

# Cultura: artes, patrimonio y tradiciones. Gestión cultural: una profesión de servicio

Manuel Esmoris

«7 y 3» son siete de vino (lija) y tres de Coca-Cola (o Pepsi Cola, o lo que fuere). Tras años de decantamiento se llegó a la a esa justa proporción (entona y saca la sed).

*Jaime Roos explicando el nombre de su disco 7 y 3.*

Art is not a nice extra – it is the umbilical cord which connects us to the Divine, it guarantees our being human.

*Nicolaus Harnoncourt*

## PRESENTACIÓN<sup>1</sup>

En estas líneas se argumenta a favor de considerar al sector de actividad *cultura*, integrado por los bienes y servicios de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales. En segunda instancia se proponen unas bases y razones de ser de la profesión *gestión cultural*.

\* Montevideo, 1959. Maestría en Gestión Cultural, Universidad de Barcelona.

✉ [neneta@adinet.com.uy](mailto:neneta@adinet.com.uy)

RECIBIDO: 16/6/2009.

ACEPTADO: 9/7/2009.

1 *Sugerencia del autor al lector:* Si este artículo se lee atendiendo las notas al pie, da más trabajo o directamente es imposible seguir el hilo discursivo central. Por tanto se propone optar por una primera lectura que siga el tronco principal, dejando de lado las notas. Los contenidos de estas remiten a ejemplos, interpretaciones y aclaraciones que considero de valor e ilustrativas, y bien pueden leerse en una segunda oportunidad.

## CULTURA: UNA DELIMITACIÓN DEL CAMPO

Se presenta una delimitación del campo de cultura tomando como referencia el marco normativo de convivencia regido por democracia representativa y economía de mercado vigentes en el Uruguay contemporáneo. Como lo consideran ese marco normativo y la economía política, el sector de actividad cultura produce *bienes y servicios*.

Aplicando estos conceptos a los múltiples significados a que se refiere lo cultural en todas partes del mundo, aquí se busca demarcar un espacio más inclusivo que la decimonónica concepción del *jardín de las bellas artes*,<sup>2</sup> *al mismo tiempo que más preciso o ajustado que las contemporáneas concepciones de industrias culturales, creativas o de copyright*.<sup>3</sup>

- 
- 2 El universo de las *bellas artes* restringía lo cultural a la narrativa, la poesía, el teatro, la pintura y escultura, el ballet, la música y, en alguna medida, la arquitectura.
  - 3 El economista Richard Caves y casi en igual medida su colega David Throsby son los principales representantes de esta orientación, que encontró respaldo y promoción en varios organismos internacionales como UNESCO, universidades (públicas mayoritariamente) y en gobiernos nacionales y locales. En mi opinión constituye una moda donde confluyen:
    - elites públicas seducidas y preocupadas por los temas de *cultura y desarrollo*, que encontraron una fuente de legitimidad del gasto en cultura si mostraban un sentido económicamente productivo;
    - personal de la actividad pública y de la vida académica de raigambre marxista que pasó a interpretar a la cultura al tiempo como *ideología y fuerza productiva*. Así, manteniéndose dentro de las categorías originales de Marx, superaron que la cultura fuera mero reflejo de la *infraestructura*, de las *relaciones sociales de producción*.
    - Los estudios de impacto económico mostraron que entre el 3 y el 7% del PBI de distintos países era producido por un sector cultural. Estos elevados valores son el resultado de considerar como bienes culturales cuestiones tan disímiles como la publicidad, la industria editorial (cuantificando los libros de texto), todo lo audiovisual, el diseño, las artesanías, los videojuegos, los espectáculos, la actividad artística, los electrodomésticos como televisores, DVD y otros aparatos, y herramientas que necesitan las actividades mencionadas. Así también, muchos de estos estudios valoran también las externalidades que generan esas actividades.
    - El *lobby* cultural protagonizado por artistas y sus corporaciones encontraron en esta visión un respaldo para solicitar y legitimar más gasto público en cultura, más precisamente en subvenciones para sus actividades sin contrapartes de resultados, ello sin considerar que esos fondos, además de constituir un financiamiento de sus realizaciones, deben llegar y construir audiencias integradas por personas que no pueden pagar o poseen otro tipo de barreras, como la distancia física, los símbolos de estatus y la falta de oferta sistemática.
    - Este proceso sucedió en Uruguay con la financiación y la publicación de las obras *La cultura da trabajo* (Montevideo, 1998), *La cultura es capital* (Montevideo, 2002), lideradas por Luis Stolovich.

Para una crítica de las obras de Stolovich, véase en <[www.gestioncultural.com.uy](http://www.gestioncultural.com.uy)>: «Esmoris, cultura y economía». Para una crítica a los *estudios de impacto económico*, véase Bruno Frey: *La economía del arte*, capítulo X, «La valoración del patrimonio cultural desde una perspectiva económica», Barcelona: Ariel, 2000, pp. 175-176.

Se presenta un territorio de *lo cultural*, que es más concreto que el enfoque antropológico que abarca toda la experiencia humana, y se mantiene a distancia de las distintas tradiciones de ensayos, estudios, análisis, categorías, teorías, que se centran en *lo sociocultural*.<sup>4</sup>

Dado que los bienes y servicios de las artes y el patrimonio son constitutivos del sector cultural y que se comprueba una predominante tendencia contemporánea a integrar, valorar y jerarquizar, prácticas que se transmiten a través de la experiencia y que son artísticas o poseen significación patrimonial, se propone englobar el universo de los bienes y servicios culturales dentro de los siguientes tres conjuntos:

1. Las artes abarcan teatro, música, lírica (ópera, zarzuela), danza, cine,<sup>5</sup> artes visuales (pintura, dibujo, escultura, grabado, fotografía, instalaciones y otras posibilidades), letras (narrativa, dramaturgia y poesía), *relato gráfico* (historieta, caricatura, humor gráfico, viñeta), arquitectura (en tanto estética y paisaje, no como función ni estructura), diseño (ornamental, gráfico, artesanal, industrial, otros)<sup>6</sup> y las conjunciones que puedan realizarse entre todas ellas.

4 Englobo en *ensayos sociales y políticos sobre la cultura* una diversidad de corrientes y autores tales como:

- Max Weber,
- la *escuela de Fráncfort*;
- los *estudios culturales* que comenzaron en Europa, en el Reino Unido y luego en Estados Unidos. En América Latina, Jesús Martín Barbero es el representante más subsidiario de estas orientaciones; así como también se registran producciones *socioantropológicas culturales*, con la obra de Néstor García Canclini.

Este heterogéneo compendio tiene en común que los aludidos no centran su trabajo en la relación individuo-ciudadano y bienes y servicios culturales. Los temas e intereses que los convocan son valores, sentido, hegemonías, contradicciones, orden social, revolución, cambio, malestar social. Desde la perspectiva de la gestión cultural este tipo de producción, a izquierda y derecha, solo puede servir como insumo para lo que en el análisis estratégico se denomina *macroentorno* y, dentro de este, los ítems como tendencias y valores presentes en la sociedad. Sin embargo, ha ocupado y ocupa un enorme espacio en publicaciones, financiamiento, seminarios y discursos, en personal vinculado al estudio y manejo de la política cultural, en detrimento de los otros ítems que hacen a la gestión estratégica de los bienes y servicios culturales.

5 La *actividad cinematográfica* está conformada por procesos tecnológicos de captura, edición y emisión de imágenes en movimiento conformando un relato como obra. Los géneros constitutivos de la actividad cinematográfica son: *ficción* (películas, seriales, programas de humor, otros) y *documentales*. Las principales pantallas de la actividad cinematográfica son *salas de cine* y la *televisión* (como pantalla accesible de DVD y las ficciones y documentales recibidas por señales de televisión para abonados o abiertas). Quedan exceptuados como bienes culturales las transmisiones de eventos deportivos, noticieros y otros géneros que se caracterizan por lo efímero que, como dice Françoise Benhamou, pertenecen a la industria del acontecimiento. Así también se descalifica el tan manido concepto de audiovisual, por ser tecnológico y no cultural. Tras él se pueden englobar las cámaras de seguridad y sus registros, las ecografías, etcétera.

6 No todo objeto de la arquitectura y los diseños poseen méritos de bien cultural, sino solo aquellos que el análisis y el estudio destacan de la mayoría por ser más puramente representativos de una corriente, estilo, por su singularidad o excepción. A modo de ejercicio y ejemplo, y tomando la

Los bienes y servicios de las artes pertenecen a la llamadas culturas de masas, industrial, popular, alta cultura o cultura académica (en la segunda parte de este artículo se aclaran estos conceptos).

2. *El patrimonio*. Comprende la herencia compartida entre personas de bienes materiales (inmuebles o muebles) e inmateriales que son seleccionados por algunas de estas razones: son testimonios sobresalientes de épocas y estilos, son excepcionales, en tanto portadores de identidad para determinadas comunidades o por contener atributos singulares.

Se debe describir y fundamentar su carácter patrimonial dentro de alguna historia (mundial, regional, nacional, local), así como relatar y documentar su propia historia: no hay patrimonio sin historia, tanto propia del bien, como contextualizado.

Es imperativo, detallar, estipular y documentar los valores por los que fueron seleccionados como patrimoniales, sean estos artístico-estéticos, sentido de identidad o etnológicos.

Los bienes patrimoniales pueden estar reconocidos jurídicamente como tales o basta que sean cultivados de esa forma por personas que produzcan «rituales», una narración y documentación sobre ellos. Así integran el patrimonio cultural, en un sentido amplio, relatos históricos sobre acontecimientos diversos, bienes arqueológicos, arquitectónicos, archivos y acervos, obras de arte, mobiliario, máquinas,

producción mundial como universo de referencia, adquieren dicho estatus en arquitectura casos como el edificio del Museo Guggenheim de Bilbao, por la singularidad, o el barrio Weissenho en Stuttgart, como representativo del movimiento moderno, por lo revolucionario o innovador que significa en la historia de la arquitectura en general y del siglo xx en particular. Ejemplos en el diseño pueden ser las obras como *Juicy Salif* (exprimidor de frutas) de Philippe Stark, o el arte del sello discográfico de jazz Blue Note; el primero es una excepcionalidad con relación al resto de los exprimidores y el segundo es considerado un caso de imagen corporativa muy singular dentro de un género musical, en su formato industrial.

A fin de aclarar más, tanto en los diseños como en la arquitectura lo que interesa como bien cultural es la consideración de los componentes estéticos, históricos, etnológicos, sentido de identidad, autenticidad, excepcionalidad y singularidad, así como que el uso y exhibición de los bienes sea compatible con el mantenimiento de esas características.

Los temas de funcionalidad, confort, estructura están en una dimensión no cultural, aunque condicionen al diseño. Por ejemplo, las catedrales góticas fueron posibles porque se pudo abovedar iglesias por medio de vigas cruzadas. Una posibilidad técnica viabilizó una estética arquitectónica. La obra de Eladio Dieste adquiere significación cultural no por sus soluciones como ingeniero (dimensiones técnica y científica), sino por el sentido de identidad, expresado en el uso del ladrillo (hecho con barro, material del lugar) y por la singularidad que brindan al paisaje sus bóvedas y ondulaciones. El puente original de la Barra de Maldonado, del ingeniero Lionel Viera (así como su réplica contemporánea), es al mismo tiempo una delicada solución de ingeniería civil (dimensión técnico-científica), pero culturalmente lo relevante es la dimensión estética con la ondulación brindándole singularidad tanto al paisaje como a la experiencia de transitarlo. Un ejemplo bien reciente y similar lo ofrece el puente *atirantado* que une los departamentos de Canelones y Montevideo, por las avenidas Italia y Giannatasio: es la materialización de una estética utilizando posibilidades científicas y técnicas.

expresiones artísticas, artefactos y objetos singulares o representativos de actividades, épocas y estilos.<sup>7</sup>

Los hay de cultura académica o alta cultura y de cultura popular, de masas e industrial. A modo de ejercicio y tomando el universo de los monumentos nacionales uruguayos, pueden catalogarse como patrimonio de alta cultura bienes como el Palacio Taranco y toda su colección; los murales del taller Torres García pintados originariamente en el Hospital Saint Boix y exhibidos en la actualidad en la Torre de las Comunicaciones.

Ejemplos de bienes de cultura popular son los medios de transporte como locomotoras a vapor, tranvías, ómnibus antiguos o los botines que Obdulio Varela utilizó en la final del campeonato mundial de 1950, así como bienes del mundo obrero industrial como la grúa histórica del puerto de Carmelo, las viviendas de trabajadores del pueblo de Conchillas, o el ex Frigorífico Anglo en Fray Bentos.

El caso de los contenidos de los Archivos de la Palabra y de la Imagen del SODRE, así como filmoteca de la Cinemateca (ambos «inmateriales») se encuentran en forma industrial, tanto obras o registros populares, como de alta cultura. Por ejemplo, en estos lugares conviven el registro del relato de fútbol de Carlos Solé, con la lectura de parte de su propia obra del escritor Felisberto Hernández.

3. *Las tradiciones culturales.* Se trata de bienes y prácticas considerados culturales por poseer al menos una de las siguientes dos características: ser artístico-estéticos o tener significación patrimonial (histórica, sentido de identidad, etnográfica).

Las prácticas tradicionales se transmiten principalmente a través de la experiencia, en la propia ejecución, en la actualización de la memoria de procedimientos que no están registrados materialmente. Es el caso del candombe, la payada, las fiestas locales, las lenguas, las artesanías, la gastronomía, etcétera.<sup>8</sup> También forma

7 Las consideraciones de UNESCO sobre patrimonio también incluyen los bienes naturales. Estos, como el glaciar del Perito Moreno en Argentina (Patrimonio de la Humanidad), no serían objeto de la gestión cultural. Su preservación se realiza con criterios de las ciencias naturales. La intervención *cultural* o mejor dicho de *comunicación y divulgación*, solo se realiza en la convocatoria de público, la narración a los visitantes, la promoción turística, etcétera. Algo similar sucede con los jardines botánicos, los zoológicos, los acuarios, que estrictamente son museos, pero los saberes en juego son científicos o técnicos. Similar es el caso del Parque de Santa Teresa, en el departamento de Rocha, que es monumento nacional y la mejor figura jurídica para su gestión es la de *área natural protegida* (МВОТМА), con una participación cultural restringida al tratamiento de la fortaleza colonial que aloja.

8 Desde hace ya unos años asistimos a la instrucción formal de elementos de la tradición tales como las escuelas de candombe, de murga, la danza del tango. De igual manera se está produciendo la *materialización* de la cultura tradicional con iniciativas tales como la identificación, sistematización de la *gastronomía nacional*, de las fiestas populares; las postulaciones a patrimonio con estatus jurídico, del candombe y el ritmo montevidiano de murga «marcha camión», entre otros. Complementariamente a este fenómeno también se produce otro por el cual el patrimonio material cada vez se enriquece de la inmaterialidad de la información sobre el bien recogida en relatos, documentos, imágenes, audio, etcétera.

parte de las tradiciones culturales el cultivo colectivo de apego a bienes, vivencias, en acepciones tales como «la querencia».

Además de pertenecer a la cultura popular, un conjunto importante también integra la denominada cultura de masas o industrias culturales, ya que se relacionan con los medios de reproducción y de comunicación, como es el caso del tango o el jazz. Debe destacarse que en el origen, y en parte también en la ejecución contemporánea, los protagonistas principales de las tradiciones fueron y son personas de recursos económicos y educativos formales bajos.<sup>9</sup>

## CULTURA: DE MASAS; TRADICIONAL-POPULAR; ACADÉMICA

Los bienes y servicios de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales pertenecen tanto a la cultura popular o de masas, industrial, a la alta cultura o académica dependiendo de caso.

Se entiende por *cultura de masas* aquella que se reproduce a través de los medios de comunicación y las siguientes formas industriales: editorial, discográfica, cinematográfica, internet y multimedia. No todo lo emitido y editado por las industrias culturales son contenidos culturales. En esta acepción de cultura solo lo son los bienes y servicios de las artes, el patrimonio y las tradiciones, tal como se argumenta en lo que resta de este apartado y en el tercero.

El conjunto de bienes y servicios conformado por las denominaciones de *cultura popular*, *tradicional* o *folklórica* tienen en común que son saberes que se transmiten a través de la experiencia, que poseen significación artística o patrimonial o puede ser una experiencia que se valora, atesora y cultiva, con un fuerte componente emocional y sentido de identidad, tal como lamenta el tango *Mi noche triste*: «Ya no están en el bulín aquellos lindos frasquitos, arreglados con moñitos todos del mismo color».

Quienes originaron un estilo, género, saber, relato o apego a un bien pertenecen a un contexto geográfico preciso, es decir, a un territorio, y poseen características y experiencias económicas y sociales pasibles de identificar y describir.

A partir de las primeras décadas del siglo xx el encuentro entre cultura popular y cultura de masas se produce con frecuencia, por ejemplo, en formas industriales del folclore: poesía y música en disco, en radio, en televisión, así como en la edición de narrativa, historia, poesía, tanto en la forma de libros como en espacios en la prensa. Hay géneros musicales como tango, jazz, rock, *hip-hop*, que al poco tiempo de surgidos en sus ambientes de origen y con sus formas no industriales tomaron también la hechura de productos industriales o de cultura de masas, y tanto su desarrollo como su difusión estuvieron ligados a ellos (radio, disco, televisión e internet).

9 No puedo afirmarlo para todas las tradiciones, pero al menos el origen de la mayoría de las músicas populares así lo demuestran: tango, candombe, reggae, rock'n'roll, jazz, mambo, ska, cumbia, gospel, samba, hip-hop, habanera, sevillana, etcétera. También es el caso de la artesanía en cuero y la mayor parte de la gastronomía, entre otros ejemplos.

Por cultura académica o alta cultura se entiende aquella que necesita de educación formal sistemática y especializada en quien ejerce la creación o la interpretación. Desde la perspectiva de la apreciación, los productos de alta cultura requieren un receptor con particular predisposición y acumulación de información y experiencia cultural, debido a la «mayor» complejidad de los bienes en relación con los populares.

Vale referir que Umberto Eco, en 1965, con la publicación de la obra *Apocalípticos e integrados* dilucidó bastante la discusión planteada entre *alta cultura* o *académica*, sinónimo de buena, *cultura de masas* o *industrial*, equivalente a mala calidad, simplicidad o banalidad.

Por otra parte, muchos productos han desdibujado las fronteras entre alta cultura académica y cultura popular, aunque cada una siga estando vigente y teniendo sus propios productos e instituciones. Tal vez sea en el arte música donde la complejidad, el entramado, las idas y venidas entre popular y académico tenga mayores movimientos, resonancias y resultados mutuamente influyentes.

Las expresiones de alta cultura también utilizan medios industriales o de masas: es el caso de filmes como *El año pasado en Marienbad*, *El arca rusa* o todas las películas de Tarskosky, Antonioni, Visconti, Orson Wells. En literatura, la publicación de las obras de Homero, Shakespeare, Borges, Dostoievski, Alejo Carpentier, Marcel Proust, Cortázar, Felisberto Hernández, Idea Vilariño y Tomas Mann, entre tantos.

Por todo lo anterior, «el medio no es el mensaje», como dijo McLuhan, refiriéndose a la cultura de masas y adquiriendo mucha y prolongada adhesión. El medio es solo un soporte, un envase, un canal a ser llenado, donde se fijan o transmiten contenidos. Los medios son de masas y unas veces contienen y emiten a las artes, el patrimonio y las tradiciones, y otras no. La señal de televisión para abonados Films & Arts es ejemplo de lo primero, y Fox Sport, Venus y CNN pertenecen a harinas de otros costales.

## **¿QUÉ TIENEN EN COMÚN LAS ARTES, EL PATRIMONIO Y LAS TRADICIONES CULTURALES?**

En la siguiente serie de ítems se busca establecer lo que tienen en común las artes, el patrimonio y las tradiciones, y como conjunto se distingue de otros bienes de contenido, simbólicos, que también son el resultado de la creatividad, pueden implicar el reconocimiento de derecho de autor o propiedad intelectual, así como transmitir valores.

1. *El sentido común.* Las personas los identifican (o contemporáneamente tienden a hacerlo) como bienes culturales. Puede resultar un argumento débil, pues muchos consideran, por ejemplo, a la actividad deportiva como cultural. Sostengo que Diego Armando Maradona debe haber sido uno de los deportistas más creativos que registra toda la historia, pero creo que el fútbol puede considerarse cultural solo en sentido antropológico y, por tanto, es cultural como la convención y comportamiento de detener el ómnibus en una parada estirando el brazo en línea horizontal.

Como se demostrará en el ítem 6 de esta parte, las personas se comportan de distinta forma en relación con productos y expresiones que pertenecen a las artes, el

patrimonio y las tradiciones que frente, por ejemplo, a bienes de la *cultura de masas*, que no encajan en la acepción de cultura que propongo. Es el caso de la publicidad: pese a una enorme creatividad y a que se basa en destrezas y acumulaciones de las artes (relato, guión, artes visuales y música), no es creada, ni percibida, ni ofertada, ni consumida como cultural.

Parte de la publicidad es muy creativa, pero si uno razona de esta manera, terminaría incluyendo en la cultura a todas las industrias creativas. En la industria automovilística, por ejemplo, hay mucha creatividad en el diseño. Si uno ve las cosas de esa manera, la cultura está en todos lados (Françoise Benhamou, *La Diaria*, 5/9/2008).

2. Son culturales porque fueron creados o son interpretados notoria, prioritaria y deliberadamente al menos por uno de los siguientes componentes: *estético, histórico, etnográfico o sentido de identidad*, para colectivos ya sea de una nación, una región o una localidad. Explicación:

2.1. *Estética-artística*. Todo lo que producen las artes y que, en tal carácter, refieren a ideales de lo bello y lo feo o algún otro concepto de estética que se quiera adherir, como *el feísmo* o el que se proponga.

2.2. *Relatos históricos*. Pueden tratar sobre la vida del conjunto de la humanidad o remitir a naciones, localidades o regiones. También incluyen aquellos otros relatos que contextualizan y describen bienes materiales e inmateriales. En este sentido, los relatos históricos constituyen el fundamento de los bienes patrimoniales. Estos siempre van acompañados de una narración sobre su pasado, su evolución, que junto con una descripción y un registro o inventario objetiva la excepcionalidad, la singularidad, el valor de identidad, así como hace posible construir un grado de autenticidad.

2.3. *Etnológico o etnográfico*. En esta categoría se ubican bienes (materiales e inmateriales) que se distinguen por pertenecer a formas de vida de grupos definidos por una actividad, un origen étnico/nacional o alguna otra circunstancia o experiencia, que pueda objetivarse en una narración histórica y cuyos componentes materiales e inmateriales primordiales o constitutivos sean pasibles de inventariar. Como ejemplos de bienes etnológicos se pueden citar aquellos que acompañan las vicisitudes, costumbres de las colectividades de inmigrantes, de los trabajadores de una producción enclave (caña de azúcar en Bella Unión, industria de la carne en el Cerro de Montevideo, saladeros y frigoríficos durante los siglos XIX y XX, la pesca en Punta del Diablo), de los presos políticos de la dictadura 1973-1984, de las personas que sufrieron el accidente aéreo en los Andes en 1972, de los integrantes del equipo que jugó la final de la copa Jules Rimet de 1950 en Maracanã, etcétera.

2.4. *Sentido de identidad*. Circunstancias, períodos, experiencias, bienes (materiales e inmateriales) reconocidos como portadores de identidad por ciertos colectivos. Pueden tener distinto alcance. Por ejemplo, los símbolos de la ciudad de Montevideo tienden a ser el Palacio Salvo y la bahía, como la torre Eiffel lo es de París o la estatua de la Libertad, de Nueva York; el arco de la entrada a Salinas distingue a ese balneario; la forma de hablar de los rochenses los diferencia del resto de los uruguayos.



3. Los bienes culturales *no son instrumentales a otros motivos* como lo son la publicidad en relación con el producto o comportamiento que se desea imponer, o los libros de texto en relación con la educación formal.

Nadie compra publicidad, ni se dispone o concurre a consumirla como un espectáculo (*La publicidad no es arte y el arte no es publicidad*, por Diego Lev, director creativo de la agencia Notable. Título de la charla organizada por el Círculo Uruguayo de la Publicidad, 10 de diciembre de 2005).

Sin artistas no existirían organizaciones culturales. Sin embargo, el artista es además indispensable en otra serie de empresas no consideradas de naturaleza cultural. En publicidad, por ejemplo, el artista es un elemento fundamental para la creatividad publicitaria. De hecho, la grabación de un anuncio necesita de un productor, músicos, actores, diseñadores de escenarios y demás. A menudo, estos actores suelen ser los mismos que vemos sobre un escenario, en la televisión o incluso en la gran pantalla (Colbert y Cuadrado: 16).

En relación con la educación formal, esta incluye contenidos culturales: por ejemplo, toda la historia y la literatura que se enseña. Estos contenidos son impuestos: el alumno no puede elegir ni dejar de consumirlos; es parte del carácter ineludiblemente autoritario que tiene la educación. Esos textos de historia y las obras de literatura integran los programas educativos porque antes fueron legitimados en un mercado de lectores asiduos y entre los especialistas. Su selección para integrar los contenidos del sistema educativo fue realizada por las autoridades.

Como contrapartida, nunca una obra de literatura o un texto de historia que se produjo dentro o para el contexto del sistema educativo salió de él y fue consumido por personas que no tuviesen la obligación de rendir formalmente los estudios. No se conoce título que provenga del sistema educativo formal y luego se haya exhibido en los escaparates de las librerías junto a los libros literarios del momento o junto a los clásicos, ni compartido los espacios de crítica especializada tal como la conocemos en la prensa y otras publicaciones. Lo mismo sucede con los tradicionales libros de historia del sistema educativo. Nunca fueron consumidos más que por su público *cautivo*, a diferencia de los libros que se crean para brindar una interpretación y se compran porque sí, con la intención de informarse, de saber, como son los ejemplos contemporáneos de *Cero a la izquierda*, de Federico Leicht, *La agonía de una democracia*, de Julio María Sanguinetti, *La actualidad del pasado*, de José Rilla, entre otros.

Las regularidades anteriores no se cumplen en el campo de la educación terciaria. De ella sí pueden surgir textos para ser consumidos como bienes culturales, no por obligación curricular. Y viceversa: también puede ingresar cualquier tipo de obra a esa escala de educación; no tiene por qué figurar en los programas.

4. Las finalidades de quienes protagonizan esos bienes —sean creadores o consumidores— se sitúan en una gama de posibilidades que van desde plantear problemáticas o *experimentos estéticos*, realizar *interpretaciones históricas*, entretener, festejar, materializar expresiones que producen y recrean *sentido de identidad*, de distinto rango, escala, pretensión y pueden ser de tipo: industrial, artesanal, académ-

mico, popular, con y sin fines de lucro, nacional, local, regional, público o privado, *amateur* o profesional.

5. Los bienes y servicios culturales *ocupan en la mayoría de los consumidores el tiempo de ocio*, tiempo por el que compiten otros bienes y servicios como los deportes, los paseos, la compañía de seres queridos, etcétera. Aclaración: los bienes culturales pueden estar presentes «siempre» delante de las personas, pero no formar parte de la experiencia. Por ejemplo, quienes se desempeñan como trabajadores en un museo de artes visuales no están enfrentados a la experiencia estética si no se predisponen a ella.

6. Los individuos que protagonizan o están vinculados a los productos culturales como creadores, consumidores, fundamentalmente tienen lógicas de comportamiento tales como las relevadas por la economía de la cultura:

6.1. *Porque sí, por placer artístico, estético o de experiencia de identidad o etnográfica y en ejercicio de la libertad de creación, interpretación o elección.* Por estas razones y circunstancias, por necesidad de contacto y trascendencia espiritual, existencial, moral, pública, o meramente para entretenerse o comunicarse o encontrarse con otros seres humanos, bajo alguna obra, motivo, tema o rito, es que las personas se relacionan con los bienes culturales. Este no es el caso de la publicidad, ni de los libros de texto, por ejemplo, ni tampoco el de los cultos religiosos, el de los partidos políticos, las organizaciones sociales, los grupos deportivos, etcétera.

6.2. *Tendencia adictiva.* A diferencia de otros bienes que cuando se consumen producen satisfacción y por tanto se deja de consumirlos, los bienes culturales incrementan en los usuarios la necesidad de seguir haciéndolo. Si se tiene sed, se bebe agua y se satisface la necesidad. El hecho de haber bebido el agua no incrementa la necesidad de seguir bebiendo, sino al contrario. En los bienes culturales, como por ejemplo la música, si su consumo produce satisfacción conlleva el incremento del consumo; es la propia experiencia la que crea el hábito.<sup>10</sup>

6.3. *Rentabilidad creciente.* Cuanto más se consumen bienes culturales, más rápido se incorporan las nuevas experiencias y con mayor riqueza. La rentabilidad y la riqueza de consumir agua es idéntica cada vez. La de consumir bienes culturales se incrementa: cuanto más consumimos, más sabemos y eso hace que sea más rápida la incorporación y evaluación de *lo nuevo*.

6.4. *Experiencia familiar condicionante.* El bagaje familiar, potenciado por el sistema educativo, genera más probabilidades de que las personas se conviertan en consumidores culturales.

6.5. *La oferta crea la demanda.* No se puede determinar la necesidad de los bienes culturales sin haber sido ofertados previamente. Buena parte de la necesidad es creada por la oferta. Esto es así para todo o casi todos los bienes culturales, por lo menos en los momentos iniciales o de innovación de un bien cultural o cuando se presenta un bien a un público que no tiene antecedentes de consumirlo. Desde el surgimiento de

10 Creo haber demostrado en el artículo «Cultura, cine y publicidad» (disponible en «www.gestion-cultural.com.uy») que esto no se cumple para la publicidad. Tampoco para los libros de texto.

la ópera o el rock, pasando a cuestiones como la estética minimalista, el arte contemporáneo, hasta la fiesta del Día del Patrimonio, los bienes culturales no parten de una necesidad claramente predeterminada como es la de tener sed o la de aliviar el dolor, descansar, saciar el hambre.

Por esta razón, el marketing cultural es un marketing que parte del bien y busca atraer clientes, consumidores, construir audiencias. Esta es la diferencia con el marketing convencional, el del resto de los productos, que parte de identificar necesidades presentes en el mercado para satisfacerlas creando productos, distribuyéndolos, promocionándolos y ofertándolos

6.6. *Gran incertidumbre.* La demanda y aceptación de bienes culturales tiene mayores grados de incertidumbre que el resto de los bienes. Por ejemplo, un estudio de mercado para diseñar un producto cultural, para darle forma, no puede garantizar los mismos márgenes de éxito y fracaso como sí puede hacerlo con otro tipo de productos, por ejemplo, un agua mineral. Esa incertidumbre que viven productores y consumidores culturales la tienden a bajar incorporando o exponiendo en los bienes referencias previas conocidas por el público. Esta es la razón de ser del *star system* del cine, del teatro, de la ópera, así como de la imagen corporativa de determinados sitios patrimoniales (históricos y naturales) o las fiestas populares (como el carnaval de Río de Janeiro); como las bienales de arte (Venecia, San Pablo, otras), los festivales de cine, las campañas que realizan las editoriales con los escritores estrellas, etcétera. Una película con un actor muy conocido tiene mayores probabilidades de éxito, pues les informa a los consumidores sobre lo que pueden llegar a apreciar y a los productores les baja el margen de incertidumbre de la cantidad de consumidores que pueda captar.

6.7. *Artistas, historiadores, arqueólogos, filólogos, organizadores de fiestas populares tienden a poseer una racionalidad no económica.* A diferencia de otros trabajadores, los de la cultura no actúan predominantemente buscando maximizar los beneficios. La recompensa económica esperada por su trabajo puede representar un papel secundario en sus decisiones de asignación de recursos y prioridades. «[...] la economía de la cultura es irracional. Cuando un zapatero se da cuenta de que el costo de reparar zapatos es más alto que las ganancias, busca otro trabajo; el artista insiste» (Cory Doctorow, en *Rolling Stone*, n.º 134, mayo de 2009).

## **FASES EN LA EXISTENCIA DE LOS BIENES Y SERVICIOS CULTURALES**

Artes, patrimonio y tradiciones culturales constituyen el núcleo duro de los bienes y servicios culturales. Todo ello existe a través de un sistema o complejo, donde hay centros de enseñanza de artistas, instituciones que guardan y exhiben acervos, como los museos, recintos donde se presentan espectáculos, soportes tecnológicos donde se almacena información cultural, como pueden ser el disco para la música y el acetato para el cine, comercios donde se venden volúmenes culturales, como las librerías o los sitios de Internet, como Amazon.com; también medios industriales (medios de comunicación) que entre

los contenidos que emiten algunos pertenecen a las expresiones de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales.

En artes, patrimonio y tradiciones, tanto desde la gestión pública como la privada, con y sin fines de lucro, la materia prima a comunicar, administrar y gestionar se encuentra comprendida en las siguientes instancias: formación, creación, producción, promoción y consumo, atesoramiento e I+D (investigación y desarrollo) de bienes y servicios culturales. A continuación se brinda una somera descripción de estas instancias.

1. *Formación en saberes culturales*: la integran instituciones formales como las escuelas de artistas, de profesionales en el patrimonio, de la historia, de gestores y administradores de la cultura. También existen instancias informales como las esquinas, calles, clubes de barrio, fogones de campaña, etcétera, donde se aprende a ser artista popular —por ejemplo, «murguero» en Uruguay— o se adquieren las destrezas de cuentista oral, etcétera.<sup>11</sup>

2. *Creación*: implica el proceso creativo realizado de forma individual o colectiva, como los de escritor, guionista, composición musical, estudio de arquitecto, arqueólogo, investigador o el propio origen de una tradición o género artístico, donde nadie es muy consciente de que se está en la génesis (corrobórese esto último con el tango, el candombe, el arte teatro o cualquier otra expresión).

3. *Diseño, producción, fabricación*: son los procesos en que los bienes y servicios culturales se materializan, se constituyen en productos. Los productos pueden agruparse en dos tipos:

3.1 *performativos, exhibición, experiencia en un lugar físico determinado*, es decir, no admiten la reproducción industrial a partir de un original (teatro, ópera, ballet, música en vivo, las obras que se exhiben en los museos, las fiestas populares, los yacimientos arqueológicos, los inmuebles patrimoniales, etcétera). Por estas características, para pasar por la experiencia los consumidores deben trasladarse hasta un lugar determinado donde sucede la actividad cultural. Salvo las exposiciones estables de los museos, el producto tiene un comienzo y un fin, no se puede almacenar (espectáculos, exposiciones transitorias, fiestas, ferias).

3.2. *industriales*: son bienes que pueden ser reproducidos o emitidos a escala a partir de un original, como el cine (el único arte que es industrial y no puede ser de otra forma), la música en disco u otros soportes, la literatura, las obras de historia. Los bienes culturales industriales admiten el almacenamiento. No tienen por qué implicar el traslado de los consumidores a un lugar físico específico, pueden apreciarse en el hogar y en otros espacios (caminando, con iPod, por ejemplo), a excepción del cine.<sup>12</sup>

11 Desde hace ya algunos años se verifica una transmisión formal de elementos que originariamente se realizaban a través de la tradición. Es el caso de las escuelas de murga, candombe, de la danza del tango, por ejemplo. De alguna manera las «sociedades criollas» y otras organizaciones fueron pioneras en esto.

12 Para que la experiencia del cine sea íntegra, auténtica (desde el punto de vista estético), no degradada —como lo es apreciarla por televisión— es necesario trasladarse a una sala de cine, a no ser que se cuente con equipamiento similar dentro del hogar, que brinde prestaciones similares a una buena sala de cine.

4. *Distribución*: son los mecanismos e instituciones por los cuales los productos culturales, una vez «fabricados», se acercan a los consumidores o usuarios finales. Forman parte del sistema de distribución de bienes culturales instancias tales como: bibliotecas, librerías, teatros, tiendas de discos, distribuidoras (de libros, discos, otros), museos, sitios de Internet, programas de contenido cultural en los medios de comunicación, etcétera,<sup>13</sup>

5. *Promoción*: en términos estrictamente de marketing son los procesos, medios e instrumentos de difusión y propaganda de los productos y servicios culturales. Los hay tradicionales, tales como los espacios publicitarios (prensa, radio, televisión, vía pública, otros), o no convencionales, como por ejemplo el obsequio de Hugo Chaves a Barak Obama de un ejemplar de la obra *Las venas abiertas de América Latina*, en el momento del saludo protocolar de la 5.ª Cumbre de las Américas, el 19 de abril de 2009; aunque no fue intencionalmente una promoción, cumplió ese rol y se vio reflejado en ventas.

6. *Consumo o usufructo, «la experiencia cultural»*: son las instancias en que los productos son consumidos o utilizados por las personas, es decir, es el momento en que las personas pasan por la experiencia cultural propiamente. Integran esta instancia elementos como el grado de confort, la autenticidad, el tiempo de duración, la seguridad, entre otros.

7. *Atesoramiento*. Se trata del guardado y preservación de bienes y registros de artes, patrimonio y tradiciones culturales, con los criterios de selección, técnicas, protocolos y todo lo que ello implica.

8. *Investigación y desarrollo (I+D), otros relatos y desempeños*. Además de la *cadena* que incluye desde la formación de creadores a la experiencia cultural propiamente, más el posterior y eventual atesoramiento, se pueden identificar otros componentes del quehacer de los bienes y servicios culturales, tales como la investigación y el análisis sobre ellos; ya sea en su faz de contenidos (creación, reflexión, ensayo, investigación y crítica cultural), como los aspectos institucionales, de gestión y administración (política, gestión cultural, legislación, marketing, economía, planificación estratégica), entre los más evidentes. Estrictamente en lo artístico, histórico, etnográfico y en el sentido de identidad, esta instancia de I+D se yuxtaponen con la creación, que es el comienzo de la *cadena*.

## **BASES Y RAZÓN DE SER DE LA GESTIÓN CULTURAL**

1. La gestión cultural, tanto en el sector público como en el privado, con y sin fines de lucro, utiliza herramientas de la gerencia: marketing, planificación estratégica, comunicación, recursos humanos, marco normativo, recaudación de fondos, negociación y sistemas de información financieros contables.

---

13 Contemporáneamente, algunos bienes culturales industriales como los discos de música y filmes en DVD están utilizando formas de distribución no convencionales como los locales de pagos de facturas o la venta por Internet.

2. La gestión cultural es un servicio profesional, al igual que cualquier otra actividad, tal como la educación, la salud, el cuidado del ambiente o las comunicaciones.

3. La gestión cultural procura operar en la asignación de recursos, a fin de:

- a. materializar servicios de calidad;
- b. fomentar y preservar el carácter económicamente público o mixto de los bienes culturales;
- c. crear y fidelizar mercados de consumidores ya sean de pago como no pago;
- d. detectar las deficiencias que pueda haber en ellos y procurar corregirlas;
- e. fundamentar y atender aquellos bienes culturales considerados *meritorios*, es decir, los que el mercado no financia ni en cantidad ni en calidad;
- f. maximizar el lucro cuando este sea una finalidad;
- g. preservar la integridad, autenticidad de los bienes y de la experiencia cultural;
- h. considerar y objetivar los valores emocionales que comportan para los ciudadanos los bienes y servicios culturales;
- i. dimensionar en indicadores cuantitativos y cualitativos todo tipo de bien o servicio cultural. Los indicadores deberán ser pertinentes, unívocos, fáciles de recabar y constantes en el tiempo;
- j. garantizar los valores de existencia, identidad, opción, educación y legado:
  - *valor de existencia*: la población se beneficia del hecho de que la cultura exista, incluso si algunos de sus individuos no toman parte en ninguna actividad;
  - *valor de identidad o prestigio*, porque determinadas instituciones contribuyen a un sentimiento de identidad regional o nacional;
  - *valor de opción o elección*: la gente se beneficia de la posibilidad de asistir a estos acontecimientos culturales, incluso si no llegan a hacerlo realmente;
  - *valor de educación*: el arte contribuye al refinamiento de los individuos y al desarrollo del pensamiento creador de una sociedad.
  - *valor de legado*: las personas se benefician de la posibilidad de legar la cultura a generaciones futuras, aunque ellas mismas no hayan tomado parte en ningún acontecimiento artístico.<sup>14</sup>

14 Para garantizar los valores de existencia, legado, opción, educación, identidad, la ciudadanía o poblaciones determinadas deben contar con posibilidades razonables de acceso. Existen barreras materiales y psicológicas que son externas a los propios bienes culturales, que hacen que esos valores no se puedan concretar entre parte de los ciudadanos. Supóngase una localidad en que la energía eléctrica más cercana está a 150 kilómetros y que, al mismo tiempo, no cuenta con posibilidades de generarla ni almacenarla, ni se puede acceder a pilas y baterías. En esas circunstancias, los habitantes de ese lugar están privados de escuchar música en cualquier soporte industrial, así como ver cine en pantalla alguna. Por tanto, si se les distribuye discos con música o películas no podrán disfrutar de esos contenidos. Si la sala de artes escénicas más próxima se encuentra a la misma distancia que la energía eléctrica, tampoco se puede decir que los valores de existencia, opción, educación puedan materializarse de forma eficaz, pues los costos de traslado —tiempo y gasto de transporte— son muy altos en relación con aquellos otros habitantes que residen en un radio de diez kilómetros. Ya

- k. ponderar en las intervenciones donde participan fondos o recursos públicos —también vale para privados con y sin fines de lucro— las rentabilidades culturales, económicas y sociales.
- *rentabilidad cultural*: remite al «valor de existencia» de bienes y servicios culturales en relación a una población, así como al pluralismo, diversidad, autenticidad y calidad de ellos. Se trata de detectar y evaluar que bienes y servicios culturales y de que grado de calidad están disponibles en relación a una población determinada.
  - *rentabilidad social*: se refiere al número de beneficiarios (consumidores) de los bienes y servicios culturales y sus características socio económicas.
  - *rentabilidad económica*:
4. Si las prestaciones son sin fines de lucro, la rentabilidad económica se evalúa por:
- a. monto de la inversión y grado de diversidad y pluralismo alcanzado en los bienes producidos;
  - b. monto de la inversión y número y características socioeconómicas de los beneficiarios reales, de aquellos que alcanzan a usar el servicio o consumir el bien;
  - c. balance de ingresos y egresos equilibrado, es decir, sin pérdidas. Excepción: en el sector público, la mayor parte de las veces no corresponde ponderar esto, pues la inversión o gasto en cultura no se rige por el equilibrio de ingresos y egresos directos, ya que:
    - i) los ingresos son presupuestales y tienen como finalidad ejecutarlos contra planes, proyectos, actividades y resultados, al igual que otras acciones públicas como la salud, la educación, la movilidad en el territorio (carreteras, transporte, etcétera);
    - ii) las actividades no producen ingresos y no está en los objetivos generarlos; son subvenciones como, por ejemplo, la recuperación y el mantenimiento de bienes patrimoniales, la oferta de actividades artísticas, las fiestas populares, otros.
5. En el caso de que el servicio o bien tenga fines de lucro son ratios determinantes: tiempo de amortización de la inversión y tasa de ganancia. Además pueden

fuera de la ficción, es por este tipo de razones que la inversión en el Nuevo Auditorio del SODRE no es nacional, sino a lo sumo para Montevideo y su área metropolitana. Los estudios que se realizaron para justificar el nuevo edificio como nacional están equivocados, pues no reflejan las posibilidades para todos los ciudadanos de los valores de existencia, legado, opción y educación, aunque sí tal vez de prestigio nacional (véase al respecto, <[www.gestioncultural.com.uy](http://www.gestioncultural.com.uy)>, «Nuevo Auditorio SODRE»).

Los costos psicológicos son aquellos como los símbolos de estatus que rodean a los bienes culturales. Por ejemplo, el Teatro Solís realiza sistemáticamente visitas guiadas al edificio y promociones para personas que no son sus clientes o usuarios *naturales*; estos son los que poseen nivel educativo alto, nivel económico medio y más. Cuando se dirige a otro público busca vencer las barreras desde la propia invitación, al expresar: «Al Teatro Solís se puede asistir con cualquier tipo de vestimenta», tal como reza la convocatoria a las funciones de ensayo general de la ópera *Nabucco* repartidas en los centros comunales zonales de todo Montevideo en junio del 2009.

ponderarse las mismas cuestiones que las mencionadas para los emprendimientos sin fines de lucro.

La gestión cultural colabora en crear y administrar instituciones (normas, procedimientos, organizaciones) a fin de dar cumplimiento a los anteriores puntos.

## SÍNTESIS

1. El enfoque de la cultura basado en bien y servicio tiene su fundamento en el marco institucional de convivencia, compuesto por las prácticas y normativas de la democracia representativa y de la economía de mercado. Ambos delimitan y objetivan los resultados de la producción humana cultural de esa manera.

2. Existe consenso en que las artes y el patrimonio forman parte del sector cultural, así como hay una contemporánea inclusión de prácticas que se transmiten a través de la experiencia y que son artísticas o patrimoniales.

3. La mayoría de las visiones vigentes sobre lo cultural cuentan con al menos una de las siguientes debilidades:

3.1. No incorporan las categorías bien y servicio como cuestiones centrales. Es el caso de las distintas tradiciones de ensayo y teoría cultural que remiten fundamentalmente a valores y se dedican a realizar interpretaciones sobre el estado de la sociedad desde esa perspectiva.

3.2. Aquellas que sí integran las categorías bien y servicio cultural son demasiado abarcativas y amorfas porque prescinden de los vínculos, restricciones, posibilidades, incentivos, motivaciones y comportamientos que establecen los individuos con los bienes y servicios. Es el caso de las orientaciones: «industrias culturales», del *copyright* y *creativas*.

4. Los bienes y servicios de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales pueden tener las siguientes formas básicas: performativos / de exhibición o industriales.

5. Los bienes y servicios de las artes, el patrimonio y las tradiciones pertenecen a las culturas: tradicional / popular, de masas o académica.

6. La gestión de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales es la conjunción de:

6.1. Los saberes sustantivos propios de cada una de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales: historia, actuación teatral, escritura literaria, etnografía, desempeños musicales y todos los demás.

6.2. La aplicación que el estudio de la economía política hace de estas, especialmente bajo las corrientes de *elección pública e institucional*.

6.3. La utilización de los conocimientos y herramientas de la gerencia.

7. La gestión cultural parte de los bienes y servicios de las artes, el patrimonio y las tradiciones y se orienta a promover mercados, donde los consumidores finales pagan o acceden gratuitamente a la oferta. Por esto, considero que la misión última y



primordial de la gestión cultural está en servir a consumidores, usuarios, audiencias, lectores, públicos, escuchas, personas o ciudadanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENHAMOU, Franoise: *La economía de la cultura*, Montevideo: Trilce, 1995.
- BONET, Luis: *Bases económicas de la gestión cultural*, ficha de Maestría en Gestión Cultural, Barcelona: Universidad de Barcelona, 2000.
- CAVES, Richard: *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- COLBERT, François; y Manuel CUADRADO: *Marketing de las artes y la cultura*, Barcelona: Ariel, 2003.
- ECO, Umberto: *Apocalípticos e integrados*, Barcelona, Lumen, 1965.
- ESMORIS, Manuel: <www.gestioncultural.com.uy>, disponible desde octubre de 2008.
- FREY, Bruno: *La economía del arte*, Colección de Estudios Económicos, n.º 18, Barcelona: La Caixa, 2000.
- STOLOVICH, Luis; *et al.*: *La cultura es capital*, Montevideo: Fin de siglo, 2002.
- THROSBY, David: *Economía y cultura*, Madrid, Cambridge, 2001.

## Resumen

Con base en los conceptos de *bien y servicio* tal como lo consideran las normas emanadas de la democracia representativa y las prácticas de la economía de mercado, se delimita el campo cultural a las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales. Se conforma así un espacio más amplio que el de la decimonónica concepción del *jardín de las bellas artes*, al mismo tiempo que más preciso que el correspondiente a las concepciones de *industrias culturales, creativas o de copyright*. Se trata de un acercamiento más concreto que el antropológico y a la vez desligado de los denominados *estudios culturales* y sociológicos o politológicos.

Finalmente se enumeran las herramientas y las tareas principales de la profesión del gestor cultural, desde y para la gestión pública y privada, con y sin fines de lucro, que utiliza herramientas de la gerencia tales como marketing, planificación estratégica, comunicación, recursos humanos, marco normativo, recaudación de fondos y sistemas de información financieros contables.

**Palabras clave:** cultura, gestión cultural

## Abstract

Based on the concepts of *goods and services*, as considered by the rules that derive from representative democracy and market economy practices, the cultural field is limited to the arts, the heritage and cultural traditions. Thus a wider space than the 19<sup>th</sup> Century idea of a "Garden of Fine Arts" is shaped, one which at the same time is more precise than the one corresponding to the ideas of cultural, creative or copyright industries. It

is a more concrete approach than the anthropological one and it is separated from the so-called *cultural studies* and sociologic or political sciences approaches.

Finally, we detail the tools and mains tasks of the cultural manager, within and for the public and private sectors, in for profit and non-profit entities, using management tools such as marketing, strategic planning, communications, human resources, regulatory framework, fund-raising and financial accounting information systems.

**Key words:** culture, cultural management

Copyright of Cuadernos del CLAEH is the property of Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.