

# EMERGENCIA DE LA GESTIÓN CULTURAL EN AMÉRICA LATINA

Hacia una sociología de la gestión cultural

Carlos Yáñez Canal  
Universidad Nacional de Colombia

## Resumen

La emergencia de la gestión cultural en América Latina pretendía ser una propuesta distinta y a la vez continuar con la actividad cultural desarrollada por animadores y promotores culturales. Este proceso va construyendo lo que se conoce como un encargo social a unos colectivos indefinidos que abandonan otras actividades y se dedican al sector cultural. Este nuevo trabajador cultural surge sin la definición de un perfil claro ni la exigencia de formación específica.

A partir de los años 90 la cultura cobra importancia, en el marco de las transformaciones de las políticas culturales. Por esta razón, los intentos de profesionalizar la gestión cultural se enmarcan, tanto en la educación no formal como formal, con la intención de consolidar la profesión.

**Palabras claves:** Gestión cultural, políticas culturales, formación.

## La irrupción de la gestión cultural

Bajo los antecedentes de la animación cultural, la acción cultural y la mediación cultural, se empieza a hablar de gestión cultural a partir de los años 80 del siglo pasado. Dentro de los circuitos culturales, la administración pública juega un papel fundamental en la institucionalización de la acción cultural en América Latina. Esta institucionalización está relacionada con los procesos de transformación del Estado en los años 80 y 90. Dicho proceso va acompañado del desmantelamiento del Estado de Bienestar por medio de políticas neoliberales como la privatización y desregulación. También está asociado con la creación de Ministerios de Cultura, consejos, secretarías, institutos descentralizados, etc., en muchos países de la región, los cuales apelan a las políticas (Canelas Rubim y Bayardo (Orgs.), 2009) del multiculturalismo en el marco constitucional, en un nuevo modelo de democracia centrado en la participación, la descentralización, autonomía y en la diversidad cultural, y proponen y diseñan leyes y planes de cultura orientados a consolidar los procesos de administración de la cultura, de intervención estatal en los procesos culturales y la economía de la cultura (incluyendo la financiación de la cultura), en las que prima una política de la despolitización. En una orientación heterogénea de estrategias identitarias, los procesos culturales en América Latina a partir de los años 90 se ven confrontados entre el patrimonialismo estatal y la mercantilización cultural, orientados a insertarse en las exigencias planteadas por la globalización. De una parte, el dirigismo estatal responde a intereses políticos determinados que propenden por una idea de cultura centrada en las artes y el patrimonio (en el uso y abuso de una sola memoria), y conducente al control de la gestación y re-creación de los procesos culturales de las comunidades; de otra parte, el mercado tiende a la sedimentación de las memorias y las temporalidades de la cultura; el carácter evanescente y anónimo del mercado no crea vínculos entre los individuos, más bien tiende a disolverlos; el mercado en su acción excluye y estandariza la cultura, la cual está permanentemente innovándose a partir de las diferencias y los conflictos sociales (Brunner, 1992). Sintomático de dicha condición es la gestión cultural que irrumpe, en términos de la democratización cultural (la cultura como derecho), como la profesión que genera no sólo las condiciones para el acceso masivo (el público) a los bienes y

servicios culturales, y su disfrute, sino también las condiciones que permiten la creación cultural y la actividad cultural, tanto a nivel comunitario, como institucional y organizacional. De otra parte, y como respuesta al mercado, y en consonancia con los tiempos de la globalización y sus flujos financieros, del ejecutivo y el hombre de las corporaciones, del desarrollo ampliado e, indudablemente, de la cultura como recurso, se erige la figura del gerente cultural, tanto en el ámbito público como privado. Detrás de esto vemos el auge de áreas como el marketing, la publicidad, la planeación por resultados y la comunicación. En la interdependencia de los procesos sociales, la gestión y comunicación de la cultura pasan por la remodelación de la producción, circulación y consumo de la ciencia y la cultura. Observamos que el despliegue de la gestión cultural que se propone en este espacio complejo de significaciones, es la tendencia homogenizante del “*arts management*” anglosajón, cuyas herramientas de marketing, publicidad, etc., nos hacen pensar más en la gerencia cultural de la productividad y rentabilidad de la cultura y las artes. En la valorización material y simbólica de los procesos económicos, se establece una relación estrecha entre lo socioeconómico y lo cultural, siendo medido este último en términos de indicadores de productividad, de eficiencia y eficacia. El profesional de la gestión cultural se hace mediador entre la cultura y la eficiencia, propendiendo por la institucionalización y mercantilización de la cultura.

En ese proceso, la cultura y, particularmente, las artes en su redefinición, “estetizan” el ciclo económico dándole el poder de reencantamiento de los productos, teniendo como referente el consumo. La cultura ocupa un rol central en el proceso de creación del valor económico. La lógica que predomina establece que los bienes que se adquieren dan forma a un proyecto identitario, cuyo valor agregado de dichos bienes no se reduce al carácter mercantilista, en la que operaba una lógica del consumo como una respuesta racional a las necesidades, sino que se da una transferencia al individuo de un plus-valor de sentido para construir y nutrir su propia identidad. Esta mirada establece que en la medida que se transfiere el potencial simbólico del bien al individuo, será mayor el nivel de capital simbólico de una determinada marca o de un determinado producto. En otras palabras, no se desea el bien porque guste, sino que el bien gusta en cuanto aparece como absolutamente deseable, y el motivo del deseo consiste en la ventaja prometida del cual es posible apropiarse en el acto de la adquisición. Es el agotamiento de la cadena de valor de los bienes y servicios culturales al ligar los productores con los consumidores.

En términos sustancialistas, la cultura sería la materia prima en la que los individuos y las sociedades producen sentido y no sólo se orienta al estímulo del consumo, sino que representa un recurso para profundizar y cargar de valor todas las experiencias, incluido el consumo. Asistimos al fin de la autonomía de la cultura y su vinculación a los procesos productivos y de consumo, en la medida que los productos se “culturalizan”. Es la cara que la globalización muestra, como modelo de difusión globalizada, de estándar de comportamiento, de modelos culturales y de identidad. El papel del capital simbólico al interior de los procesos de consumo hace ver que el valor económico no puede originarse en las transformaciones físicas de los recursos sino de la activación de procesos mentales cada vez más complejos, y ligados al consumo. Así, la expresión de Martín Barbero sobre gestionar lo gestionable en la cultura, es decir, la libertad, la autonomía y la creatividad, pierde sentido en una realidad en que todo es gestionable.

De otra parte, se van estableciendo nuevas fronteras de responsabilidad social de las organizaciones, instituciones y empresas al invertir en cultura. Son soluciones que ven en la cultura un sector que produce flujos económicos consistentes y, además, si son valorizados con políticas nuevas de ofertas. De ello dan cuenta los continuos indicadores del aporte de la cultura al PIB. También se resalta el modelo de gestión que asume lógicas empresariales en términos de flexibilidad, orientación al cliente (en la concepción del público como clientes), organización por objetivos, diversificación de servicios, inversión en promoción y comunicación, integración con el territorio, pero también externalización y *outsourcing* que se traduce en el incremento de la productividad a nivel de las empresas culturales.

El gestor cultural que se perfila, particularmente desde el ámbito estatal, es un profesional con herramientas y técnicas administrativas, de planeación y con capacidad de hacer seguimiento y evaluación de los procesos culturales a través de planes, programas y proyectos formulados para las comunidades, las instituciones y las organizaciones. Una de las orientaciones que se observa en los términos anteriores es el relacionado con los eventos y espectáculos culturales y lo que involucra la acción del gestor como administrador de recursos, de medios y de personas. Esta mirada empresarial de la gestión cultural estaría más relacionada con la idea de administración cultural que designa a un profesional que media entre el productor cultural, el público, el Estado y el empresario cultural, y sus funciones serían: “1) crear las condiciones para que la producción cultural suceda; 2) aproximar al productor cultural a su público; 3) estimular a la comunidad para desarrollar su propio potencial creativo, lo cual se consigue por medio de la formación de públicos, del descubrimiento y de la preparación de artistas profesionales. En otras palabras, son actividades del administrador cultural: a) la producción de obras o espectáculos; b) aquello que tradicionalmente se llamó animación, y c) la formación” (Coelho, 2009: 38). Una gestión de la cultura que se enmarca sobre el espectáculo, el entretenimiento y la diversión, y que lleva, en tiempos de riesgo e incertidumbre, a la reducción de la participación cultural a un consumo pasivo de productos culturales, dejando de lado el ejercicio pleno de la ciudadanía en la reivindicación de lo público. Como nos lo señala Yúdice (2002), la vinculación de la cultura con la economía y la política ha llevado a que la cultura resuelva los problemas que eran exclusividad de la economía y de la política.

Todo lo anterior ha conllevado en América Latina un evidente repliegue del Estado en relación con las políticas culturales delegando, en la mayoría de los casos, su responsabilidad al mundo empresarial/privado, proceso que corre paralelo a la disminución de la financiación de la cultura y del abandono de la infraestructura cultural. Por encima de la construcción de una ciudadanía en la cultura, se ha dado un proceso, en consonancia con su privatización, de mercantilización de los campos de la cultura en la construcción de mercados artísticos, turísticos y patrimoniales. En tal sentido, vemos una creciente concentración en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales, generando cada vez más mayores desigualdades. Detrás de dicha concentración se encuentran los monopolios de las industrias culturales, del ocio y del entretenimiento, cuya acción pasa por la falta de control y regulación de parte de los organismos del Estado.

La incapacidad manifestada por el Estado y la empresa privada en asumir la cultura como proceso fundamental en la construcción de lo público, la democratización del Estado, y la (re)construcción de la ciudadanía, en la redefinición de la representación y participación política, es el reto que en América Latina debe asumir una gestión cultural otra que surja de la activación de procesos locales en acciones colectivas que, a través de diferentes formas asociativas, logren incidir en la transformación de las políticas públicas. De todas maneras existen numerosos intentos de aproximación al papel del gestor cultural en la elaboración e incidencia en las políticas culturales. Pero, de acuerdo con Mariscal (2007), las políticas culturales en relación con la gestión cultural sigue siendo un asunto pendiente a nivel investigativo, especialmente en el mundo académico.

Es indudable que la configuración de la gestión cultural en América Latina surge de la práctica y de un quehacer que, en muchos casos, ha sido mal llamado empírico, es decir, personas que venían de otras profesiones y que se encontraron desarrollando actividades como agentes culturales. Su espacio se encuentra en los ámbitos de los circuitos culturales, ya sea en los organismos del Estado, en instituciones privadas, así como en ONG'S, organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, y organizaciones del sector solidario. De acuerdo con Mariscal (2011), las personas que han adquirido competencias en la acción cultural desde la práctica, en muchos casos, provienen de profesiones distintas regularmente de las ciencias sociales, las artes y las ciencias administrativas. A través de la práctica se fue dando un proceso de “normalización” de técnicas y modos de hacer la acción cultural a partir del cruce entre los campos culturales y sus ámbitos de aplicación. Los campos culturales son

principalmente cinco: espacios culturales, cultura popular y patrimonio cultural, desarrollo artístico, comunicación y medios, producción.

El fundamento de su acción está centrado en lo vivencial y lo experiencial, con las respectivas carencias del trabajo definido como profesional, particularmente en lo relacionado con la formación teórica, las metodologías, las técnicas administrativas y, especialmente, en la implementación de diagnósticos y de procesos de investigación cultural.

La dificultad mayor de este tipo de práctica ha sido la incapacidad de sistematizar las experiencias acumuladas, confirmando la idea de la esterilidad en la separación de la práctica de la teoría y de la teoría de la práctica, tal vez, porque, como dice Zuzulich (2010), la gestión cultural es un naufragar en un mar de indefiniciones que responde a una práctica orientada a resolver problemas prácticos dentro del campo artístico-cultural.

Desde la acción cultural del gestor cultural hay que reconocer la idea de movimiento en la organización espontánea, en una recurrencia continua de causas y efectos en donde cada efecto es a la vez causa y producto. Es la comprensión de que un sistema se auto-produce, ya que cada momento es una consecuencia y al mismo tiempo un comienzo. La capacidad dialógica que se establece en la mediación cultural establece la colaboración conflicto como dos principios heterogéneos que están en conflicto y no obstante colaboran. Otro elemento de trascendental importancia de la práctica de la gestión cultural es el relacionado con una totalidad que nos muestra que no sólo parte está en el todo, sino que todo está en la parte, siendo la suma de las partes más que el todo. Desde estas narrativas de lo “vivencial” y lo “experiencial”, más allá de la “experticia”, se expresan nuevas formas de juntarse, de asociatividad y de comunicar que apelan a redes y a comunidades varias en la búsqueda de incidir en las políticas culturales locales y en la exigencia de una redistribución de los poderes culturales.

### **Hacia la formación profesional**

De acuerdo a lo señalado anteriormente, en las diversas concepciones de la gestión cultural hay una convivencia bastante conflictiva que se encuentra en relación con las políticas culturales, ya sea a nivel gubernamental, privado o comunitario. Detrás de dichas reflexiones, hay un intento de identificar el perfil del gestor cultural en un proceso que surge de experiencias profesionales y no profesionales en cada uno de los países de la región y que se encuentran en relación con estructuras organizativas, procedimientos, proyectos y finalidades. En ese camino de profesionalización, y a partir de algunos referentes, se percibe un intento de definición de la profesión, pero que en muchos casos las particularidades se desdibujan no sólo en relación con otros agentes culturales, sino que se confunden con otras especialidades. En ello influyen, definitivamente, las tradiciones que se arrastran en el ejercicio de la práctica, las cuales remiten a la animación cultural, la acción cultural, la mediación cultural, y a la incidencia de los límites disciplinarios de la sociología, la antropología, la psicología, el trabajo social, la administración, la economía. Tal vez, en el proceso que puede surgir de la relación entre disciplinas, y deseablemente en la transdisciplinariedad, se puede llegar a conjugar un ejercicio que enriquezca la gestión cultural en sentido teórico-práctico. Por eso, “la gestión cultural requiere tanto de la formación de base, como del análisis a posteriori de estas disciplinas, pues no es ella en sí misma una disciplina sino una práctica profesional asentada en conocimientos pluridisciplinarios, ligada al acontecer y a la acción, que exige la intervención, la valoración y la no neutralidad, aunque presuponga también cierta ambigüedad por su papel mediador” (Bayardo, 2002: 5). En estos esfuerzos de conceptualización, es posible identificar algunos referentes en la conformación de la identidad de la profesión, teniendo en cuenta que, además de las dificultades que derivan de la práctica, especialmente en una profesión como la gestión cultural que se encuentra en proceso de constitución, desde la cotidianidad los problemas se diversifican siendo compartidos con otras especialidades. Al ubicar a la

gestión cultural como campo de conocimiento relacionado con las ciencias sociales, le puede aportar una capacidad crítica e instrumental en el marco del desarrollo cultural.

Aun así, la conformación del concepto de profesión ha estado vinculada en forma directa al concepto de formación profesional. Se entiende como formación profesional al conjunto de procesos sociales de preparación y conformación del sujeto, referido a fines precisos para un posterior desempeño en el ámbito laboral. Además, es el proceso educativo que tiene lugar en las instituciones de educación superior, orientada a que los alumnos obtengan conocimientos, habilidades, competencias, actitudes, valores culturales y éticos, contenidos en un perfil profesional y que corresponda a los requerimientos para un determinado ejercicio de una profesión.

Al hablar de la gestión cultural en términos profesionales siempre se hace referencia al ejercicio práctico (diverso) y esto, lógicamente, depende de las orientaciones que se asumen y de los contextos en que opera. Dicha condición se puede detectar en las diferentes concepciones que institucionalmente se vienen ofreciendo en América Latina desde los años 90 en el desarrollo de programas desde las universidades, ministerios, asociaciones, institutos, ong's, organismos internacionales, administraciones municipales o departamentales, fundaciones privadas y sin ánimo de lucro, encaminados a la formación de gestores culturales a través de seminarios, talleres, diplomados, pregrados y postgrados. Proceso que hoy está pasando por un proceso de asentamiento después del auge desmedido de los programas ofertados en los años 90<sup>1</sup>. De acuerdo a los antecedentes de la intervención cultural que se dan en diferentes países, el inicio de la formación se comienza con talleres, seminarios, cursos, tendiendo cada vez más hacia ofertas profesionales, tales como diplomados, pregrados o licenciaturas y postgrados.

Se observa una continuidad en los programas de formación con lo reportado en los encuentros en formación cultural, de acuerdo con el estudio sobre perfiles del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe, que el Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires realizó a pedido de UNESCO en el año 2002. Lo que primero resalta son las diferentes concepciones de cultura en que se asumen los diferentes programas de formación. En concordancia con lo mencionado anteriormente, hay quienes, desde una mirada gerencial y administrativista de la gestión cultural, enfatizan en la cultura “como un valor agregado a los productos dirigidos al mercado de bienes y servicios”, mientras que otros, desde la gestación de procesos culturales, “consideran la cultura como un factor de desarrollo social, asimilándolo de una u otra manera a la educación”. (Schargorodsky. 2003: 11).

Otro de los elementos importantes que se observan es que la mayoría de los programas de formación se ubican “dentro del plano post profesional y en los niveles de postgrado” (Schargorodsky, 2003: 9), mostrando que las licenciaturas o pregrados no tienen mucho peso en el concierto de la totalidad de programas. Incluso, se ven superados por diplomados, cursos, talleres y seminarios. Sobre el perfil del gestor cultural profesional en la región, hay “un alto grado de diversificación que se corresponde con la complejidad que caracteriza el campo cultural” (Iberformat, 2004: 24).

---

<sup>1</sup> De acuerdo con los directorios Iberformat (2003 y 2007) sobre centros y unidades de formación y propuestas formativas, hay una estabilización en las ofertas. Los proyectos de formación se están orientando cada vez más hacia niveles formales (particularmente pregrados) reconocidos por el sector público. “Este proceso de formación ha crecido en forma exponencial en los últimos años y se ha extendido a otros países de América Latina, ya que en sus inicios sólo abarcaba a países como Argentina, Colombia y Brasil. En los primeros cuatro años del siglo XX, la gran mayoría de las ofertas educativas en el campo de la gestión cultural se centraban en Argentina, Colombia y Brasil, sin embargo para el año 2011, nos encontramos con un crecimiento exponencial y la diversificación de niveles y modelos de formación en gestión cultural. En la actualidad he podido identificar 147 programas en la región concentrándose mayoritariamente en cuatro países: 29% se encuentran en México, el 21% en Argentina, el 16% en Brasil y el 10% en Chile” (Mariscal, 2011: 5).

En continuidad con lo señalado más arriba, hay dos tendencias claramente definidas respecto a las perspectivas que asumen: la administrativista (“gestión de recursos para la ejecución de proyectos para el mercado” (Iberformat, 2004: 24)), que posee mayor presencia, y la postura “que considera a los proyectos culturales, en primer término, como factor importante del desarrollo social” (Iberformat, 2004: 24). En esta tensión que tiende a ser resuelta en la búsqueda de un cierto equilibrio entre ambas, se percibe en la formación un mayor énfasis en los aspectos gerenciales de la gestión orientados a la gestión social de proyectos, tales como planificación, financiación, dirección, evaluación. Las orientaciones predominantes se encuentran en la producción artística, aunque se perciben casos centrados en otras profesiones o disciplinas, que se expresan en programas de formación dentro de facultades o departamentos de ciencias humanas o sociales, administración y economía. Esto incide en una formación instrumental que toma las herramientas y las técnicas como fines y no como medios. Dicho interés técnico le da mayor prioridad a la eficiencia y la eficacia, dejando de lado la lucha contra las desigualdades sociales, la pobreza y las diferentes formas de exclusión existentes en la región, y que se han venido acentuando por los procesos de la globalización.

En un proceso de profesionalización gradual y que depende de las condiciones particulares de los diferentes países, observamos que las exigencias del mercado jalonado por las industrias culturales y su necesidad de gestionar y comercializar los productos culturales, ejercen una fuerte presión en los lineamientos de los programas académicos en cuanto a la especificidad de las funciones de producción, administración y financiación, así como en el tipo de gestor como gerente, administrador, planificador, productor, y en las especificidades de la producción cultural (cine, espectáculos, patrimonio, turismo). También hay unos programas, aunque minoritarios (organizaciones de base, comunidades indígenas, universidades populares, etc.), que responden a las necesidades sociales de las comunidades y que propenden por un gestor en la generación de tramas, como mediador, cuya acción se orienta, en el marco de la comunicación, a la mediación de los procesos culturales en la intencionalidad de crear escenarios posibles de creación. En ese ámbito, se inserta en la cotidianidad de las personas, en su pluralidad, para reconocerse en sus dinámicas y piensa en las memorias colectivas y sus reubicaciones temporales, en su conservación e innovación. Propone un trabajo orientado al desarrollo cultural, ya que concibe la cultura como un campo vital que no se reduce a los productos culturales, lo que implica el enriquecimiento de la vida cultural de las comunidades en una realidad que no se reduce al consumo cultural. Las dinámicas en que se desenvuelven giran alrededor de problemas expresados en proyectos que buscan la participación de líderes, grupos o asociaciones civiles (como motivadores y responsables de la cultura), en la idea de un campo que no se puede reducir al dirigismo estatal o al mercado. Recordando a Restrepo (2002) en su texto sobre el gestor cultural tramático, podemos decir que la gestión cultural debe participar en la construcción y ampliación de lo público y de la democracia, por cuanto la cultura es una trama que urde la democracia con toda la variedad de sus expresiones.

Al hablar de la gestión cultural como profesión con fines prácticos siempre se hace mención a la aplicabilidad. La singularidad profesional se caracteriza por una gran diversidad que remite no sólo a la especialidad, sino a la institucionalidad que, además, tienen sus adhesiones personales. Los aparatos educativos producen versiones discursivas poco rigurosas de la identidad profesional al seleccionar algunas características que consideran representativas, en la medida que excluyen otras. Estas, a su vez, influyen en la forma en que los gestores culturales se ven a sí mismos y cómo actúan, en un proceso activo que puede ser o no crítico de dichas versiones, llevando generalmente a la apropiación y reinterpretación de los discursos académicos.

En lo anterior radica, posiblemente, la vulnerabilidad de una profesión en vías de consolidarse, como es la gestión cultural. De una parte, la demanda social que impulsa a los centros de formación de gestores culturales a ejercer determinadas prácticas y llevarlos a una operatividad carente de investigación y reflexión en su acción; de otra parte, del uso que le pueden asignar sus portadores, en la cual puede estar implícita más una causa social que una demanda de productividad. Es muy reciente

la oferta de formación universitaria en gestión cultural para poder determinar con precisión las repercusiones en la calidad o incidencia de la acción cultural y de los procesos culturales en la construcción de lo público y en las agendas de los organismos públicos, privados y ong's.

## **Bibliografía**

Bayardo, Rubens. “Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural”: <http://agetec.org/agetec/descarga/RBayardo.pdf>, consultada el 10 de enero de 2013

Brunner, José Joaquín. *América Latina: Cultura y modernidad*. Editorial Grijalbo, México, 1992.

Canelas Rubim, Antonio Albino y Bayardo, Rubens (Orgs.). *Políticas culturales en Ibero-América*. Facultad de Ciencias Humanas y Económicas. Universidad Nacional de Colombia, Medellín, 2009.

Coelho, Teixeira. *Diccionario crítico de política cultural*. Gedisa editorial, Barcelona, 2009.

Directorio Iberformat 2003. *Centros y unidades de formación. Propuestas formativas*. Buenos Aires, 2003.

Directorio Iberformat, 2003. *Centros y unidades de formación. Propuestas formativas* Buenos Aires, 2003.

Iberformat. *Formación en gestión cultural y políticas culturales. Directorio iberoamericano de centros de formación*. OEI, UNESCO, 2004.

Mariscal, José Luis. *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*. Universidad de Guadalajara, México, 2007.

Mariscal, José Luis. “Tendencias en la formalización de la gestión cultural en América Latina”. 10 años del pregrado en gestión cultural y comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, Manizales, 2011.

Restrepo, Gabriel. “Misión de la universidad en la formación de un creador o gestor cultural tramático, ideas para la discusión”. Ministerio de Cultura, Bogotá, 2002.

Schargorodsky, Héctor. “Un perfil del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe: su relación con la formación en gestión cultural”, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, 2003:[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

Yúdice, George. *El recurso de la cultura*. Gedisa Editorial, España, 2002.

Zuzulich, Jorge. “El gestor cultural como intelectual” en *rgc (revista gestión cultural)*. Septiembre 2010/año 2-No. 2 (segunda época). [www.rgcediciones.com.ar](http://www.rgcediciones.com.ar)