

UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES: EL CASO ESPECÍFICOS DE LOS MUSEOS

Carolina Asuaga

Universidad de la República (Uruguay)

Pau Rausell

Universidad de Valencia (España)

RESUMEN

Los Museos como institución han sido abordados desde diversas disciplinas. La Economía, o más precisamente la Economía Aplicada a la Cultura ha hecho de los museos objetos susceptibles de ser estudiados con los instrumentos del análisis económico, dando lugar a la aparición de un área denominada Economía de los Museos. Sin embargo, la Contabilidad de Gestión no ha mostrado mayor interés en el Museo como institución sujeto de estudio, aún cuando la noción de museo como guardián del patrimonio público a dado paso a la concepción del museo como negocio, con productos altamente comerciales y con un enfoque más centrado en el visitante que en las colecciones.

El presente artículo tiene como objetivo presentar algunas peculiaridades de la gestión museística, en especial las derivadas en la definición de la misión del museo y el conflicto de intereses existentes en torno a los diversos agentes involucrados, ya sea el estado como proveedor de fondos, la comunidad, el visitante, los directores, además de quienes contribuyen en el proceso de creación de valor en el mercado de arte como los artistas, galeristas, coleccionistas, críticos, comisarios y otros expertos. Se concluye que el diseño e implementación de herramientas para el control de gestión, acordes a cada institución y 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.

PALABRAS CLAVE: Museo; Gestión; Misión; Conflictos: principal-agente; Contabilidad de Gestión.

ABSTRACT

The Museums since institution has been boarded from diverse disciplines. The Economy, or more indeed the Economy Applied to the Culture has made of the museums objects susceptible to be studied with the instruments of the economic analysis, giving rise to the appearance of a denominated area Economy of the Museums. Nevertheless, the Management Accounting has not shown greater interest in the subject Museum as institution of study, even though the notion of museum like guardian of the public patrimony to dice passage to the conception of the museum like business, with highly commercial products and an approach more centred in the visitor who in the collections.

The present article must like objective display some peculiarities of the museums management, in special derived in the definition from the mission of the museum and the conflict of existing interests around the diverse involved agents, or the state like supplier of bottoms, the community, the visitor, the directors, in addition of those who contribute in the process of creation of value in the market of art like the artists, curators, collectors, critical, commissioners and other experts. One concludes that the design and implementation of tools for the control of management, agreed to each institution and consolidating the different perspective from all the involved agents, will contribute to the institution that creates it, a fundamental tool for the monitoring of his management and the attainment of his objectives.

KEY WORDS: Museum; Management; Mission; Conflicts: main-agent; Management Accounting.

1. MUSEOS Y ECONOMÍA, EL PRIMER ANTECEDENTE

Sin duda los museos han sido objeto, en los últimos años, de un interés difícil de imaginar unas pocas décadas atrás. El museo moderno se muestra como una institución renovada y en constante crecimiento, perfectamente capaz de competir no ya con otras alternativas culturales, sino con otras formas de ocio. Es tema obligado de las políticas culturales, tópico de rigor en las publicaciones relacionadas a la cultura, y espina dorsal de una nueva forma de turismo, como es el turismo cultural. Desde la actividad académica, el museo como institución ha sido abordado desde diversas disciplinas y por ende, considerando diversos aspectos, lo que ha propiciado un incremento exponencial en el número de publicaciones que, desde diversos enfoques, versan sobre museos, y, entre las revistas más destacadas, pueden incluirse a *Curator*, *Museums News Revue*, *Museums Journal*, así como la revista del ICOM¹. Asimismo, en los últimos años surge una profusa bibliografía relacionada a marketing de museos, (Kotler y Kotler, 2001; Mclean, 1996; Andersen, 2001; Camarero y Garrido, 2004, etc.) así como publicaciones relacionadas a la gestión de museos (Moore, 1998; Lord y Lord 1998; Feldstein, 1991) publicaciones no necesariamente inmersas en el marco teórico de la Contabilidad de Gestión.

La Economía, o más precisamente la Economía Aplicada a la Cultura, no ha quedado ajena a la proliferación del interés en los museos y ya en 1974 Peacock y Godfrey (Peacock y Godfrey, 1974) hicieron de los museos objetos susceptibles de ser estudiados con los instrumentos del análisis económico, dando lugar a la aparición de un área denominada Economía de los Museos. Desde esa disciplina, la aproximación al fenómeno de los museos ha sido diversa, pero básicamente es posible resumirlas en cuatro grandes perspectivas que se derivan de cuatro grandes relaciones:

- *La relación del museo con el territorio* o el espacio donde se ubica el museo, dando lugar a estudios relativos al Impacto Económico de los Museos, estudios que en los últimos años han tenido una importante relevancia mediática. El caso del museo Guggenheim de Bilbao (Guggenheim Bilbao, 2003) y su efecto sobre esa ciudad española ha constituido, sin duda, uno de los hitos de esta nueva atención sobre los efectos que un determinado evento, o equipamiento cultural, tienen sobre el espacio. Los primeros estudios sobre impacto cultural surgen a finales de los años 60 en Estados Unidos, y se utilizan como argumento de defensa de la intervención pública sobre la cultura. Dichos estudios tuvieron su pico de interés en los años 70 y 80, y en 1987 aparece una especie de manual de la National Conference of State Legislature de USA, en el que se recogían algunas de las experiencias más significativas. Una década más tarde, en 1996, Frank van Puffelen (Puffelen, 1996) publicaba un artículo en el *European Journal of Cultural Policies* donde evidenciaba algunos de los abusos de este tipo de estudios. Actualmente, desde la perspectiva académica hay menos entusiasmo (en la Conferencia Internacional en Economía de la Cultura celebrada en Róterdam en 2003, sólo 3 de los 177 trabajos presentaban estudios de impacto económico), aunque se ha convertido en unos de los argumentos más utilizados ante la opinión pública para la legitimación de los equipamientos culturales, y entre ellos los equipamientos en los museos.

- *La relación de la institución con sus promotores*, sean estos públicos o semipúblicos (caso europeo o sudamericano) o privados (caso Estados Unidos). Esta segunda dimensión, especialmente en el vector de la Economía Pública y desde el ámbito normativo, tiene que dar respuestas a si el sector público debe o no proveer servicios museísticos y qué bienes públicos debe proveer, así como a que fallos de mercado da respuesta (Frey, 2005). Una vez resuelta esta cuestión, se constata la circunstancia que en los museos, al igual que en otros sectores artísticos, 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 de gerentes de museos, comisarios de exposiciones, certificadores artísticos, responsables políticos de las instituciones, donantes, patronos o visitantes y ciudadanos muestran la complejidad de las relaciones y los conflictos del principal-agente (Trimarchi,

¹ Comité Internacional de Museos.

2005). El dilema mayor se presenta ante la voluntad del principal de evaluar y controlar si se cumplen los objetivos (habitualmente poco definidos) para los que provee los fondos públicos sin interferir en la libertad creativa, artística o cultural de los agentes, al mismo tiempo evitando que los museos se mantengan cautivos de los intereses de determinados agentes (sean estos los creadores, los directores, los comisarios, o grupos de influyentes de usuarios). Estos problemas se plantean tanto en las instituciones públicas, en las privadas o en las semipúblicas. Los mecanismos y los modelos de incentivos se convierten por tanto en las herramientas adecuadas para tratar de minimizar los efectos negativos y maximizar los positivos de las relaciones principal agente y se convierten en elementos esenciales en las estrategias de gestión.

- *La relación con sus objetos o contenidos*, especialmente en el caso de los museos de arte, dando lugar a la Economía del Arte, entendida como una disciplina que analiza, habitualmente en un enfoque microeconómico, todos aquellos aspectos relacionados con los bienes artísticos: el precios de las obras de arte, su rentabilidad financiera y los procesos de conformación de la demanda y la oferta. El funcionamiento del mercado del arte, y la utilización -histórica y presente- de objetos artísticos como activos financieros o depósitos de valor muestra las suficientes singularidades para resultar atractivo al análisis económico. Numerosos autores y abundante bibliografía se han dedicado con atención a la cuestión², y deberá considerarse que el rendimiento de la posesión de objetos de arte no consiste sólo en beneficiarse de las subidas de precio, sino también en obtener una rentabilidad psicológica, siendo este aspecto psicológico el que básicamente distingue el mercado del arte de los mercados puramente financieros (Frey, 2000, pág. 166). La ubicación de los museos en este contexto, se debe precisamente a que los museos se convierten en agentes relevantes en los procesos de creación de valor de las obras artísticas, así como también en algunos casos en certificadores de su autenticidad.

- *El proceso productivo*. Desde la microeconomía, la cuestión fundamental implicaba determinar qué es lo que producen los museos, y por tanto identificar si la combinación de factores de producción, en un entorno tecnológico determinado se realiza con eficacia y eficiencia. La peculiaridad de la institución hace que la mirada se oriente hacia las particularidades de las instituciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, y finalmente a las características de las instituciones culturales. Sin embargo, la adecuación de un modelo de comportamiento de las artes escénicas desarrollado oportunamente por Throsby (Throsby,1994) a las instituciones museísticas no ha tenido demasiada acogida. Asimismo, la aproximación microeconómica ha tratado de determinar con mayor o menor fortuna, las características de la función de producción, siendo una de las pocas funciones de producción definidas para museos estimada por Jackson en 1988, mediante un modelo lineal logarítmico. Sin embargo, dicha función omite considerar dos factores de costes fundamentales, como lo son los recursos financieros y las propias obras de arte. Con respecto a los recursos financieros, y aunque al nivel de la doctrina de costos la cuestión se encuentra debidamente zanjada, en la bibliografía de la Economía de los Museos se encuentran escasas menciones del tema, con excepción de la posición sostenida por Frey, y Frey y Meier (Frey, 2000; Frey y Meier, 2003) quienes defienden la inclusión del coste de oportunidad del capital. Si se piensa en el valor que el mercado determina para las obras de arte, y se considera el gran número de obras que se encuentran en los museos, en especial en los grandes museos de bellas artes, el capital inmovilizado que suelen poseer estas instituciones es exorbitante, y sin ningún tipo de duda, el coste financiero que conlleva la manutención de estos activos es un costo que no debería ser minimizado. En cuanto al coste de las obras de arte, la temática es omitida por la Economía de la Cultura, previsiblemente por considerar que una obra de arte no tiene desgaste al volcarse al proceso productivo, o que el deterioro puede ser recuperable. Desde la Contabilidad de Costos, Asuaga y Peombo (Asuaga y Peombo, 2004) sostienen que el principio que debería prevalecer es que las obras de arte sufren un considerable deterioro al estar volcadas a un proceso productivo como el que se da en un museo, al interferir la composición atmosférica, el grado de humedad, la temperatura y la iluminación, entre otros elementos. Sostienen que la degradación es

² Véase en Frey (Frey, 2000) una completa revisión bibliográfica al respecto.

real, tal como ha sido suficientemente demostrado en numerosas publicaciones especializadas³, y deberá intentarse cuantificarla, aún ante la dificultad que implica la obtención de una magnitud objetiva, dificultad compartida por otros bienes de capital al momento de calcular su costo, como por ejemplo el propio edificio del museo, en especial en museos con grandes estructuras edilicias, como el Prado, el Louvre o el moderno Guggenheim de Bilbao. Agregan, que desde el marco teórico, el costo de esos bienes de capital es asumido independientemente de la complejidad de su cálculo, por lo que las obras de arte, entonces, deberían tener el mismo tratamiento.

2. LOS MUSEOS Y LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN, UNA RELACIÓN INCIPIENTE

Es posible afirmar que en el plano teórico, en los países anglosajones ya existían publicaciones relacionadas con 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, 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). Si bien en la década de los setenta comienzan a surgir publicaciones sobre gestión de entidades sin fines de lucro (ver por ejemplo Anthony y Herzlinger, 1975; Camman 1978; Newman y Wallender, 1978) es sobre finales de los ochenta que comienzan a aparecer publicaciones sobre gestión en los museos, y a concebirse este tipo de instituciones desde una óptica empresarial, posición seguida en Estados Unidos a la hora de optar por la persona que tendrá como responsabilidad el gerenciamiento de estas instituciones, ya que en la actualidad, prácticamente la mayoría de los directores de museos de arte de ese país tienen una formación económica importante, si es que no es su profesión matriz (Rico, 2002, pág.34). Asimismo, la noción de museo como guardián del patrimonio público ha 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). Un ejemplo de como ha ido variando el enfoque y como actualmente se centra en el cliente, es la exposición temporal inaugurada en octubre de 2005 en Roma sobre Edouard Manet, que tanto los viernes como los sábados tenía sus puertas abiertas hasta las 23.00 horas, en una clara política no sólo de adecuar los horarios a las necesidades del visitante sino también de competir 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 (Hernández, 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 Urgoiti⁴, 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, 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 se desarrollará en las próximas páginas, el concepto de misión en

³ Ver un desarrollo de tema en Hernández, 2001, pág. 234 y siguientes.

⁴ El País. Sábado 24 de septiembre de 2005.

una institución museística tiene algunas particularidades que la distinguen no ya de otras organizaciones no lucrativas, sino de otras organizaciones culturales.

3. LA MISIÓN DEL MUSEO, UN TEMA CONTROVERTIDO

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, 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 ocio⁵. 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 treinta años los programas de las agencias de viajes que venden tours por Europa. Mientras que en la década de los 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”⁶. Para poder asociarse a la AAM, la institución deberá cumplir ciertos requisitos, entre los que se destaca tener “una misión formalmente explicitada y aprobada”⁷, 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

⁵ La función de deleite o disfrute (*enjoyment*) es incorporada recién en el año 1961.

⁶ 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>

⁷ “*Have a formally stated and approved mission*”. *Ibidim*.

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 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 Hancock 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*” (Hancock, 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 Sofía de Madrid, quienes presentan su misión en sus respectivos sitios web⁸. 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 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 a 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

⁸http://www.moma.org/about_moma/
<http://www.louvre.fr/llv/musee/mission.jsp>
<http://www.museoreinasofia.es/portada/portada.php>

jurídicas que asumen estas instituciones. Existen, básicamente, cuatro formas principales de gobierno, que han sido detalladamente explicadas por Lord y Lord (1998, págs. 27 y siguientes) y que se resumen a continuación:

- *Dependencia orgánica*: Los museos de dependencia orgánica forman parte de un gobierno, una universidad o una empresa, y el o los directores de estos museos son nombrados por la autoridad departamental que corresponde, o en su caso, reclutarse a través de los procedimientos requeridos en la función pública. Este tipo de museos se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de las organizaciones que dependen, y generalmente no se tratan de subvenciones, sino partidas del presupuesto del departamento correspondiente. La mayoría de los museos de dependencia orgánica de todo el mundo comparten un problema común que afecta a la disposición de las rentas que generan, las cuales normalmente van a parar a las arcas de la organización de la que dependen, por lo que nunca pueden beneficiar directamente al museo. Como resultado de todo ello, estas instituciones museísticas se ven poco incentivados para proporcionar al público servicios complementarios de calidad, como se refleja a menudo en las tiendas y las cafeterías que mantienen abiertas.

- *Dependencia con autonomía de gestión*: Esta alternativa de gestión pretende librar a los museos de partidismo político y de presiones corporativas y al mismo tiempo estimular a las instituciones para que procuren medios de subsistencia suplementarios distintos de los oficiales. Normalmente disponen de un órgano de gobierno nombrado por la propia cúpula de la Administración o en su caso por el presidente de la empresa o la corporación. Este órgano de gobierno, patronato o junta no es meramente asesor sino que establece las grandes líneas de actuación del museo, aprueba sus proyectos y elige al director del museo. Los museos dependientes con autonomía de gestión debido a una mayor conciencia de su autonomía acostumbran a tener más éxito en la captación de financiación externa, así como de donaciones de particulares, que los museos de dependencia orgánica. La financiación pública de este tipo de museos, al igual que los museos de dependencia orgánica, adopta la forma de una asignación anual, aunque en este caso se da casi siempre el matiz de presentarse como subvención. El monto de esta asignación varía de año en año porque ya no responde a una partida presupuestaria fija, por lo que este tipo de museos no puede funcionar con la certeza de saber con que contarán el próximo año. Como compensación, los museos dependientes con autonomía de gestión poseen mayor libertad para buscar financiación privada o incluso para atraer otras subvenciones institucionales provenientes de distintos departamentos, niveles u organismos de la Administración, y gozan de autonomía para utilizar los ingresos libremente para su propio beneficio.

- *Organización sin fines de lucro*: Los patronatos o directivos de los museos fundados como organización sin fines de lucro son verdaderos órganos de gobierno y no meros órganos asesores, asumiendo la responsabilidad legal y financiera de la institución, acorde a las leyes que en cada país rigen este tipo de organizaciones. Generalmente las colecciones del museo pertenecen a la propia organización, así como los edificios e instalaciones. Sin embargo, puede ocurrir que existan organizaciones de este tipo que gestionan museos instalados en edificios e instalaciones gubernamentales o pertenecientes a los Ayuntamientos, o que obtengan la gestión de monumentos y colecciones pertenecientes a algún nivel de la organización, generalmente el nivel municipal. La financiación de estos museos suele ser un mix de fondos públicos y privados, que incluye ingresos por donaciones, por dotes, y muy especialmente por el gasto realizado dentro del museo por los visitantes. Cabe destacar, que las nuevas tendencias hacia la descentralización y a la privatización se reflejan en la propensión a transferir el gobierno de muchos museos, que en sus días eran dependencia de una administración pública, a organizaciones sin ánimo de lucro.

- *Entidad privada*: Las tres formas de gobierno de museos antes definidas, suelen encontrarse en prácticamente todos los museos públicos del mundo. Pero también existen museos que pertenecen y son directamente regidos por fundaciones, personas físicas o empresas privadas. Estos museos pueden funcionar como fundaciones privadas sin ánimo de lucro o como negocio en provecho

de sus propietarios. Hay que hacer constar, no obstante, que los museos creados con el objetivo de obtener beneficios privados no pueden ser calificados como tales según la definición de museo que brinda el ICOM, ni tampoco según las definiciones que proporcionan las asociaciones oficiales de museos de diversos países, las cuales definen a los museos expresamente como instituciones que no persiguen la obtención del beneficio. La financiación de estos museos procede directamente de los propietarios y de los rendimientos que estos museos generan.

Es posible que gran parte del despegue que efectuaron los museos estadounidenses puede 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).

Merece destacar que, como ya se ha sostenido, 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 Arts⁹ 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 Otorrinolaringología¹⁰, 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 Toilets¹¹, en India, dedicado a la historia de las letrinas y el desecho de excrementos humanos desde el año 2500 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 Art¹² (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 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

⁹ <http://www.africanart.org/>

¹⁰ <http://www.entnet.org/museum/index.cfm>

¹¹ <http://www.sulabhtoiletmuseum.org/>

¹² <http://www.museumofbadart.org/>

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 misión¹³ 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.

De acuerdo con las reflexiones anteriores, es posible dibujar una mapa más o menos detallado que referencia el universo posible en que se encuadran las diferentes misiones de una institución museística en base a cuatro concepciones:

- *Concepción Intrínseca*: Relacionada con los objetivos básicos que todo museo ha de cumplir de acuerdo con aquellas definiciones más institucionalizadas del ICOM. Esta concepción es la que orienta la acción del museo a cumplir con las actividades más esenciales de la propia naturaleza del museo de conservar, adquirir, investigar, exponer y difundir.
- *Concepción Extrínseca*: Este concepto parte de la consideración del museo como instrumento para obtener resultados más allá de la dimensión del museo (y esta concepción explica que dichos resultados podrían conseguirse con otras herramientas) y por tanto la deseabilidad de la misión de la institución responde a lógicas externas al funcionamiento del propio museo. Este tipo de objetivos tiene como destinatarios por un lado, al usuario individual, por otro lado a la dimensión simbólica colectiva y finalmente al territorio y, en este contexto, es posible incluir dentro del concepto de territorio al municipio, el barrio o la zona donde se ubica el museo, en el sentido de que el museo puede funcionar como transformador de recursos de diversa índole.
- *Concepción Externa*: Los objetivos externos son aquellos que tienen que ver con la supervivencia de la institución como tal independientemente de su actividad específica. Y la pervivencia de cualquier institución, especialmente en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, públicas o privadas, depende; a) del grado de reconocimiento por los certificadores de calidad, b) del nivel de legitimación social y política y c) de la existencia de mecanismos estables y seguros de financiación.
- *Concepción Interna*: Estos objetivos se encuentran íntimamente relacionados con la gestión interna del museo, y buscan la mejora de los procedimientos para conseguir una mayor eficacia y eficiencia en el consumo de recursos, por lo que no cabe diferenciarlos de los de cualquier otra organización.

¹³ http://www.guggenheim.org/mission_statement.html

Objetivo	Acciones/objetivos intermedios
Concepción intrínseca	
Custodia Conservación/Restauración Colección Valorización Interpretación Exhibición Difusión	Garantizar la seguridad de las piezas. Posibilitar la conservación y recuperación de piezas/obras que de otra manera se perderían. Maximizar la cantidad de piezas en estado de conservación ideal. Restaurar y recuperar la máxima cantidad de piezas que lo requieran. Obtener las condiciones ideales de conservación. Tener una colección completa y bien catalogada y clasificada. Tener una colección amplia/singular. Tener una colección significativa. Tener una colección lo más reconocida posible. Incrementar la investigación sobre los hechos/artefactos/piezas obras que se exponen en el museo. Publicar y promover la publicación de estudios, investigaciones, reseñas sobre hechos, artefactos, piezas u obras contenidas o relatadas en el museo. Generar impacto en publicaciones especializadas. Producir exposiciones. Exhibir exposiciones. Mostrar el mayor número de piezas. Mostrar las piezas durante el máximo tiempo posible. Mostrar las piezas en las mejores condiciones posibles.
Concepción extrínseca	
Formación Entretención Democratización acceso Creación/Reforzamiento valores simbólicos Branding/City Marketing Regeneración Urbana Impacto económico	Maximizar el número de visitantes (reales, virtuales). Maximizar el tiempo de las visitas. Maximizar el número de actividades. Maximizar el número de impactos en medios de comunicación. Generar modificaciones en las condiciones cognitivas de los visitantes. Maximizar el número de visitas con didácticas pedagógicas específicas. Formar a los visitantes y ciudadanos. Provocar diversión. Mostrar cosas de forma amena y entretenida a los visitantes. Competir con otras formas de ocupación del tiempo de ocio. Conseguir visitas de colectivos desfavorecidos específicos (jóvenes, de renta baja, amas de casa, con problemas de inclusión social, inmigrantes, etc.). Difundir un mensaje determinado sobre algún aspecto histórico, historiográfico, científico artístico que merece ser reforzado. Crear un determinado sentido/significado en el colectivo que visita el museo. Difundir un mensaje determinado sobre la comunidad en la que se asienta el museo. Asociar al nombre de la ciudad/barrio el prestigio de la institución. Favorecer y mejorar la imagen de la ciudad/barrio/municipio. Mejorar la capacidad de atracción de la ciudad/barrio/municipio/zona. Regenerar el barrio/ciudad/municipio sobre el que se ubica el museo. Evitar la degradación de la ciudad/barrio/zona/municipio sobre el que se ubica el museo. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la ciudad/barrio/zona/municipio sobre el que se ubica el museo. Crear riqueza a través de turismo. Provocar impacto económico sobre la ciudad/barrio/municipio/zona sobre la que se ubica el museo.
Concepción externa	
Legitimación Reconocimiento Estabilidad/Seguridad Recursos	Conseguir que los políticos creen en el proyecto del museo y que lo apoyen. Conseguir que los ciudadanos creen en el proyecto del museo y que lo apoyen. Ser reconocido por otras instituciones/museos relacionadas con los contenidos / relatos del museo. Conseguir que el funcionamiento del museo no esté sometido a los vaivenes de la política. Conseguir la financiación adecuada de manera regular y estable. Conseguir la mayor financiación posible.
Concepción interna	
Eficiencia en la Gestión	Mejorar los procedimientos, maximizando el uso de las herramientas de gestión. Potenciar el uso de las herramientas basadas en las nuevas tecnologías de comunicación. Modificar/mejorar la organización y la estructura del personal que trabaja en el museo. Modificar/mejorar la estrategias de marketing y comunicación del museo. Mejorar los equipamientos y propiciar un consumo racional, acorde a la estrategia prefijada, de los recursos consumidos.

4. LOS DIRECTORES DE LOS MUSEOS, OTRO TOQUE DE CONTROVERSIA

Si se parte de la base que la definición de la misión es un punto clave en el proceso de gestión, los conflictos de intereses que pueden existir en torno a la definición de la misma es un tema que se vuelve relevante, y es por eso, que vale la pena efectuar una especial reflexión con respecto a los directivos de los museos, su formación y su comportamiento. Desde la contabilidad de gestión, no suelen existir publicaciones referidas específicamente al análisis del comportamiento de los directores de museos. Sin embargo, en publicaciones relacionadas al gerenciamiento de instituciones no lucrativas sí se ha analizado el comportamiento de sus directivos (ver por ejemplo Norrecklit, 2000). Diversos autores sostienen que las entidades sin fines lucrativos, suelen poner en la cabeza de la pirámide organizacional a directivos que sean profesionales en el ámbito de actuación en que la

organización opera y no profesionales del área empresarial, (ver por ejemplo Hudson, 1995; Anthony y Young, 1988; Drucker, 1990). Esta generalización no es, como ya se ha visto, aplicable a los museos anglosajones, en donde los directivos suelen tener formación específica en el área empresarial. Lisa Dennison, la nueva directora del Museo Guggenheim de Nueva York comentaba a la prensa¹⁴: “*Me considero una persona afortunada por venir del campo de la teoría, porque hoy, muchos directores de museos salen de las business schools*”. Sin embargo, la generalización comprobada sería aplicable a los museos basados en los modelos europeos o latinoamericanos, en el que el director suele poseer una formación en bellas artes y responde a una designación política.

No parecen existir dudas que el tipo de dirección propuesta por el modelo anglosajón da resultados, al menos si se mide en función de la calidad y éxito de sus museos. Una reflexión apresurada, llevaría a pensar que la formación empresarial de los directivos estaría entonces relacionada al éxito de una institución museística. Sin embargo, el motivo del éxito de estos museos, fundamentalmente los norteamericanos, no se basa en estar dirigidos por personas del ámbito empresarial, sino que las causas deberán encontrarse en la forma jurídica de museo, y por ende, en su fuente de financiación. Los museos norteamericanos son, en su mayor parte, organismos privados que tienen capital propio, y están dirigidos por un consejo de administración cuyos miembros (trustees) son los verdaderos dueños del establecimiento. El consejo funciona entonces como el directorio de una empresa comercial, con la única diferencia que el principio rector no va a ser la obtención de utilidades sino el cumplimiento de la misión definida, pero teniendo siempre presente que los recursos financieros son imprescindible para el funcionamiento y crecimiento de la institución¹⁵.

La relación causa efecto de las distintas formas de financiación y la conducta de los directivos de las instituciones museísticas, ha sido ampliamente tratada por la Economía de la Cultura, señalándose que cuando el museo es financiado enteramente por el Estado, no solo no existe presión sobre el director para la obtención de fondos, sino que éste no tiene ninguna motivación en la obtención de ingresos, ya que éstos se vuelcan a la hacienda pública y no a las arcas del museo (ver por ejemplo Frey y Pommerehne, 1989; Rosett, 1991; Frey, 2000; Frey y Meier, 2002 y 2003).

Desde la Contabilidad de Gestión, Anthony y Young (1988, pág. 66) llamaban la atención sobre los posibles conflictos a existir entre los objetivos de una organización no lucrativa, y los particulares de los directivos, agregando que sus motivaciones se basan principalmente en cómo ven sus actuaciones sus colegas. A esa misma conclusión han arribado también diversos estudiosos de la Economía de los Museos. Frey y Meier (2002) sostienen que al no haber presión por el ingreso de fondos, los directores están poco interesados en el número de visitantes, por lo que es posible que los directores de una institución museística preponderarán sus reputaciones respectivas a otros objetivos del museo (Luksetich y Partridge, 1997; Frey y Meier, 2003), lo que lleva a que las exposiciones se diseñen para los grupos selectos de entendidos en arte (Frey y Meier, 2002). En la misma línea Rausell (2001) plantea que el principal agente de referencia en la programación de las exposiciones y publicaciones, por parte de la dirección de un museo público, no son ni los visitantes del museo, ni contentar a los responsables políticos de la institución, sino contar con la aprobación sobre la excelencia artística por parte de otros directores de museos.

5. UN RETO PARA LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

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

¹⁴ Babelia. El País, sábado 22 de octubre de 2005

¹⁵ Los museos ingleses, sí son organismos públicos. Sin embargo, los fondos que provee el estado no necesariamente es la totalidad del presupuesto (por ejemplo en el British Museum el financiamiento estatal es de las dos terceras partes), el director tiene amplios poderes y responde directamente al patronato que funcionan como verdadero órgano de gobierno.

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 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 que 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 arte¹⁶. 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. 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.

BIBLIOGRAFIA

- American Association of Museums (1989): *Survey of museums*. AAM. Washington.
- 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, n° 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, Carolina y Peombo, Carina (2004): La Economía del arte bajo la óptica de la Teoría General del Costo. *XXVII Congreso del IAPUCO*.
- 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. Septiembre-Octubre.

¹⁶ Por ejemplo gracias al Museo de Orsay fue posible redescubrir el talento de la escuela de los “pompier”; 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)

- Camarero, Carmen y Garrido, Samaniego (2004): *Marketing del patrimonio cultural*. Pirámide. Madrid.
- 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 nº 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* nº 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 nº 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.
- 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.
- Hancocks, Anthea. (1987): Museums exhibition as a tool for social awareness. *Curator*, V. 30 nº 3 New York.
- 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.
- Jackson, Ray (1988): A Museum Cost Function. *Jurnal of Cultural Economist* nº 12.
- Johnson, Peters (2005): Los museos, en *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.
- 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 nº 2.
- Krauss, Rosalind.(1993): Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista. *Museos de Vanguardia*. A & V. Monografías, 39 I y II. Madrid.
- Lord Barry y Lord Gail (1998) : *Manual de gestión de museos*. Ariel. Barcelona.
- Mclean, F. (1996): *Marketing the museum*. Routledge. London.
- McNair, Carol; Lynch, Richard y Cross Keving (1990): Do financial and non-financial performance measures have to agree? - *Management Accounting*. Noviembre.
- 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*, Vol. 14 nº10.
- 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 nº 1. Marzo.
- Parker, LD (1979): Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test. *Accounting and Business Research*, Vol. 36.
- 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*, nº 111.
- Puffelen, Frank van, (1996): Abuses of conventional impact studies in the arts", en: *European Journal of Cultural Policy*, Harwood Academic Publishers, Vol. 2, nº 2.
- 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.
- Rico, Juan Carlos (2002): *¿Por qué no vienen a los museos?*. Sílex. Madrid.
- Throsby, David (1994) The production and consumption of the arts: a view of cultural economist. *Journal of Economic Literature*, nº 33.
- Trimarchi, M. (2005). "El Análisis Principal-Agente" en Towse R. *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid.



Carolina Asuaga

Contador Público (Universidad de la República, Uruguay). Postgrado en Costos y Gestión (Universidad Nacional de la Plata y IAPUCO, Argentina). Ha realizado estudios de especialización en Gestión de la Industria Turística (ICA, Japón). Es Profesora Adjunta de la Cátedra de Contabilidad de Costos de la Universidad de la República. Secretaria General de la Asociación Uruguaya de Costos y directiva del Instituto Internacional de Costos. Autora de diversos artículos y publicaciones, tanto a nivel nacional como internacional sobre costos y gestión de organizaciones culturales.



Pau Rausell

Economista, doctor y profesor titular del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de Valencia. Desde 1993 es director del Área de Investigación en Economía Aplicada a la Cultura del mismo departamento. Sus incursiones en la Economía de la Cultura han supuesto una renovada y fructífera visión del análisis de la cultura, tanto a nivel regional como en el ámbito estatal. Ha presentado ponencias y comunicaciones en diversos congresos tanto nacionales como internacionales. Ha publicado numerosos libros y artículos centrados en el ámbito de la cultura y la comunicación.

