

# INDICADORES DE GESTIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICOS. EL CASO DE LAS ORQUESTAS SINFÓNICAS

Carolina Asuaga y Manuel Esmoris

*II CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR* Agosto de 2006

# INDICADORES DE GESTION EN ORGANISMOS PUBLICOS

## EL CASO DE LAS ORQUESTAS SINFONICAS

CAROLINA ASUAGA y MANUEL ESMORIS

### Resumen

Las artes escénicas y su financiación han tenido un rol preponderante en los estudios económicos de la cultura. Múltiples publicaciones se han centrado en la pertinencia de la intervención estatal tanto como agente que realiza el financiamiento, como proveedor y productor de servicios culturales, así como a que fallos de mercado debe dar respuesta el estado. Asimismo - aunque no con la asiduidad y la profundidad deseada-, han surgido diversos artículos sobre la gestión de las artes escénicas en el marco de las nuevas tendencias de la Contabilidad de Gestión.

El presente trabajo defiende la relevancia que tienen los indicadores de gestión como herramientas apropiadas para evaluar el desempeño de las políticas culturales, y trata el caso específico de las orquestas sinfónicas financiadas con fondos públicos.

El objetivo último es monitorear el cumplimiento de la estrategia y medir el empleo eficiente y eficaz del uso de los recursos utilizados, así como evaluar la rentabilidad social y cultural alcanzada. Asimismo, se plantea en este trabajo un cambio en la estrategia actual de los organismos sinfónicos de Montevideo con el objetivo de incrementar la rentabilidad social y cultural.

**Palabras clave:** Indicadores de gestión, rentabilidad social, rentabilidad cultural, Orquestas Sinfónicas

## Indicadores de Gestión de Organismos Públicos: El caso de las Orquestas Sinfónicas

### 1. Introducción y alcance del trabajo.

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 tiene su origen en la obra de Baumol y Bowen, *Performing Arts-The Economic Dilemma*. 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* y en particular de las orquestas sinfónicas, 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<sup>1</sup> (Ver por ejemplo Throsby y Withers, 1979; Frey y Pommerehne, 1989; Thosby, 1994; Frey, 2000; Hilbrun, 2005;), y 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”<sup>2</sup>

Una característica fundamental del trabajo de Baumol y Bowen que influirá hasta hoy, es la vinculación de las investigaciones a la disputa sobre el papel del sector público en la subvención de la cultura, es decir, su adscripción dentro de la economía a aquellos departamentos tradicionalmente ligados a la Hacienda Pública (Rausell, 1999). Parte de la discusión académica se centrará entonces en la pertinencia de la intervención estatal tanto

---

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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, 1996; Globerman y Book, 1974; Lange et al, 1985; Throsby, 1994; Felton, 1995; Benhamou, 1997; entre otros)

como agente que realiza el financiamiento, como proveedor y productor de servicios culturales, y desde el ámbito normativo habrá que resolver que bienes públicos debe proveer el estado, así como a que fallos de mercado da respuesta (Frey, 2005).

En las últimas décadas, se han incrementado las publicaciones referidas a los costos de las “artes escénicas y musicales interpretadas en vivo” y las complejidades de los diversos procesos que componen su producción (ensayos, estreno, explotación y giras), e incluso Throsby en 1994 desarrolla un modelo de comportamiento y estima una función de producción para ellas (Ver Throsby, 1994)

Asimismo, en los últimos años se han producido numerosos trabajos sobre la gestión, organización y el marketing del sector del espectáculo. Pese a ello, no es tan simple identificar padrones únicos en los que medir el empleo eficaz y eficiente de los recursos consumidos por una compañía de artes escénicas en general, y una orquesta sinfónica en particular cuando es financiada con dinero público. 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 una compañía estará dado por la calidad artística de sus obras o por las recaudaciones de taquilla?
- ¿El hecho que una compañía 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 y como combinará con la 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. Como bien han sostenido diversos autores<sup>3</sup>, la dificultad al definir la forma de intervención estatal ha tenido como consecuencia que las políticas públicas se reflejen significativamente de las preferencias del público en general y ha potenciado el papel dominante de una elite de expertos en la elaboración dichas políticas. Expertos que no necesariamente se encuentran incentivados para tener en cuenta los intereses del público.

Pero no es objeto de esta ponencia el análisis y pertinencia de las diversas políticas culturales que implementan los distintos gobiernos, sino que el objetivo de la misma es enfatizar en las herramientas que provee la Contabilidad de Gestión para evaluar el desempeño de las organizaciones y la consecución de los objetivos planteados en el marco de dichas políticas culturales, así como su aplicabilidad en las Orquestas Sinfónicas Uruguayas. Para esto se hará especial hincapié en los indicadores de gestión como uno de los instrumentos apropiados para evaluar los desempeños de este tipo de organizaciones.

Asimismo, y como parte de los objetivos de este trabajo, se describe un replanteo de la estrategia a seguir con los cuerpos sinfónicos financiados con dinero público en la ciudad de Montevideo, aprovechando sinergias y posibilitando un aumento de la productividad, así como facilitando el acceso a la cultura a distintos sectores de la población.

---

<sup>3</sup> Para un análisis de la literatura en el tema véase Mazza, (Mazza, 2005)

## 2. Los Indicadores de Gestión y las Orquestas Sinfónicas

### 2.1 Indicadores y sector público

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)<sup>4</sup>, y a fines de los años 70, comienza a visualizarse que los controles diseñados para las empresas lucrativas pueden adaptarse a las empresas públicas y a las entidades no lucrativas (Camman, 1978; Newman y Wallender, 1978). Sin embargo, aún para las empresas lucrativas los sistemas de control estaban escasamente desarrollados, y Johnson y Kaplan, una década después (1987, pág.25) afirmaban que la innovación en los sistemas de control había sido escasa -las técnicas habitualmente utilizadas ya habían sido desarrolladas en 1925- y señalan la necesidad de incorporar nuevos marcos conceptuales que consideren el contexto organizativo en el que se realiza el proceso de control.

En una primera etapa, el control de las organizaciones públicas y las 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 y estrategia, visión, planes de acción, así como el posterior control de la gestión (Ver por ejemplo Drucker, 1990; Connors, 1993; Moldof, 1993), y aparecen revistas técnicas que tratan específicamente la gestión en organizaciones no lucrativas, como *la Nonprofit Management & Leadership* y el *Journal of Nonprofit Management*

A su vez, y referidas inicialmente a actividades lucrativas, surgen múltiples publicaciones relativas a los “*performance indicators*”, ya que en los ochenta<sup>5</sup> había comenzado a cobrar importancia la introducción de indicadores no financieros para controlar aspectos cualitativos de la gestión de las organizaciones (Kaplan, 1984, pág.410.) Los *performance indicators*, son definidos por el diccionario técnico de Oxford (Oxford, 2002)<sup>6</sup> 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 a los clientes, al personal) como de tipo *cuantitativo* y dentro de estos últimos puede distinguirse entre *monetarios* (costos, ingresos, inversiones, etc.) y *no monetarios* (antigüedad media de los clientes, cantidad de quejas procesadas, etc.), pero todos deben tener determinadas propiedades: (según AECA, 1997)

- **Relevancia:** la información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

---

<sup>4</sup> Reeditado por Anthony y Young en 1988

<sup>5</sup> Nótese que es en los ochenta se generaliza el interés, pero es posible encontrar publicaciones más tempranas referidas al tema (ver por ejemplo Salomón, 1965), y ya Parker en 1979, (Parker, 1979, pág.319) señalaba la importancia para las organizaciones con fines sociales, de contar con indicadores de tipo cualitativos, para evaluar aspectos tales como la responsabilidad social

<sup>6</sup> “*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*”.

- *Pertinencia*: El indicador es adecuado para lo que se quiere medir y estable en el tiempo.
- *Objetividad*: El cálculo a partir de las mediciones observadas no es ambiguo.
- *Inequívoco*: El indicador no permite interpretaciones contrapuestas.
- *Accesibilidad*: su obtención tiene un costo razonable y es fácil de medir e interpretar.

Existen diferentes clasificaciones para los indicadores (Ver por ejemplo las clasificaciones de Carenys y de Falgeris, 1997; Reilly y Reilly, 2000; AECA, 1997), definiéndose indicadores específicos para evaluar el sector público y las entidades sin ánimo de lucro en cada una de las diferentes clasificaciones. Sin embargo, aún atendiendo a especificidades de las distintas empresas, existen tres indicadores, que clasificados en su naturaleza, son comunes para el control de la gestión de las organizaciones, tanto públicas como privadas, y dentro de estas últimas tanto con fines de lucro como sin ello, y son los indicadores de *eficacia*, *eficiencia* y *economía*, los que se describen a continuación:

- *Economía*.-El atributo economía refiere a las condiciones en que una determinada organización adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Supone establecer estándares de cantidades de *inputs* necesarios, calidades, grados de utilización de los mismos así como plazos y condiciones de pago. La adquisición de recursos deberá ser entonces en un tiempo adecuado, al menor costo posible, de una calidad adecuada y en una cantidad apropiada.

- *Eficacia*.- La eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Se comparan entonces los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los recursos utilizados

- *Eficiencia*.- El grado de eficiencia de una actuación viene dada por la relación existente entre los bienes y servicios *consumidos*, y los bienes o servicios *producidos*, o, lo que es lo mismo, por los output obtenidos en relación a los inputs empleados.

En el caso particular del sector público AECA (1997) destaca además de los indicadores de *eficacia*, *eficiencia* y *economía* ya mencionados los siguientes agrupamientos de indicadores:

- *Efectividad*.- Estos indicadores, miden el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada, por lo que también son denominados indicadores de impacto, y su potencialidad crece si se complementa a los indicadores de eficiencia.

- *Equidad*.- También definidos para instituciones públicas, los indicadores de equidad pretenden medir el nivel de distribución justa - ecuánime- de los servicios públicos, por lo que cuantifican la posibilidad de acceso a dichos servicios públicos de los sectores sociales menos favorecidos, en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.

- *Excelencia*.- Estos indicadores intentan medir la calidad de los servicios, en un enfoque orientado hacia el cliente. Se desea saber cómo percibe el usuario el servicio, y se introducen indicadores de calidad.

- *Entorno*.- Se deberá reconocer el entorno, y adaptarse a los cambios que en él se produzcan, ya que las empresas públicas deberán adaptarse a las necesidades de los usuarios en forma anticipada

- *Evolución sostenible*.- refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

Concomitantemente a la importancia creciente de los indicadores de comportamiento como herramientas para evaluar la gestión de las organizaciones, surgen, inicialmente para empresas lucrativas, diversos tableros de control, o cuadros de mando, documentos donde se plasman los indicadores mencionados. Sin embargo, la mayoría de estos indicadores eran medidas cuantitativas tendientes a evaluar la gestión financiera de los entes.

A fines de los años ochenta y principios de los noventa se introducen variables no cuantitativas y la estrategia de la empresa comienza a ser un elemento guía para la determinación de indicadores. Se desarrollan nuevos modelos de tableros de control (por

ejemplo los planteados por Sveiby, 1986; McNair, Lynch y Cross, 1990; Maisel, 1992), pero será con la aparición del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton, que surge una nueva visión de dichos indicadores, los que se utilizan para la evaluación de la gestión empresarial desde distintos ángulos de una organización. De esta forma se modifica el concepto tradicional de control, ya que el Cuadro de Mando Integral 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).

A su vez, en la década de los noventa también se generalizan las publicaciones sobre el control de las organizaciones públicas que apuntan a verificar la gestión de las acciones realizadas acorde a la estrategia prefijada, estrategia congruente a la misión y visión de la organización (Ver por ejemplo Drucker, 1990; Connors, 1993; Moldof, 1993; Harrisson, 1995; Hudson, 1995; Alisson y Kaye, 1997), aun cuando pueda existir dificultad en alinear la estrategia de las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas (Norrekit, 2000). En otro orden, al ser instituciones que no persiguen un fin de lucro, el éxito y la buena gestión de las mismas estará ligado, tanto cuantitativa como cualitativamente, a los servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles. (Anthony y Young 1988; Henke, 1992).

## 2.2. Las Artes Escénicas y los Indicadores de Gestión

Existe un amplio consenso bibliográfico en que el status no lucrativo de las organizaciones culturales implica que al momento de evaluar la gestión deberán considerarse sus particularidades (Ver por ejemplo Colbert, 2003; Pignataro, 2005), y aunque en la última década han existido avances desde el marco teórico con respecto al control de gestión de entidades públicas y no lucrativas atendiendo a las características propias de estas instituciones, la práctica no ha mostrado dichos avances.

Lafortune *et al* (1999) realizaron una exhaustiva encuesta exploratoria entre gerentes de empresas canadienses de habla francesa en el campo de las artes y la cultura, demostrando que los sistemas de control seguían siendo poco desarrollados además de observarse ciertas lagunas de control interno.

El uso de indicadores como medida de desempeño se ha 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, o la subvención pública recibida por asistente (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). Schuter, referente ineludible en el tema, realiza un interesante análisis sobre el desarrollo histórico del diseño de indicadores en organizaciones culturales diferenciando los indicadores microeconómicos de los macroeconómicos. (Ver Schutter, 1997)

Otro referente 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 Peacock (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, 2004) en una compañía de ópera, 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. Cabe destacar, que no se ha encontrado en la bibliografía relacionada suficiente destaque en indicadores de equidad, efectividad y entorno, aun cuando estos son imprescindibles para evaluar el cumplimiento de las políticas culturales. Es por ello que se creyó de interés el desarrollo de indicadores que permitan evaluar el desempeño de las Orquestas Sinfónicas en el marco de los objetivos planteados en las diversas políticas culturales, sin olvidar la importancia de un consumo eficiente, económico y eficaz de los recursos, tema que se tratará en el próximo capítulo.

### 3. Las orquestas sinfónicas en Montevideo

En Montevideo, capital del Uruguay, un país con tres millones de habitantes, cuya capital concentra la mitad de la población, existen tres organismos sinfónicos financiados con dineros públicos: La Orquesta Sinfónica del SODRE<sup>7</sup> (En adelante OSSODRE), La Filarmónica de Montevideo y la Banda Sinfónica Municipal. El presupuesto anual para los tres organismos es de dos millones y medio de dólares al año y la suma de sus plantillas totalizan 255 cargos para músicos intérpretes, más 40 funcionarios técnicos y administrativos que las rodean.

Se disponen datos sólo hasta el año 2002, y solamente de la OSSODRE y la Filarmónica de Montevideo (parte de los problemas esenciales para la evaluación de resultados es que los mismos no están disponibles y recopilarlos requiere de un trabajo específico, cuyo resultado es incierto, ya que estos organismos públicos no se encargan de dar a conocer regularmente sus resultados).

<b>Filarmónica Ciclo sinfónico</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Asistencia</b>	<b>9,067</b>	<b>9,500</b>	<b>5,827</b>	<b>5,788</b>
<b>Producciones</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>Funciones</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>% de ocupación</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>52</b>

<b>OSSODRE Ciclo Sinfónico</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>Asistencia</b>	<b>3,549</b>	<b>1,651</b>	<b>1,934</b>
<b>Producciones</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Funciones</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>% de ocupación</b>	<b>57</b>	<b>38</b>	<b>39</b>

La Orquesta Sinfónica del SODRE y la Filarmónica de Montevideo, en sus ciclos sinfónicos no repiten los programas que preparan, es decir por cada programa suele existir una sola función o concierto. Aunque no se dispone de datos precisos, ya que son inaccesibles

<sup>7</sup> La Orquesta Sinfónica del SODRE es estatal y por tanto su territorio es todo el Uruguay, aunque de hecho su ámbito de actuación es fundamentalmente la ciudad de Montevideo

públicamente, la Banda Sinfónica Municipal si repite programas y se presenta fundamentalmente en locales y espacios públicos de barrios de Montevideo.

Tanto la Filarmónica de Montevideo como la Orquesta del SODRE, en sus ciclos sinfónicos invierten un promedio de diez ensayos para una sola ejecución, lo que llevado a unidades de tiempo significan, 1.500 minutos de prácticas colectivas para producir 100 minutos de concierto, generando una relación tiempo de concierto / tiempo de ensayo de 15 a 1, lo que conlleva a un altísimo costo de la función, la que deberá absorber la totalidad de los costos de producción.

Con respecto a la afluencia de público, y compartiendo una característica común con otras actividades culturales, tales como el teatro, cine, visitas a museos, etc. el número de visitantes no representa el número de personas distintas que presencian un concierto, ya que los espectadores suelen repetirse<sup>8</sup>. Efectivamente, y tomando las presentaciones que integran los ciclos sinfónicos, el número de individuos distintos que concurren a los conciertos es menor que el número total de asistentes registrados en las plantillas donde quedan asentadas la venta de entradas (borderó), ya que una misma persona asiste a varios conciertos<sup>9</sup>. Esta situación debilita significativamente, desde el punto de vista de las políticas públicas y como indicador de efectividad o impacto, la interpretación del indicador *costos totales/número de asistentes*, el que deberá leerse conjuntamente con otros indicadores, como *gasto por habitante* y la relación *amigos de la orquesta /número de asistentes*

Se quiere resaltar, en este trabajo, la importancia de indicadores que permitan conocer las ociosidades de los recursos humanos, en un análisis de la ociosidad a nivel de recurso (Ver Lecueder et al, 2003; Asuaga, 2003, Asuaga et al,2005). Las orquestas sinfónicas tienen una particularidad en la composición de los músicos que amerita un estudio detallado del empleo del factor trabajo en el proceso productivo, en la medida que la orquesta sinfónica se entienda como una unidad multiproducto (Luksetich, 2005).

El sinfonismo lleva asociado la característica del “tamaño” o “volumen”, en una tendencia a crecer y sofisticarse, desde las orquestas de 40 integrantes en tiempos de Mozart en la segunda mitad del siglo XVIII, a los 120 músicos de Stravinsky en las primeras décadas del siglo XX. La música sinfónica existe desde las épocas de Haynd y Mozart, es decir desde la segunda mitad del siglo XVIII. La música académica anterior a esos autores como la de Monteverdi, Bach, Vivaldi, Heandel o Telemann y toda la que le sigue hasta nuestros días que no es sinfónica, como la de Pert, Takemitsu, Piazzolla, o Ducke Ellington, no está contemplada por la ejecución de un organismo sinfónico, pues estos fueron creados y concebidos para ejecutar exclusivamente música sinfónica.

Cuando la Orquesta Filarmónica de Montevideo ha dividido sus músicos en varias agrupaciones para ejecutar música de cámara, ya sea “culta” o popular (tango o jazz), parte de los músicos quedaron ociosos, tanto en el (los) conciertos(s) como en los ensayos. Tal es el caso, por ejemplo, cuando la Filarmónica de Montevideo interpreta Galas de Tango, en donde se crea “la orquesta de tango más grande del mundo”<sup>10</sup>. Similar situación se produce en el caso del programa de “Las cuatro estaciones” de Vivaldi, donde sólo participan cuerdas

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, en el cine de Europa, y particularmente en la década del 60, la cantidad de entradas vendidas es seis veces, en promedio, el número de habitantes de un país

<sup>9</sup> Una encuesta realizada por la propia 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. Para ellas se realizaron 13 conciertos distintos en el Teatro Solís, entre abril y noviembre. De esta forma, se financia una orquesta de más de 90 integrantes para que accedan menos de 3.000 personas distintas, por año, a conciertos de música sinfónica. 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. Todo esto en un contexto donde las obras, los maestros, los solistas tienden a repetirse, ya que los músicos integrantes de la Filarmónica de Montevideo y la OSSODRE, son mayoritariamente los mismos.

<sup>10</sup> para concretar el popular espectáculo la institución Filarmónica de Montevideo debe contratar músicos que no están en su plantilla: cuatro bandoneones; uno o dos cantantes; guitarra y al menos una pareja de bailarines, lo que totalizan unos 1.200 dólares de cachét por espectáculo.

y el número de agrupaciones que pueden formarse llega a tres con el total de violines, violas, violonchelos y contrabajos. Como para estos programas sólo se utilizan las cuerdas el resto de la orquesta (vientos y percusión) pasan temporadas de hasta dos meses ociosos. Indicadores del tipo *horas de músico efectivas/horas pagadas*, u *obras sinfónicas/obras totales*, además de ser indicadores de eficiencia y eficacia respectivamente, son también indicadores aptos para evaluar, directa o indirectamente, las ociosidades de los recursos humanos.

En un análisis apresurado del párrafo anterior, quizás podría deducirse que a efectos de evitar ociosidades sería deseable que el indicador *obras sinfónicas/obras totales* se acerque a la unidad. Sin embargo, en la medida que dicho indicador se acerque a uno, efectivamente se evitan ociosidades<sup>10</sup>. Pero el impacto de dicha medida se verá reflejada en una disminución tanto de la oferta cultural (sólo música académica sinfónica) como de las posibilidades de acceso a la misma, lo que puede ser significativo en ciudades como Montevideo, y muy perjudicial en ciudades del interior del país, las que no suelen contar con infraestructuras suficientes para conciertos sinfónicos<sup>11</sup>, ya que las agrupaciones sinfónicas requieren de sofisticados equipamientos, que generalmente están erigidos en las centralidades territoriales de los países, y muy excepcionalmente están implantados a escala local (barrios de Montevideo y ciudades del interior). Esto trae como consecuencia ineficiencias con respecto a la equidad del acceso a la cultura, sobre todo si se considera que la OSSODRE es un organismo nacional.

Sin embargo, la música académica ejecutada por agrupaciones de cámara se puede realizar en espacios mucho más reducidos, desde pequeños teatros, iglesias, clubes sociales y deportivos, con lo cual los costos de las infraestructuras son más bajos., y existen equipamientos aptos en prácticamente todo el Uruguay, con lo cual la música académica es más rentable socialmente, pues potencialmente pueden acceder mayor cantidad de ciudadanos ya que se multiplican “los espacios escénicos” bajándose notablemente los “costos de viaje” del público asistente.

En el contexto del párrafo anterior, cobran importancia los indicadores de *rentabilidad social* como herramientas que permiten monitorear el cumplimiento de políticas culturales. Estos indicadores de equidad y efectividad mostrarán el nivel de distribución de los servicios públicos, tal como puede verse en los siguientes indicadores:

- *conciertos en iglesias y parques / conciertos totales*,
- *conciertos en iglesias y parques/ 100.000 habitantes*
- *conciertos en la periferia de la ciudad / conciertos sinfónicos*
- *conciertos en la periferia de la ciudad / conciertos totales*
- *conciertos en la periferia de la ciudad/ 100.000 habitantes*
- *conciertos en ciudades del interior/conciertos en Montevideo*
- *conciertos en ciudades del interior/conciertos sinfónicos*
- *conciertos totales/ 100.000 habitantes*

Un crecimiento en los indicadores de rentabilidad social definidos mostrará entonces una mayor democratización del acceso a la cultura. Sin embargo, deberá tenerse presente que cuando la Filarmónica de Montevideo se presenta en espacios abiertos, el costo por concierto entre escenario, amplificación y luces supera los 10.000 dólares por función, si se realiza una sola función en cada lugar.

---

<sup>10</sup> Obviamente se está haciendo referencias a las ociosidades producidas por la interpretación de música de cámara y no a otras ociosidades que se producen por efecto oferta-demanda de conciertos sinfónicos y aún de cámara

<sup>11</sup> Por ejemplo, en Montevideo sólo se pueden presentar en la sala de Movie Center, en la sala mayor de El Galpón, en sala Brunet, y en el Teatro Solís

Con la misma importancia y el mismo fin que los indicadores de *rentabilidad social*., es posible también definir indicadores para evaluar la *rentabilidad cultural*. La inversión de recursos centrada exclusivamente en interpretar sinfonismo es poco rentable culturalmente. Tómese el caso de Juan Sebastián Bach, considerado por múltiples especialistas el músico más importante de todos los tiempos, pero prácticamente no interpretado por las orquestas sinfónicas, pues en su época sólo existían agrupaciones de cámara, por tanto, las agrupaciones sinfónicas no programan a este autor. En la misma línea, cabe destacar que la cantidad de horas de repertorio (partituras disponibles en las editoras) de música “culta” para agrupaciones de cámara (menos de veinte músicos) supera en varios cientos de horas a la de la música sinfónica.

Al aumentar la cantidad de conciertos no sinfónicos, la diversidad de oferta cultural se amplía considerablemente, por lo que indicadores como los que se muestran a continuación pueden ser aptos para medir la rentabilidad cultural:

- Conciertos de cámara/conciertos sinfónicos.
- Conciertos de cámara/ conciertos totales
- Conciertos de cámara/100.000 habitantes
- Sumatoria del número de intérpretes en cada concierto / conciertos totales
- Sumatoria del número de intérpretes en cada concierto / 100.000 habitantes

#### **4. Un cambio de estrategia**

A la música académica no sinfónica (“culta” o de origen popular), y tal como se expuso en el capítulo 1 al referirse a la enfermedad de los costos de Baumol en el sector de las artes escénicas, le restan dos caminos para garantizar su existencia. El primero es que el sector público invierta en ella, con independencia de lo que ya invierte en los organismos sinfónicos. El segundo es que con los recursos actuales que existen en los organismos sinfónicos, estos se reestructuren y pasen a ser agrupaciones de ejecución de música académica.

Para que esta segunda alternativa sea viable, deberá reformularse la misión de los dos organismos sinfónicos, mutando la visión de la organización a una institución apta para interpretar música académica, en el sentido amplio de todo lo que se ejecuta a partir de partitura.

Bajo esta perspectiva, la música académica (“culta” y de origen popular) es culturalmente más rentable que el sinfonismo, por lo que amerita cuestionarse la institucionalización con financiamiento público del sinfonismo como única oferta de la música interpretada a partir de partitura.

El camino emprendido por la Filarmónica de Montevideo a partir del año 1993, bajo la dirección del Maestro Federico García Vigil y de su gerente<sup>12</sup> el músico Álvaro Méndez es quien alumbró en Uruguay el camino para este tipo de reflexiones. En dicho año la Filarmónica comenzó el ya popular espectáculo “Galas de Tango”, abriendo el espectro de la música culta a la música popular.

Luego continuó con otros programas y actividades realizadas mayormente en el verano y al aire libre, tales como:

---

<sup>12</sup> eufemísticamente denominado “coordinador general”, cuando en todas las orquestas del mundo dicho rol se denomina gerente.

- “Una noche en Viena” (espectáculo basado en vals de J. Strauss);
- “Música de películas” (selección de músicas de películas famosas, como Guerra de las Galaxias; Superman; Pinocho; 2001 Odisea en el Espacio; etcétera).
- “Tributo a Zitarrosa” (arreglos para orquesta de temas de Zitarrosa, con la voz grabada del desaparecido intérprete emitida desde un disco CD).
- “Filarmónica Cartoon” (un espectáculo para niños realizado en el Teatro Solís y en el Teatro de Verano, donde participaron unos cuarenta actores).
- “Fantasía en la Fortaleza” (un espectáculo donde la orquesta estaba armada en el Cerro de Montevideo y se transmitía por altavoces en toda la Rambla desde la Estación Central hasta el Parque Capurro<sup>13</sup>)

Todas estas experiencias, que promedian 7.000 espectadores por presentación<sup>15</sup>, son apoyadas por una gran inversión en escenarios al aire libre, amplificación, seguridad, horas de armado, traslados, baños, camarines, artistas e intérpretes extras, importante promoción, publicidad y difusión convirtiendo a la Filarmónica en un bien cultural masivo. En la historia del Uruguay no existen antecedentes de un fenómeno similar para un organismo cuyo objetivo final es generar música sinfónica. Sin embargo, esto no se vio reflejado en un incremento ni de los asistentes ni de las presentaciones de la temporada sinfónica central realizadas en Teatro Solís (o cuando este estuvo en obras, en el Atrio Municipal<sup>16</sup>, o en el Radisson Victoria Plaza Hotel).

Partiendo de la base que las políticas culturales ya definidas dan prioridad a una democratización de acceso a la cultura, maximizando la rentabilidad social y cultural frente a un empleo eficiente, económico y eficaz de los recursos, y considerando lo antes expuesto, se propone un cambio estratégico en la composición de los tres institutos sinfónicos actuales, manteniendo la cantidad de puestos y sus presupuestos totales.

Se pretende, en lineamiento con Esmoris, (Esmoris, 2004) conformar dos organismos de aproximadamente 120 músicos cada uno, que restrinjan la programación sinfónica (centralista) a un mínimo razonable y aumenten la actividad de cámara (desconcentrada). Serían dos nuevos organismos dedicados a la ejecución de música académica., del cual uno de ellos atendería la población de los departamentos de Montevideo, Canelones y San José y el otro el resto del país. Esta propuesta no es más que una reingeniería institucional – cultural a partir de los recursos existentes ya financiada por medio de tributos.

Es parte del plan estratégico contar con músicos académicos, que en ciertas ocasiones ejecuten música sinfónica, para lo cual se necesitará de toda la orquesta, y en otros momentos se dividan en agrupaciones pequeñas y medianas - entre un músico y hasta veinticinco como máximo- para ejecutar música académica de cámara, sea culta o popular. En los períodos en que este organismo de música académica se divide en varias agrupaciones, se habilita a la presentación en simultáneo en más de un espacio físico, tal como hizo la Filarmónica de Montevideo los días 9, 10 y 13 de noviembre del año 2000 al dividir su sección de cuerdas en

---

<sup>13</sup> La orquesta tocó en play back, es decir los músicos y el maestro parodiaron la ejecución de una música que salía de un reproductor de CD grabado en los días previos, en una jornada de ensayo general. Esta conducta respondía a la imposibilidad de evitar el ingreso del viento por los micrófonos en la cumbre más alta de la ciudad, lo cual distorsionaba el sonido, al mismo tiempo que levantaba las hojas de las partituras dificultando a los músicos una lectura fluida. Sin embargo, deberá reconocerse que es dudoso desde el punto de vista estético la aplicación de estas técnicas que culminan en una peor calidad acústica que la que podría obtenerse en un CD.

<sup>15</sup> nótese que en los trece años de esta experiencia el número de asistencias superó el medio millón de espectadores, a lo que deberá agregarse televisaciones en directo y diferido, así como emisiones radiales

<sup>16</sup> acondicionar dicho espacio costaba por espectáculo aproximadamente 6.000 dólares

tres y realizar el ciclo “Filarmónica por toda la ciudad”, con la obra “Las cuatro Estaciones”, de Vivaldi. En un mismo día, a la misma hora, en tres barrios distintos, se presentaron tres agrupaciones de músicos académicos ejecutando música barroca de cámara, utilizando como escenarios a las iglesias. La cantidad de público que concurrió fue de 7.900 asistentes distintos.<sup>18</sup>

Con muy pocos recursos se materializó un clásico y en la periferia de la ciudad mayoritariamente, a iglesias llenas<sup>18</sup>. Al comparar la cantidad de público que concitó este ciclo de tres días, con el costosísimo ciclo sinfónico tradicional, se comprueba que más asistentes concurrieron a los barrios, que al ciclo sinfónico que se desarrolla en el centro de la ciudad. Por otra parte, la mitad de los integrantes de la Filarmónica de Montevideo no trabajó, ya que solo se necesitan cuerdas para ejecutar “Las Cuatro Estaciones”; es decir un 50 % de los intérpretes<sup>19</sup> estuvo eximido de tareas durante dos semanas y media

contabilizando ensayos y días de conciertos. En realidad para estos músicos ociosos también existen posibilidades de programas pues existen obras para vientos y para percusión tanto por separado como juntos.

A modo de ilustración de esta forma de producir y distribuir música académica y como esbozo de una programación anual, se presentan las programaciones del organismo que atiende la zona sur del país<sup>20</sup>:

- 5 programas sinfónicos de los cuales se realizan 3 conciertos por cada uno, es decir 15 conciertos en total, distribuidos por los tres departamentos, en ciudades donde existen equipamientos que puedan albergar a una orquesta sinfónica.
- 1 ópera, con 5 funciones en Montevideo.
- 1 ballet, con 5 funciones en Montevideo y una en las capitales departamentales.
- 5 programas de música distintos de cámara interpretados por una agrupación de cámara cada uno (de entre 3 y 25 integrantes), realizando 12 presentaciones de cada programa y totalizando 60 conciertos por los barrios y localidades de los departamentos de Montevideo, Canelones y San José. Un esbozo similar queda pendiente para la agrupación que atiende el resto del país.

De esta forma otro servicio de música académica financiada con recursos públicos es posible, en tanto que se ensancha el repertorio, se incrementa la cantidad de conciertos y se le hace accesible a un número mayor de ciudadanos y con características más heterogéneas que los actuales. Para los propios músicos también es una ventaja, pues la relación entre el tiempo de ensayo y el de función se optimiza notablemente. Se produce una disminución de la carga horaria anual total de los profesionales, pues la cantidad de programas distintos a ensayar es menor, así como el tiempo total de música distinta, pues los programas de cámara no suelen ser tan extensos como los sinfónicos.

<sup>18</sup> Medición realizada por el Servicio de Inspección General de la IMM. Barrios: Jacinto Vera; Cerrito; Colón; Cruz de Carrasco; Cerro; Nuevo París; Unión; Pocitos y Ciudad Vieja.

<sup>19</sup> Las cuerdas son numéricamente la mitad de los integrantes de una orquesta sinfónica y la integran los siguientes instrumentos: violines, violas, violonchelos y contrabajos. El resto de la orquesta está compuesta por: flautas, oboes, clarinetes, fagotes, cornos, trompetas, trombones, tuba, timbales y percusión.

## 5. Conclusiones

El cuestionamiento de la economía neoclásica como marco de referencia para las empresas públicas ha traído como consecuencia un replanteo de las técnicas de control tradicionales. La maximización de utilidades y la búsqueda por minimizar los costos se transforma en las empresas públicas, en donde la idea de cliente muta a una concepción más amplia como es la comunidad, y la satisfacción del usuario prima sobre la obtención del lucro. Las evaluaciones cualitativas cobran importancia relevante, y los indicadores de gestión se muestran como herramientas idóneas para evaluar la gestión pública. Las Orquestas Sinfónicas no quedan ajenas a esta realidad, e indicadores que evalúen la rentabilidad social y la rentabilidad cultural se vuelven imprescindibles para evaluar la concreción de las políticas culturales, así como los desvíos e ineficiencias en el cumplimiento de su gestión.

Asimismo, a efectos de dar cumplimiento a la democratización cultural, es posible que en ciertas sociedades amerite un replanteo de las estrategias definidas. En la propuesta planteada en esta ponencia, si es llevada adelante de manera sistemática y prioritaria, se produciría una significativa ampliación del repertorio con respecto al que brinda la actual exclusividad sinfónica, lo que deriva en una mayor rentabilidad cultural. A su vez, se produce un aumento de la rentabilidad social, pues no sólo existe un incremento real de espectadores, sino que las características socio – culturales de este nuevo público son más heterogéneas y representativas de la mayoría de la población. El conjunto de la propuesta conlleva una refundación institucional importante que compromete al municipio de Montevideo, al resto de los municipios y al estado central. También puede implicar un cambio de costumbres para los involucrados en la actividad sinfónica contemporánea al pasar de un centralismo elitista, a servicios de cara a la ciudadanía, poniendo a disposición de ésta, un amplísimo repertorio de música académica, tanto popular como “cultá” ejecutada a partir de partitura popular y “cultá” desde el año 1600, hasta nuestros días.

La Contabilidad de Gestión, deberá proveer herramientas que permitan el seguimiento tanto de los nuevos planteos como de las políticas culturales existentes. El modelo de indicadores propuestos en este trabajo, en el que simultáneamente se consideren recursos ociosos, rentabilidad social y rentabilidad cultural, sin descuidar el uso eficiente, eficaz y económico de los fondos públicos, es una primera aproximación a un tema en el que, sin duda, se deberá seguir avanzando.

## Referencias

- AECA (1997): Indicadores de gestión para las Entidades Públicas *Principios de Contabilidad de Gestión*. Documento 16
- AECA (2001): La Contabilidad de Gestión en Entidades sin Fines de Lucro
- Allison Michael y Kaye Jude (1997): *Strategic planning for nonprofit organizations* John Wiley. New Cork
- Armstrong, Arona y Francis, Roland (2003): Social Indicators, promises and problems: a critical review". *Evaluation Journal of Australasia*. Vol 3 N° 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 nonprofit organizations*. Homewood, IL: R. D. Irwin
- Asuaga, C., y Peombo, C. (2004): La Economía del arte bajo la óptica de la Teoría General del Costo. *XXVII Congreso del IAPUCO*.
- Asuaga, Carolina (2003): La cuantificación del factor trabajo en escenarios de crisis e inflación. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Vol 1 N° 1
- Asuaga, C; Lecueder, M; Vigo, S (2005): Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo *Anales del IX Congreso del Instituto Internacional de Costos*. Itapema
- 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 (2004): "Artistic Quality in Opara Company" *Nonprofit Management and Leadership*. Vol .14. Issue 4
- Budiño, G. (2004): Sistemas de información para la satisfacción de clientes. *Universitario Autónomo del Sur-Uruguay*.
- Camman C (1978): Better Performance from Nonprofit. *Harvard Business Review*, N° 92. Setiembre-Octubre
- Carenys, J y de Falgera, J (1997): El cuadro de mando, un documento informativo para la toma e decisiones y la buena gestión. *Barcelona Management Review*. N° 5. Mayo-Agosto
- Colbert, Françoise (2003): La gestión de las artes, en *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid
- 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
- Esmoris, Manuel (2004): "Cultura y Economía", *Revista Brecha* 10 de diciembre de 2004
- 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 N° 18
- Frey, B. (2005): "El Apoyo Público a las Artes" en Towse R. (2005): *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid
- Frey, Bruno y Pommerehne, Werner (1989): *Muses and Markets. Explorations in the Enonomist of the Arts*. Blackwell. Oxford
- Gilhespy, I. 1999: "Measuring the Performance of Cultural Organizations: a Model," *International Journal of Arts Management*, 2 (1), 38-51.
- Globerman, S y Book,S (1974): "Statistical Cost Funtions of the Prforming Arts Organizations". *Southern Economics Journal*. N° 40

- Harisson, D. (1995): Should your organization invest in strategic planning? *Fund raising management* Vol 26, N° 6
- Henke, E (1980): *Introduction to nonprofit organization accounting* Wadsworth Pub. Belmont.
- Henke, E (1992): *Introduction to nonprofit organization accounting*. South Western Publishing. Cincinnati
- Hilibrum, James (2005); "La enfermedad de los costes de Baumol" En Towse R. (2005): *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid
- Hudson, M (1995): *Managing without profit: the art of managing third-sector organizations*. Penguin. London
- Johnson T, y Kaplan, R(1987): The rise an fall of management accounting. *Management Accounting* Vol 68, N° 7, enero.
- Kaplan, R. (1984): The evolution of management accounting. *The Accounting Review*. Volumen XIX, Nª 3. Julio
- Kaplan, R y Norton D (1992): The Balance Scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero
- Lange, M; Luksetich, W; Jacobs J; Bullard, J (1985): "Cost Functions of Symphony Orchestra" *Journal of Cultural Economics*. N ° 9
- Lafortune, Andrée; Rosseau, Jean-Guy; Bégin, Lucie (1999): An exploration of management control in the arts and the cultural sector *International Journal of Art Management*. Volumen 2, N° 1
- Lecueder, M; Vigo, S.; Asuaga, C. y Peombo, C. (2003): Capacidad ociosa. Problemática de su determinación y gestión en mercados recesivos. *Anales del VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos*. Punta del Este
- Luksetich, Wiliam (2005): "Las Orquestas" En Towse R. (2005): *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid
- Maisels, L (1992) - Performance measurement: the balanced scorecard approach- *Journal of Cost Management*, Vol. 6 No. 2,
- Mazza, Isidro (2005): "La Elección Pública". En R. (2005): *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid
- McNair, Carol; Lynch, Richard y Cross Keving (1990): Do financial and non-financial performance measures have to agree? - *Management Accounting*. Noviembre.
- Moldof, EP (1993): Strategic planning for Nonprofit . *Fund Raising Management*. Vol 24 N° 10.
- Newman, W. y Wallender, H (1978): Management not for profit enterprices. *Academy of Management Review*. Enero
- Norreklit, Hanna (2000): The Balance of the Balance Scorecard: a critical analyst of some of its assumption. *Management of Accounting Research*. Vol 11, N° 1. Marzo
- Oxford University Press, (2002): *A Dictionary of Business*. Oxford Reference Online
- Parker, LD (1979): Divisional performance measurement: beyond an exclusive profit test. *Accounting and Business Research*. Vol 36
- 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 (2003), "Performance indicators and cultural policy", *Economia della cultura*, Associazione per l'Economia della Cultura/AEC, Bologna
- Pignataro, Giacomo (2005): Los indicadores de resultado. En *Manual de economía de la cultura*. Coord: Ruth Towse. Fundación Autor. Madrid.
- Rausell, P. et alli (2004): Diagnosi de la realitat dels sectors culturals de Gandia. Informe per a la Comissió de Cultura de l'Ajuntament de Gandia.
- Rausell, Pau (1999): *Políticas y sectores culturales en la Comunidad Valenciana*. Tirant lo Blanch. Universitat de València. Valencia.

- Reilly, G y Reilly, C ( 2000): Using a measure network to understand a delivery value. *Journal of Cost Management*, N° 14. Noviembre-Diciembre
- Schutter, J. (1997): "The Performance of Performance indicators in the Arts". *Nonprofit Management and Leadership* Vol 7 Issue 3
- Solomons, D.(1965): *Divisional performance: measurement and control*. Homewood, Illinois
- 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
- Sveiby, K (1986) – *Intangible Assets Monitor*. IAM. Sweden
- Throsby, David (1994) The production and consumption of the arts: a view of cultural economist. *Journal of Economic Literature*. N° 33
- Throsby, David y Withers, Glenn (1979): *The Economist of the Performing Arts*. Arnold. Londres
- 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
- Towse, Ruth (2001): "Quis custodiet? Or Managing the Management: The case of the Royal Opera House, Coven Garden". *International Journal of Arts Management*. Vol 3 Issue 3