

El Fundamento Social de la Gestión Cultural

The Social Foundation of the Cultural Management

Carlos Leonel Escudero Sánchez¹

Juan Román Encalada Orozco¹

¹. Docentes Investigadores, Universidad Nacional de Loja, Ecuador.

* Autor para correspondencia: escuderos0968@hotmail.com

Recibido: 20 junio 2015; Aceptado: 17 septiembre 2015

Resumen

El estudio sociológico sobre gestión cultural gubernamental supone desentrañar mediante el análisis de la producción científica precedente del fundamento social contenida en ella así como el condicionamiento en que esta transcurre, asumiendo a la cultura en la doble perspectiva de mediadora y mediatizada. Ello permite examinar su presencia en el ámbito gubernamental y argumentar el lugar de la participación como categoría analítica de la gestión cultural gubernamental, desde la perspectiva del autodesarrollo.

Palabras clave: gestión cultural, procesos culturales, participación, descentralización, administración.

Abstract

The sociological study of government cultural management involves unraveling by analyzing the previous scientific production of social foundation contained therein as well as conditioning in which this takes place, assuming culture in the dual perspective of mediation and mediated. This allows you to examine their presence in government and argue the place of participation as an analytical category of government cultural management from the perspective of self.

Key words: cultural management, cultural processes, participation, decentralization, administration.

Introducción

La gestión cultural como proceso “amplio, integral y estratégico en aras de lograr los fines de las políticas culturales” (Landaburo, 2010: 38), es algo que ha estado presente en toda sociedad, tanto si se parte de una concepción elitista de cultura (reducirla al arte y las letras), como de una más amplia como la formulada por la UNESCO en 1982. Se trata del hecho de que, de algún modo explícito o implícito, consciente o no, se actúa para imponer las significaciones que corresponden a las relaciones que resultan dominantes en la sociedad.

A la vez, el otro de la relación de dominación tampoco es un ser pasivo incapaz de actuar sobre su realidad. Al respecto (Olmos y Santillán, 2004) estiman que “es imposible `no culturar´ dado que todo lo que el ser humano hace está pregnado de la cultura en que vive.” De ahí que:

En el mismo sentido podemos decir que, en un punto, culturar y gestionar se asimilan: el ser humano gestiona el alimento, la vivienda, la fiesta, el juego, las ceremonias, todo el aprendizaje (...) es decir: se siguen ciertos pasos en principio ordenados por la memoria colectiva aunque luego se los transgreda para lograr la satisfacción de las necesidades vitales, materiales y espirituales (ético - simbólicas). Es en este sentido que afirmamos que es imposible no gestionar (se) (nos) por el simple hecho de que es, de por sí, inherente a la dinámica de toda cultura en tanto forma de vida.

Queda claro, entonces, que antes de que en Occidente se comenzara a hablar de gestión en distintos niveles (económica, empresarial, social, etc.) dicha acción, incluso vista desde el sentido que hoy se le otorga, estuvo y está presente en mayor o menor medida en todos los actos cotidianos y extra cotidianos de la especie humana (Sánchez, 2004).

Por ello resulta pertinente la consideración de Olmos que identifica a la gestión cultural como ese conjunto de acciones a través de las cuales “llegamos a dar sentido histórico a una forma de estar siendo en el mundo.” (Gómez *et al.*, 2003)

Como problemática política y cultural, el debate en torno a la gestión cultural irrumpe a mediados del siglo XX. La referencia más empleada es la que vincula su emergencia al surgimiento del primer ministerio de cultura en Francia en 1959, cuya dirección se encomienda a André Malraux quien, a través de las casas de cultura, había desarrollado un amplio trabajo de promoción cultural que acercó los servicios y productos culturales a un gran número de franceses.

Luego, en los años 60 y parte de los 70, en el debate intelectual en torno a la cultura prevaleció el principio de la necesidad de su democratización. Sin embargo, es hacia los años 80, que se produce un salto en la profesionalización de la actividad relacionada con la gestión cultural (Martinell, 2001 y 2005; Claudio, 2003; Olmos y Santillán, 2004; Bayardo, 2005; Mariscal, 2011), en la formalización de su presencia en la acción gubernamental. (García Canclini, 1987; López, 2004) y hasta en el surgimiento de una multidisciplina (Martinell, 2001 y 2005; Martínez y Expósito, 2011).

En ello tuvo que ver el ambiente existente en torno a la cultura, en medio de los procesos de descentralización gubernamental a nivel regional y local que se desencadenaron como consecuencia de la aplicación de políticas neoliberales en las que los Estados burgueses se desentendieron de lo que se denominó “agenda social”. De ahí la gestión cultural tome como modelo la gestión empresarial promovida por la clase dominante como único modo de hacer eficaz el proceso. Ello enfatiza el componente tecno-económico en detrimento de lo cultural y de sus implicaciones políticas y sociales.

Por este énfasis es que Víctor Guédez estima que la gestión cultural: es todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, control, evaluación, dirección) y a las dimensiones del quehacer cultural (creación, producción, promoción, comercialización, preservación) que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural (Sánchez, 2004).

No obstante, se observa en esta concepción, según López Medina (2004), “la idea de integración de procesos en función de la transformación de la realidad cultural de una comunidad, un territorio o un mercado.” De ahí que constituya un “conjunto de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad. (Guédez y Menéndez, 1994),.

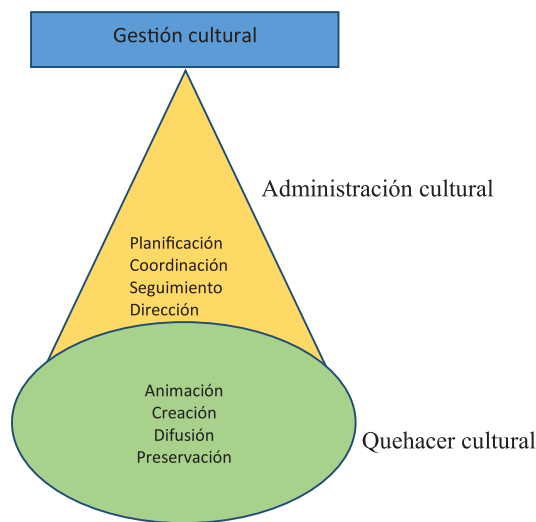
En esta perspectiva, lo expresado puede ser, aunque no se declare, un puente adecuado para el despliegue de procesos participativos a partir de un aprovechamiento de las potencialidades de la aplicación de la ciencia administrativa.

Está claro que, desde un enfoque gerencial, se trata

de “un proceso que arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto”. Por cuanto gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos (Guédez, 2001).

En la administración cultural, según Guédez (2001), se observan procesos de planificación, coordinación, control, evaluación y dirección, que deben ser aplicados al quehacer cultural en dimensiones como la creación, producción, promoción, comercialización y preservación.

En la Figura 1 aparece una ilustración de la idea expresada por este autor.



Tomado de Guédez, 2001: 117

Figura 1: Aplicación de la administración cultural a procesos del quehacer cultural

Al respecto, estima que estos “ámbitos administrativos y sociales de la cultura se articulan durante el desenvolvimiento mismo de las políticas culturales” por lo que “la gestión cultural engloba, en un solo compendio conceptual y operacional, a los procesos de administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural”.

Aquí es necesario considerar que, al tratarse de procesos donde los elementos subjetivos tienen un peso considerable, como ocurre en el caso de la cultura, es indudable que el empleo de las teorías de las ciencias administrativas “requiere de transformaciones encaminadas a su adaptación a las especificidades de ese contexto”, de lo contrario surgirán “graves contradicciones por la aplicación de modelos de gestión empresarial, nacidos de experiencias productivas o de servicios en otros sectores, que provoquen profundos conflictos por su incongruencia con la realidad cultural” (López Medina, 2004). De ahí que en la gestión cultural –según Martinell- “la acción gerencial tiene un matiz muy particular, por cuanto está atravesada por el sentido de las relaciones sociales en las que

se inscribe y por lo cultural como dimensión vital.”

Cultura, arte y gestión son términos que, según la perspectiva con que se asuman, pueden ser compatibles o no. La gestión en relación con el arte y la cultura en general “puede ser vista como beneficiosa, necesaria y hasta imprescindible o contrariamente como mercantilizante, banalizante y hasta mancilladora” de ahí que sea necesario considerar que “lo que está en el centro del debate no es la gestión, sino los modos y conceptualizaciones que la orientan en lo cultural” (Bayardo, 2005)

Aquí juega un papel esencial la propia concepción de cultura y de gestión cultural. Como señalan (Martínez y Expósito, 2011):

En el primer caso, existió una tendencia a considerar la cultura vinculada a las artes y a la literatura, a lo que es “culto” y “lo inculto”, y es por ello que algunos enfoques y acciones iban dirigidas a “llevar la cultura” a aquellos que «carecían» de la misma distorsionando de hecho la riqueza de lo que el concepto de cultura encierra así como la propia naturaleza y alcances de la

gestión cultural. (Zavarce, 2010)

Al respecto se debe considerar que en países de habla inglesa se utiliza la denominación ARTS management y no CULTURAL management para hacer referencia a procesos que no podemos dejar de considerar como de gestión artística o de las artes, y con ello limitados en su alcance frente a lo que en la tradición latina se denomina gestión cultural, “algo más amplio que la gestión de las artes” (Bernárdez, 2003), pues el sentido de la gestión cultural “permanece más abierto en el ámbito iberoamericano” y lo es “porque la imagen de la gestión cultural anglosajona como orientada al negocio de la cultura no debería oscurecer otras tantas preocupaciones por la ciudadanía y la calidad de vida, en el caso iberoamericano esta segunda dimensión aparece más ampliamente resaltada.” (Bayardo, 2005)

No obstante, en el campo cultural es posible encontrar referencias que relacionan este

proceso más al contexto de la comercialización, y en particular, más al aspecto técnico que al componente social propio de la dirección en el sector cultural. (López Medina, 2004) Se trata de que el Management utiliza la administración como una herramienta para acrecentar lo existente, aunque a veces requiere redistribuir recursos desde las áreas de bajos resultados hacia las que prometen resultados mejores para ser eficiente. Tal concepción de administración es sin dudas reduccionista. (López Medina, 2004)

El concepto de gestión adquiere para Martinell (2001) “un contenido distinto de las particularidades de la administración clásica a partir del debate de las nuevas tendencias de la gestión pública y la crítica a las estructuras burocráticas para adaptarse a las nuevas necesidades sociales.”

Propone entonces una comparación entre administración y gestión (Martinell, 2001)

ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN
Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada	Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización
Administrar está sujeto a los procedimientos, normas controles que garantizan la correcta utilización de los recursos	Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismos de mejora continua
Administrar es un acto más mecánico	Gestionar no se centra en la jerarquía sino a la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado
Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal	En la gestión la responsabilidad es más privada e individual
Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado	Gestionar reclama más autonomía a cambio de auto-responsabilización de los resultados
En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones	El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas

Esta distinción es importante porque en el estudio del objeto es necesario desligar el enfoque de la gestión centrada y limitada a lo administrativo, de “una forma de entender la acción dentro de la complejidad” que “reclama una capacidad de definir objetivos y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción” ya que “exige un cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución” (Martinell, 2001)

La aplicación de esta concepción al campo de la

cultura hace mucho más evidente la necesidad de trascender el enfoque administrativista pues

En el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. (...). La gestión de la cultura implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos. (Martinell, 2001)

Ello le permite llegar a la conclusión de que en el sector cultural “para gestionar se requiere más una proximidad al hecho cultural, el gusto por lo artístico y apreciar los valores de la cultura, que disponer de competencias y capacidades técnicas adecuadas” (Martinell, 2005).

Así, cuando se asume la gestión cultural en términos conceptuales “se asocian al término conceptos que la articulan a las dinámicas culturales y al papel de las instituciones como creadoras de bienes y servicios culturales” (Martínez *et al.*, 2011).

El proceso de definición de la “gestión cultural” resulta complejo ya no solo del lado del término gestión, sino también en la aplicación que significa la denominación de “cultural”.

Únicamente sobre la palabra cultura es difícil ponerse de acuerdo. Depende del país en el que nos encontremos, las connotaciones son diferentes: en alemán, la palabra KULTUR tiene más bien un sentido de diferenciación, de especificidad de un pueblo, mientras que en francés el sentido de CULTURE es más universalista. Cultura apela a lo simbólico, a la identidad, al patrimonio, a la accesibilidad, a los derechos, a la educación, a la cooperación internacional, a la multiculturalidad (Bernárdez, 2003).

Y agrega: “La gestión de la cultura es, de hecho, igual que la de cualquier otro bien de la economía, pero con una serie de especificidades que hacen de la gestión cultural una técnica de gestión con personalidad propia.”

De manera directa, y superando el enfoque administrativista, se puede asumir “que la gestión cultural en sentido general se refiere a la labor de dirección, que se plantea como propósito esencial la creación de condiciones para el desarrollo de la cultura” (Portal *et al.*, 2010) En correspondencia con ello “la gestión será la puesta en acto o el gerenciamiento de un proyecto. O, dicho de otra manera, la ejecución de: un proyecto, un programa, un plan, una política” pues, “siempre está ligada a acción” (Olmos, 2008).

Se trata de un ejercicio de acciones sistémicas para la realización de actividades como facilitar y mediar procesos y requerimientos; administrar recursos materiales, técnicos y humanos; organizar modos de proceder, tomar decisiones; ocupar un lugar en participar y generar políticas culturales; en fin: crear cultura a través del resultado de tales acciones (Polet y Juárez, 2011).

Su condicionamiento por las relaciones sociales dominantes es lo que explica no solo la lógica con que se le concibe, su finalidad y medios de realización; sino además la dinámica interna que adquiere, los ámbitos que emergen como sustantivos y las actitudes que adopta frente a la realidad.

Uno de los aspectos en que esto se evidencia con más claridad es la asunción de una u otra concepción de cultura, que no constituye el resultado de un simple acto volitivo desligado de la lógica social que se impone desde las relaciones clasistas que se erigen como prevaletentes. La concepción elitista de cultura ha sido y sigue siendo funcional al mantenimiento de unas relaciones de dominación que se imponen no solo en lo económico y lo político, sino en todas las mediaciones que operan en la sociedad, por lo que la cultura, por su contenido, no difiere del resto.

Y, como toda relación social, las relaciones de dominación devienen en una lógica de desarrollo que no puede dejar de generar contradicciones sociales que acaban produciendo una potencialidad para la superación de un estado de cosas (Marx y Engels, 1973). Así, frente a lo dominante, se instituye “lo emergente”, ya que “en la estructura de toda sociedad real –señala Williams (1994) - existe siempre una base social para los elementos (...) alternativos o de oposición a los elementos dominantes” que “sólo puede producirse en relación con un sentido cabal de lo dominante.”

Para la cultura es la emergencia de una concepción amplia que supera el elitismo prevaletente y que la asume como una dimensión de toda práctica social “a partir de la cualidad significativa contenida en toda forma de actividad” y cobra expresión en las prácticas que le corresponden, por lo que “toda práctica social es, por su contenido, pero también por su forma, una práctica cultural ya que en ambos niveles de organización de la actividad -y de la materia- se halla contenido el sistema de relaciones sociales imperantes en tanto cultura.” (Freyre *et al.*, 2013)

En la teoría sociológica se ha abordado la cultura desde diversas perspectivas. Para una de ellas es núcleo de la interacción social (Foucault, 2005; Geertz, 2004; Schütz, 2003; Berger y Luckmann, 2001; Weber, 1971; Sorokin, 1969; etc.); para otra es componente de los sistemas de la acción (Giddens, 1998; Wrigth Mills, 1992; Durkheim, 1972; Lazarsfeld y Merton, 1972; Parsons, 1966; Merton, 1970, etc.); mientras que la tercera asume

la cultura como reflejo de la actividad que media sobre la interacción social.

Esta última concepción, que sintetiza los núcleos de las anteriores, incorpora además los resultados de los Estudios culturales británicos (Williams, 1994; Hall, 1980; Bernstein, 1977), los de la Sociología pos estructural francesa (Bourdieu, 1990; Althusser, 1970), así como aplicaciones posteriores (García Canclini, 2001; Dorfman y Mattelart, 1974, etc.). Desde esta perspectiva, que es la asumida en este informe, toda acción social genera una cultura que le es inherente y que reproduce los modos de interacción social que existen en una sociedad dada. En consecuencia, esta última perspectiva analiza tanto la cultura inscrita en el ámbito de prácticas indirecta significantes (Williams, 1994) como aquella que existe en el de las prácticas que son directamente significantes.

Esta doble existencia de lo cultural, referida comúnmente como enfoque amplio de cultura, conforma una dimensión cultural o significativa de la actividad que reproduce la socialización de los sujetos según el grupo social al que pertenezcan y a los roles y funciones que esa pertenencia supone. Relación por la cual toda sociedad es una 'formación discursiva' (Foucault 2005, 1992) que integra en los discursos de las distintas formas de actividad la situación estructural funcional de sus actores, los medios de que disponen, sus niveles de participación y los fines de su acción (Horkheimer, 1973; Althusser, 1970).

De acuerdo con esta estratificación social de las prácticas directa o indirectamente significantes, el análisis sociológico puede develar empíricamente el modo en que la acción cultural manifiesta contradicciones entre los campos y habitus culturales de los distintos grupos sociales (Bourdieu, 1990). Contradicciones que revelan procesos de selección cultural (Williams, 1994) en los cuales los grupos sociales contrapuestos legitiman el tipo de cultura que directa o indirectamente reproduzca el modo en que asumen su relación con el resto de los grupos y el medio natural.

En este contexto de estratificación según el lugar de los sujetos en la estructura social, el habitus viene a expresar el modo en que cada individuo interioriza lo social en su conjunto y lo traduce en prácticas, es decir, son orientadores de su actividad. Al mismo tiempo, los tipos de selección cultural que operan en toda sociedad dan a esos habitus

carácter dominante, emergente, residual o arcaico (Williams, 1994) según el rol que desempeñen los miembros de un grupo dado en los procesos de socialización. Selección cultural que media de manera reticular el entramado social en todos sus ámbitos (Foucault, 1992).

En lo que refiere a las tipologías, a pesar de que han sido empleadas por diversos autores (Schütz, 2003; Weber, 1971; Parsons, 1966; Merton, 1970, etc.), las propuestas por Williams permiten abordar las distintas tendencias que existen en la cultura de una sociedad en un momento específico haciendo visible el modo en que el conflicto social genera culturas particulares que median sobre la acción con independencia relativa de la conciencia que sobre el particular hayan alcanzado los sujetos que integran los distintos grupos.

En este sentido, lo dominante está en los significados que, directa o indirectamente, conforman la cultura de los grupos que controlan la producción, distribución, cambio y consumo de la riqueza material e ideal que resulta de la actividad humana, así como de sus fuentes naturales. Frente a ello siempre existen prácticas sociales y culturas emergentes ligadas a grupos que subsisten de etapas anteriores o que pugnan con lo dominante por sustituirlo en la dirección de la sociedad. Además, existen prácticas y culturas residuales y arcaicas que reproducen directa o indirectamente las aspiraciones de grupos subalternos.

En el primer caso lo emergente expresa la cultura de sectores en fase de movilidad ascendente dentro de la sociedad. Ascenso que usualmente supone la marginación de algún grupo dominante o la reducción de su preponderancia social porque "(...) en toda sociedad (...) existe una base social para los elementos alternativos o de oposición a los dominantes" (Williams, 1994).

Como residual se ubica la cultura de grupos dominantes o emergentes que en el curso de la interacción social han resultado excluidos. Mientras que lo arcaico expresa y reproduce la cultura de grupos cuya forma de interacción social ha sido rebasada ampliamente por la sociedad en la que existe.

Esta concepción de la cultura como conjunto de significados de las prácticas humanas y su manifestación concreta a través de tipologías tendenciales, permite comprender el modo en que la gestión cultural gubernamental expresa las contradicciones y oportunidades presentes

en el proceso de transformación social en curso en Ecuador. De un lado están prácticas ligadas al capitalismo neoliberal y del otro, procesos de emancipación que intentan desarrollar relaciones de simetría social entre los distintos grupos de actores.

Conclusiones

La gestión permite transformar la realidad cultural de comunidades, territorios o mercados, a través de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales. Por tanto, puede potenciar procesos participativos en distintos grupos sociales. En los espacios administrativos y sociales de la cultura se articulan durante el desenvolvimiento de las políticas culturales porque al tratarse de procesos donde los elementos subjetivos tienen un peso considerable. Su condicionamiento por las relaciones sociales dominantes explica la lógica con que se la concibe, su finalidad, medios, los ámbitos y las actitudes que adopta frente a la realidad.

Literatura citada

- Alonso Freyre, Joaquín *et al.*, (2013): “Lo comunitario en el discurso de las prácticas culturales en la sociedad cubana” en *Lo comunitario en la transformación emancipatoria de la sociedad*. [Compilación] Santa Clara: Editorial Feijoo.
- Althusser, Louis (1988): *Por Marx*. Tomo I. La Habana: Edición Revolucionaria.
- _____ (1970): *Los aparatos ideológicos del Estado*. Buenos Aires: Visión.
- Basail, A. y D. Durán (Compiladores, 2004): *Sociología de la Cultura. Lecciones y Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Bastidas-Delgado, Oscar (2010): “Los tres sectores económicos y la responsabilidad social empresarial” en *Guédez*, 2010: 190-199.
- Bayardo García, Rubens (2005) “Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural” en *Lucera, Revista del Centro Cultural Parque de España*, n° 8, pp. 17 -- 21, Rosario, otoño.
- Belda, E- Martinell, A-Vilá, T (eds) (2007): *Seminario Internacional: La Formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo*. Girona: Documenta Universitaria, Universitat de Girona.
- Berger, P. y Luckmann, Th (2001) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Bernstein, B. (1977) *Class, Codes and Control*. Vol. 3 *Towards a Theory of educational transmission*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Bernárdez López, Jorge (2003): “La profesión de la gestión cultural, definiciones y retos”. [Ponencia presentada el 24 de Abril de 2003 en el I Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestionARTES 03”, organizado por la Asociación Canaria de Gestores Culturales en La Laguna, Tenerife] *Boletín de Gestión cultural*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. www.gestioncultural.org
- Bottomore, T. Y Nisbet, R. (1988): *Historia del análisis sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Bourdieu, Pierre (1990): *Sociología y cultura*. México: Grijalbo.
- _____ (1993): *La lógica de los campos*. París: Zona Erógena. N° 16, pp. 39-43.
- Cantaro, Red (2005): *La participación Ciudadana en el Desarrollo Local*. Cuenca, Ecuador: Fundación SENDAS.
- Claudio González, Melba G. (2003): “Panorámica de la conformación de colectivos para la Gestión Cultural” en *Boletín Gestión Cultural No. 4 Octubre*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, www.gestioncultural.org
- Dorfman, Ariel y Mattelart, Aarmand (1974). *Para leer al pato Donald*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Durkheim, Emile (1972): *Las reglas del método sociológico*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

- Duverger, Maurice (1968): *Sociología Política*. Madrid: Ed. Ariel SA.
- Foucault, Michelle (1992): *Microfísica del poder*. Madrid: Edic. La Piqueta, 3a edic.
- García Canclini, Néstor (1987): *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- Geertz, C. (2004) “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura” en Basail, A. y D. Durán (Compiladores, 2004), pp. 47-78
- Giddens, Anthony (1998) “Más allá de la derecha y de la izquierda.” Conferencia impartida el 21 de mayo de 1998 en la Fundación Trías Fargas. [http:// www.iigov.org](http://www.iigov.org). Consulta: enero 2008.
- Guédez, Víctor y Menéndez, C. (1994): “Formación del gestor cultural” en: *Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*. Bogotá: COLCULTURA – SECAB,
- Guédez, Víctor. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Fondo editorial Tropykos/CLACDEC.
- _____ [compilador] (2010): *Responsabilidad social empresarial visiones complementarias*. Caracas: Venancham
- Gutiérrez Menéndez, Gabriel Enrique (Compilador) (2010)-*Teoría y práctica de la gestión cultural. Contextos y realidades. Selección de lecturas*. La Habana: Centro Nacional de Superación para la Cultura. Ediciones Adagio. Colección Punto de Partida.
- Hall, Stuart (1980) “Codificar y decodificar” en *Cultura, medios y lenguaje*. London, Hutchinson, pp. 129-139
- Horkheimer, M. (1973) “Medios y fines, la razón instrumental” en *Crítica de la razón instrumental*. Buenos Aires: Editorial Sur.
- Kliksberg, Bernardo (1990): *El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Editorial Tesis. 12va. Edición.
- Landaburo Castrillón, María Isabel (2010): “Apuntes prácticos sobre política y programación cultural en Cuba” en Gutiérrez Menéndez (2010), pp. 33-48
- Lazarsfeld, P. y Merton, R. (1972) “Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada” en Referencia. *Medios Masivos de Comunicación*. Universidad de La Habana, volumen 3 número 1, pp. 182-204.
- López Medina, M. (2004)- “La gestión en el contexto del trabajo cultural” en Centro Nacional de Superación para la Cultura (Compiladores): *Selección de lecturas*. La Habana: MINCULT.
- Mariscal Orozco, José Luis (2011): “Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México” en *Revista Digital de Gestión Cultural Año 1, número 2, Noviembre 12*, pp. 2-13. www.gestioncultural.org.mx
- Martinell Sempere, Alfons (1999): “Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural”. OEI: 50 años de cooperación. Número 20, Mayo – Agosto
- _____ (2001): *La gestión cultural, singularidad profesional y perspectivas de futuro*. (Recopilación de textos) Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación.
- _____ (2005): “La formación en gestión cultural en Iberoamérica. Reflexiones y situación” en *Colectivo de autores (2005)*, pp. 27-50.
- _____ (2007) “La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro, en Belda, E- Martinell, A-Vilá, T (eds) *Seminario Internacional: La Formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo*, Girona: Documenta Universitaria, Universitat de Girona.
- Martínez Tena, Alicia; y Expósito García, Elpidio (2011): “La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas” en *Revista Santiago # 125 (mayo-agosto)*. Santiago de Cuba: pp. 33-55

- Marx, Carlos; y Engels, Federico. (1973): "La ideología alemana". Obras Escogidas. Tomo I. Moscú: Editorial Progreso.
- Merton, Robert. K. (1970): Teoría y Estructura Sociales. México: Fondo de Cultura Económica. D.R.
- Olmos, Héctor Ariel (2008): Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <http://publicaciones.administración.es>
- Olmos, Héctor Ariel; y Santillán Güemes, Ricardo (2004): "La gestión cultural y la construcción de poder. El mundo en gestión". Conferencia magistral presentada en Identidad, políticas y gestión cultural. Primer Encuentro Nacional de Promotores y Gestores Culturales, 23 al 26 de junio. Zacatecas. Patrimonio Cultural y turismo. Cuadernos; pp. 33-44.
- Oriol Prats, Joan (2003): "El concepto y el análisis de la gobernabilidad" en Instituciones y Desarrollo. # 14-15. Diciembre. Barcelona.
- Parsons, T. (1966): El Sistema Social. Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente.
- Polet Castillo, Lucía y Juárez Granados, Iván (2011): "La Gestión Cultural desde la perspectiva de nuevos gestores" en Revista Digital de Gestión Cultural Año 1, número 2, Noviembre 12, pp. 31-37. www.gestioncultural.org.mx
- Portal Domingo, Ana María y Espinosa Fernández Lourdes R. (2010): "La Gestión Comercial en las organizaciones culturales", en Gutiérrez Menéndez (2010), pp. 169-180
- Rebellato, J. L. y Giménez, L. (1997). Ética de la autonomía. Montevideo: Roca Viva.
- Schütz, A. (2003) Estudios sobre teoría social. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Sorokin, P. (1969) Sociedad, cultura y personalidad. Madrid: Ediciones Aguilar.
- UNESCO (1982): Declaración de México sobre Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las políticas Culturales, México, 26 de julio-6 de agosto.
- _____ (1996): Nuestra diversidad creativa. Informe de la comisión mundial cultura y desarrollo. México.
- _____ (1998): Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo, Informe Final, París: UNESCO.
- _____ (2001): Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural.
- UNESCO/PNUD (2001): Informe de Desarrollo Humano en www.pnud.org
- Weber, Max (1971): Fundamentos sociológicos y racionales de la música. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Williams, Raymond. (1982): Cultura. Sociología de la comunicación y del arte. Barcelona: Paidós.
- _____ (1994): Sociología de la Cultura. Barcelona: Editorial Paidós.
- Wright Mills, Ch. (1969) La imaginación sociológica. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Yúdice, George (2002): El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Zapata J., Clara Mónica (2004): "Capacitación y formación" ponencia presentada en Identidad, políticas y gestión cultural. Primer Encuentro Nacional de Promotores y Gestores Culturales, 23 al 26 de junio. Zacatecas. Patrimonio Cultural y turismo. Cuadernos; pp. 130-136.
- Zavarce, Karina (2010): RSE y acción cultural. Perspectivas para entender el caso venezolano en GUÉDEZ, Víctor (2010), pp. 284-296.
- Zubiría Samper, S. y otros (2001): Conceptos básicos de administración y gestión cultural. Cuadernos de Iberoamérica. OEI.