinada temporada, lo que parece comprobarse fielmente en la temporada de ópera del Teatro Solís. El segundo interrogante, entonces, a plantearse por la dirección de un teatro público es: *¿Qué actividades se van a realizar y a que público están dirigidas?*

• **Financiación:** Al igual que en lo que sucede en todo el sector público, el Presupuesto es, sin duda, el instrumento básico de control y gestión por encima de cualquier otro estado financiero. Se da entonces que el límite de actividades que se llevarán a cabo no vendrá dado por la correcta ejecución de las políticas culturales planteadas, sino por las restricciones que imponga un presupuesto en el que se deberá priorizar y seleccionar qué programación y qué nivel de gastos son posibles llevar a cabo con los recursos disponibles. Esta restricción presupuestal se vuelve fundamental al momento de identificar los procesos críticos en los que se debe buscar la excelencia a efectos de satisfacer a los espectadores. El efecto cultural no será el mismo si se sustituye una

orquesta sinfónica por una de cámara, o si se contratan actores de bajo cachet. Enfrentadas con la continua presión sobre los costos, las organizaciones de espectáculos en vivo han encontrado formas de economizar gradualmente sus costos alterando sus decisiones de elección de repertorio o su proceso de producción. Al respecto, el propio Baumol, en una investigación posterior encontró que el tamaño promedio del elenco de las obras de Broadway se redujo un 50% entre 1946 y 1980, así como también notó un incremento en las obras de escenario único (Nollemberg, 2003). Otra alternativa, señalada por Heilbrun (Heilbrun, 2003), ha sido compensar los mayores costos rehusándose a realizar obras artísticamente innovadoras que podrían no tener una buena respuesta de taquilla. En particular, las compañías de ópera y las orquestas podrían evitar las innovaciones o piezas "difíciles" por razones de taquilla, o para evitar un incremento en el tiempo de ensayo. Cuando este tipo de ajustes ocurre se ha dicho que las organizaciones de espectáculos en vivo reducen su déficit financiero incurriendo en un "déficit artístico". Se puede valorar entonces como un "déficit artístico" la reducción de las "opciones", incluyendo la de escuchar y ver actuaciones de grandes trabajos que fueron creados bajo diferentes circunstancias económicas (Heilbrun, 2003). Es entonces que los mecenazgos o patrocinios se vuelven fundamentales a la hora de decidir una producción, y la existencia o ausencia de éstos pueden ser el diferencial entre producir o no una obra. Asimismo, la calidad de la obra en cuestión, medida en término de tipo de obra, prestigio de actores, músicos y bailarines, calidad de la obra, etc., es a su vez fundamental para la captación de patrocinios.

El CMI de un teatro público, deberá transformarse, considerando las variables antes expuestas si se pretende lograr no solo un conjunto coherente de indicadores, sino un Sistema de Gestión, que ayude a comunicar y poner en marcha la estrategia de la organización.

El modelo propuesto en este trabajo, implica definir cinco niveles de perspectivas, las que se muestran gráficamente en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

La Perspectiva de las Políticas Culturales, proporciona una herramienta apta a nivel político para evaluar el cumplimiento de las políticas públicas, a la vez que obliga a la organización a enmarcar su estrategia en el marco de la misma. Nótese que esta perspectiva no se deriva solamente de la del espectador, sino que también es efecto de la Perspectiva de la Demanda Social.

En un segundo nivel, la perspectiva del cliente se abre en tres distintas y paralelas: la Perspectiva del Espectador no difiere de la perspectiva del cliente tradicional, pero se adiciona la Perspectiva de la Demanda Social, más compleja de evaluar, en la que se contempla el deseo del no usuario, traduciendo la estrategia en un objetivo social diferente. Al mismo nivel, pero en un cariz diferente, se incluye la Perspectiva de Patrocinios y Mecenazgos. Las relaciones causa efecto tienen aquí un doble sentido, ya que la excelencia en los procesos internos es causa y consecuencia de la existencia de los patrocinios. Se optó por no incluir ésta en una Perspectiva Financiera Tradicional, sino dentro de la perspectiva del cliente, por entender que las empresas patrocinantes conforman un segmento de mercado por los que competirá la organización, siendo necesario medir la satisfacción de dichas empresas patrocinantes, la captación de nuevas empresas, la lealtad de las mismas, etc.

Las Perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento no varían de las perspectivas tradicionales definidas por Kaplan y Norton, pero se incorpora a la base del CMI la Perspectiva del Presupuesto. La evaluación de la eficiencia alcanzada en el cumplimiento de los programas y objetivos planteados con fondos públicos, es un factor crucial en la gestión de un teatro público. Como se expuso en el capítulo introductorio, las implicancias financieras de la "enfermedad de los costos de Baumol", llevan a afinar la mirada sobre el presupuesto, ya que los ingresos por taquilla no suelen ser significativos y la mayor fuente de financiación de un teatro público es la proveniente del presupuesto.

5. REFLEXIONES FINALES

Queda aún gran camino por recorrer en la búsqueda de la implementación de Sistemas de Gestión en las organizaciones culturales, en especial en las de carácter público. Sin embargo, la necesidad de disponer de herramientas de gestión para evaluar el desempeño, ha llevado a que en diversas organizaciones, se empleen herramientas diseñadas para instituciones de características disímiles, intentando adecuar la realidad a la técnica en vez de adaptar las herramientas a la realidad de dichas organizaciones.

La propuesta planteada en este trabajo, en el que se transforma el CMI tradicional, posibilitando tanto la medición de la gestión del ente en función de los objetivos planteados, como el cumplimiento y efectividad de las políticas culturales, así como diferenciando las posibles estrategias ~~al respecto de las diversas fuentes de financiamiento, es~~ un intento de adecuar una herramienta de gestión tan poderosa como el CMI a la complejidad de un teatro público. No quedan dudas que esta propuesta no es la única posible y que es susceptible de mejoras, pero esperamos le sea aplicable, aunque sea en parte, lo expresado por Kaplan y Norton hace casi una década: "la aplicación del CMI a las diversas organizaciones debería conllevar adaptaciones mucho más conceptuales que estructurales".

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- AECA (1997): *"Indicadores de gestión para las Entidades Públicas" Principios de Contabilidad de Gestión.* Documento 16
- Allison M y Kaye J (1997): *Strategic planning for nonprofit organizations* John Wiley. New Cork
- Ames, J (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. Nº 1
- 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 nonprofits organizations.* Homewood, IL: R. D. Irwin
- Asuaga, Carolina y Esmoris, Manuel (2006): Indicadores de Gestión en Organismos Públicos: el caso de las orquestas sinfónicas. *Anales del II Congreso de Costos del Mercosur.* Colonia. Uruguay
- Bastidas, Eunice y Ripoll, Vicente (2003): Una Aproximación a las aplicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones públicas *Compendium.*
- Baumol, William J. y Bowen, William G. (1966): *Performing Arts-The Economic Dilemma.* Twentieth Century Fox. Cambridge.
- Benhamou, Françoise (1997): *"La economía de la cultura".* Ediciones Trilce. Montevideo.
- Boerne, Sabine (2002): "Artistic Quality in Opera Company" Nonprofits Management and Leadership. Vol .14. Issue 4
- Bonet, Lluis (2001): *Economía y cultura: una reflexión en clave latinoamericana.* Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo. Barcelona
- Bossi, A (2001):Control de gestión aplicado a las entidades públicas. [en línea] *5campus.com, Contabilidad Internacional* <http://www.5campus.com/leccion/congepub> [setiembre, 2007]
- Bossi, A, Fuertes, Y y Serrano, C (2001): El capital intelectual en el sector público. [en línea] *5campus.org, Capital Intelectual* <http://www.5campus.org/leccion/cipub> [octubre, 2007]
- Brosio, G (1994). "The arts industry: problems measurement." en A. Peacock and I. Rizzo (eds), *Cultural Economics and Cultural Policies,* Academic Publishers. Dordrecht.
- Camman C (1978): "Better Performance from Nonprofit". *Harvard Business Review,* Nª 92. Setiembre-Octubre
- Carrasco, S (1999): *Indicadores culturales: una reflexión.* Encocult, Valencia
- Colbert, F (2003): "The Sydney Opera House: An Australian Icon". *International Journal of Arts Management* Vol 5 Nº 2
- Colbert, Françoise y Cuadrado, Manuel (2003): *Marketing de las artes y la cultura.* Ariel. Barcelona
- Connors, T. D. (ed. 1993). *The non profit management handbook: Operational policies and procedures.* John Wiley and Sons. New York
- Drucker, Peter (1990): *Managing the non-profit organization.* Harper and Row. New York
- Donato, Fabio (2003): "Intangibles and Mangement System in Theatres". *XXVI Annual Congress of the European Accounting Association,* Seville, April 2003
- Evrard y Colbert, Francoise (2000): "Arts management: a new discipline entering the millennium". *International Journal of Arts Management.* V 2, Nº 2
- Felton, M. (1995): "Evidence of the existence of the Cost Disease in the Performing Arts". *Journal of Cultural Economics.* N° 18
- Frey, Bruno (2000): *La economía del arte.* La Caixa. Colección de estudios

económicos Nº 18
- Frey, Bruno y Pommerehne, Werner (1989): *Muses and Markets. Explorations in the Economics of the Arts.* Blackwell. Oxford
- Gapinski, James H.: (1986): "The Lively Arts as Substitutes for the Lively Arts," *American Economic Review,* Vol. 76
- Gilhespy, I. 1999: "Measuring the Performance of Cultural Organizations: a Model," *International Journal of Arts Management,* Vol 2 N 1
- Globerman, S y Book,S (1974): "Statistical Cost Funtions of the Performing Arts Organizations". *Southern Economics Journal.* N° 40
- Harisson, D. (1995): "Should your organization invest in strategic planning?" *Fund raising management* Vol 26, Nº 6
- Heilbrun, James y Gray, Charles (2001): *The Economics of Art and Culture.* Cambridge University Press. Cambridge
- Heilbrun, James (2003): "Baumol`s costs disease". In Towse, Ruth (2003): *"Handbook of Cultural Economics".* Edward Elgar,. Northampton
- Herreo Prieto, Luis Cesar (1998): "El Patrimonio Histórico como factor de desarrollo económico" en *La conservación como factor de desarrollo en el siglo XXI.* Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León. Valladolid
- Herrera Prieto, Luís (2001): "La provisión de cultura en España desde una perspectiva del análisis regional". *Revista Información Comercial Española,* Numero 792. Madrid
- Henke, E (1980): *Introduction to nonprofit organization accounting* Wadsworth Pub. Belmont.
- Henke, E (1992): *Introduction to nonprofit organization accounting.* South Western Publishing. Cincinnati
- Hilibrum, James (2005): "La enfermedad de los costes de Baumol" En *Manual de economía de la cultura.* Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.
- Hudson, M (1995): *Managing without profit: the art of managing third-sector organizations.* Penguin. London
- Jackson, Peter (1998): Indicadores de comportamiento: Promesas y escollos. En *La gestión del museo.* Coord: Keving Moore .Ediciones Trea. Gijón
- Kaplan, R y Norton D (1992): "The Balance Scorecard- Measures that drive performance". *Harvard Business Review.* Enero-Febrero.
- Kaplan y Norton, (1997): *"Cuadro de Mando Integral"* Gestión 2000, Barcelona
- Kaplan, Robert et David Norton (2001): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia.* 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,
- Kaplan, R. (1984): "The evolution of management accounting". *The Accounting Review.* V XIX, Nº 3. Julio
- Kloot , L y Martín J (2000): "Strategic Performance Management: A balance approach to management issues in local government". *Management Accounting Research.* V 11
- Lafortune, A; Rosseau, J; Bégin, L(1999): "An exploration of management control in the arts and the cultural sector" *International Journal of Art Management.* V 2, Nº1
- Lange, M; Luksetich, W; Jacobs J; Bullard, J (1985): "Cost Functions of Symphony Orchestra" *Journal of Cultural Economics.* N ° 9
- Maisels, L (1992):"Performance measurement: the balanced scorecard approach" *Journal of Cost Management*, V. 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 Nº 10.
- Newman, W. y Wallender, H (1978): "Management not for profit enterprises". *Academy of Management Review.* Enero
- Niven, (2002): *Balanced scorecard step by step for government and non profit agencies.* John Wiley & Sons, Inc. E-Book
- Nollemberger, Natalia (2003): Alternativas frente a las restricciones económicas en las artes escénicas. El caso del teatro de Montevideo. On line http://www.convenioandresbello.org/cab42/downloads/natalianollenberger.pdf
- Norreklit, Hanna (2000): The Balance of the Balance Scorecard: a critical analyst of some of its assumption. *Management of Accounting Research.* Vol 11, Nº 1. Marzo
- O`Hagan (1987): *"The Performing Arts and the Public Purse: An Economic Analysis".* Arts Council. Dublín.
- 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
- Peacock, Alan (2003), "Performance indicators and cultural policy", *Economia della cultura,* Associazione per l'Economia della Cultura/AEC, Bologna
- Pfenninger, M (2004): Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso. *Boletín Gestión Cultural* Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales, abril de 2004
- Pignataro, Giacomo (2005): Los indicadores de resultado. En *Manual de economía de la Cultura* Coord. Towse, R. Datautor Madrid
- Pontet, Norma (2005): Análisis Crítico y evolución en los tableros de control. *IX Congreso del Instituto Internacional de Costos*. Brasil
- Rapetti, Sandra (2001): *Pasión por la cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo.* Trilce. Montevideo
- Rapetti, Sandra (2006): *Economía de la comunicación y la cultura* [en línea] <http://www.liccom.edu.uy/bedelia/cursos/economia/archivos/Clase_6_2006.pdf > [setiembre, 2007]
- Rapetti, Sandra (2005): El problema del financiamiento de la cultura: una aproximación a partir del estudio de casos. *Anuario Inínco*, vol.17, no.2,
- Sala Santos, Haydée (2002): "Sistema informativo automatizado de la actividad escénica nacional".
- Schutter, J. (1997): "The Performance of Performance indicators in the Arts". *Nonprofit Management and Leadership* Vol 7 Issue 3
- Shilvock, M (2002): "Stabilization and Strategic Management: How Opera Companies Can Manage Resource Dependencies and Environmental Uncertainties" *Capstone in Public Policy & Administration.* University of Massachusetts, Amherst
- Soldevila, P (2000): El control de gestión en las ONL: El caso de los colegios de contadores de España. Tesis Doctoral
- Soren, B. J. 2000. "The Learning Cultural Organization of the Millennium: Performance Measures and Audience Response," *International Journal of Arts Management,* 2 (2), 40-49
- Sorjonen, H y Uusitalo, L (s/f): *Does Market Orientation Influence the Performance of Art Organizations?* Working Paper .Helsinki School of Economics
- Stolovich, L (1997): Prólogo al libro *La economía de la cultura.* Autor: Benhamou, F. Ediciones Trilce. Montevideo
- Stolovich, L; Lescano, G; Mourelle, J; Pessano,R (2002): *La cultura es capital.* Editorial Fin de Siglo. Montevideo
- Sveiby, K (1986) *Intangible Assets Monitor.* IAM. Sweden
- Throsby, D (1994) The production and consumption of the arts: a view of cultural economist. *Journal of Economic Literature.* Nº 33
- Throsby, D y Withers, G (1979): *The Economist of the Performing Arts.* Arnold. Londres
- Torres, (2001): "Indicadores de gestión para las entidades públicas". En Bossi (Coord), *Control de gestión aplicado a las entidades públicas.* [en línea] *5campus. com, Contabilidad Internacional* <http://www.5campus.com/leccion/congepub> [setiembre, 2007]
- Towse, Ruth (2001): "Quis custodiet? Or Managing the Management: The case of the Royal Opera House, Coven Garden". *Intenational Journal of Arts Management.* Vol 3 Issue 3
- Towse,Ruth (1994), "Achieving Public Policy Objectives in the Arts and Heritage" en *Cultural Economics and Cultural Policies* Eds. Peacock and Rizzo, Kluwer Academic Publishers. Dordrecht

NOTAS

1 Los escasos trabajos publicados con anterioridad, la mayor parte de ellos de carácter sectorial, aparecen como fruto de estudios puntuales o del interés de personalidades aisladas con experiencia o responsabilidad gerencial en este ámbito (empresarios de teatro o gerentes públicos, entre otros). (Bonet, 2001).

2 La Economía de la Cultura o Cultural Economics, en su acepción anglosajona, es una rama de la Economía Aplicada, cuyos orígenes se identifican a partir de la obra de Baumol y Bowen, a la que se está haciendo referencia.

3 Sin embargo, deberá considerarse que como bien sostiene Throsby (Throsby, 1994), la enfermedad de los costos de Baumol, aun cuando acarrea serias dificultades, probablemente no sea una enfermedad "terminal"; y existen una serie de factores que pueden contrarrestar los efectos de los desfases de la productividad (Heilbrun, 2005), como la utilización de orquestas de cámara en vez de sinfónicas (Peacock, 1988), incluir en la programación conciertos de verano (Felton, 1995); y fundamentalmente aprovechando las economías de escala (Baumol y Bowen, 1966; Globerman y Book, 1974; Lange et al, 1985; Throsby, 1994; Felton, 1995; Benhamou, 1997; etc.).

4 Reeditado por Anthony y Young en 1988.

5 Aun en las publicaciones en las que se tratan indicadores específicos, como los de calidad mencionados, se observa que dichos indicadores no pueden calificarse como indicadores "de gestión".

6 "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".

7 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.

8 Una encuesta realizada por la Orquesta Filarmónica de Montevideo a los asistentes del ciclo 1998, arrojó como resultado que los 9.500 asistentes representaban menos de 3.000 personas distintas....a su vez, el 30 % de esas personas también declararon haber concurrido a conciertos de la Orquesta Sinfónica del SODRE, en la Sala Brunet, lo cual habla de una redundancia de servicios sobre los mismos individuos. (Asuaga y Esmoris, 2006).