

¿Quién aprende de quien: el arte de la administración o la administración del arte?¹

Who learns from whom? What can arts learn from management and management from arts?

Quem aprende de quem? A arte da administração ou a administração da arte?

Jaime Ruiz Gutiérrez. ²

Resumen

El presente artículo tiene como foco la descripción de la evolución que ha tenido la “Gestión del arte y la cultura”, como una sub-área mayor de la administración. El trabajo se desarrolla en el contexto de las denominadas industrias o empresas culturales. A partir de una comparación de dos artículos académicos publicados con 22 años de diferencia se evidencia el profundo cambio de concepción en este novedoso terreno de ejercicio de la gestión. El análisis permite establecer con claridad algunas de las características fundamentales que debe tener un Gestor Cultural. Particularidades que permiten delimitar claramente su campo de acción, y diferenciarlo de los numerosos agentes que intervienen en las organizaciones, emprendimientos o proyectos mediante los cuales se desarrolla esta actividad. En este sentido el artículo sirve de base para la discusión sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que hacen parte de la formación en la Gestión del Arte y la Cultura.

Palabras clave: Gestión del arte y la cultura, Industrias culturales, Gestor cultural.

Abstract

This article has been developed in the context of so-called cultural industry. The purpose of this paper is to describe the evolution of “Arts Management” in the last 22 years. During this period of time “Arts management” has become an important sub-area of Management. A comparison is made between two academic articles about this topic that have been published with 22 years of difference. The comparison makes clear some of the key features of the “Arts Manager” and highlights the particular characteristics of management of arts organizations. This way, this article contributes to the discussion about the knowledge, skills and abilities that are part of educational programs in Arts management.

Keywords: Management of art and culture, Cultural Industries, Arts Manager.

Resumo

O presente artigo tem como foco a descrição da evolução que tem tido a “Gestão da arte e a cultura”, como a subárea maior da administração. O trabalho se desenvolve no contexto das denominadas indústrias ou empresas culturais. A partir de uma comparação de dois artigos acadêmicos publicados com 22 anos de diferença, torna-se evidente a profunda mudança de conceito neste novo terreno de exercício da gestão. A análise permite estabelecer com clareza algumas das características fundamentais que deve ter um Gestor Cultural. Particularidades que permitem delimitar claramente seu campo de ação, e diferenciá-lo dos numerosos agentes que intervêm nas organizações, empreendimentos ou projetos mediante os quais se desenvolve esta atividade. Neste sentido, o artigo serve como base para a discussão sobre os conhecimentos, habilidades e destrezas que fazem parte da formação na Gestão da Arte e da Cultura.

Palavras-chave: Gestão da arte e da cultura, Indústrias culturais, Gestor cultural

Entregado en 14/04/2011 | Aprobado en 30/05/2011.

1. Trabajo de investigación descriptiva realizado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
2. Doctorado (3er ciclo) en Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales, École de Hautes Études en Sciences Sociales. D.E.A Matemáticas y Aplicaciones, École de Hautes Études en Sciences Sociales. Magister en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes. Ingeniero Industrial, Universidad de los Andes. jar@adm.uniandes.edu.co

Introducción

El artículo que se presenta a continuación se ubica en el contexto de la denominada Gestión del arte y la cultura o lo que se conoce, en una perspectiva internacional, como “Arts Management”. Este terreno de ejercicio de la administración es relativamente reciente en el país y aún no ha logrado adquirir la solidez necesaria que le permita ubicarse en una perspectiva académica e investigativa que le garantice una adecuada consolidación y proyección a futuro. En Colombia, a pesar que se han realizado algunos esfuerzos dispersos en ciertas entidades educativas, con el fin de formalizar estas prácticas, sin embargo, el tema no ha trascendido una visión intuitiva en la cual predominan algunos preconceptos que han dificultado su arranque y legitimidad. El término Gestor Cultural se asigna a un numeroso conjunto de agentes, sin lograr establecer una especificidad que promueva su profesionalización y que permita evidenciar su papel fundamental en los procesos de creación de valor de las iniciativas que se llevan a cabo en el terreno del arte y la cultura.

El presente escrito busca contribuir a esta discusión, a partir de la comparación de los contenidos temáticos de dos artículos académicos, escritos con dos décadas de diferencia, lapso en el cual la Gestión Cultural ha conseguido una importante institucionalización. Esta comparación permite estructurar un conjunto de elementos que se podrían considerar como conceptos y visiones que deben incluirse en la formación de un Gestor Cultural. Esta presentación y escogencia es arbitraria y no es exhaustiva y constituye una propuesta para ser discutida y complementada dentro de una perspectiva pedagógica.

El artículo comprende cinco partes principales: la introducción y presentación; una explicación de la metodología de elaboración del artículo; dos secciones donde se describen las relaciones recíprocas entre “Gestión” y “Arte y cultura”; y finalmente se presentan unas conclusiones en las cuales se sintetizan los hallazgos de esta comparación.

Presentación

Tradicionalmente las relaciones entre arte y gestión o arte y administración se han visto con cierta indiferencia y hasta cierto punto desconfianza. En general el creador cultural mira al administrador como una persona que, si bien es parte fundamental de su actividad productiva, es algo así como un “mal necesario”, que en lugar de aportarle al desarrollo de su proceso de creación, se constituye más bien en una limitante que le impide desarrollar a cabalidad todo su talento creativo. En forma complementaria el administrador

concibe al creador cultural más como una persona excéntrica, cuya actividad laboral no corresponde a una categoría habitual ni específica, y por tanto, difícil de cuantificar o precisar en relación al tipo de creación de valor que proporciona a la sociedad. La existencia de este nocivo dualismo ha sido ya claramente establecido y referenciado en las organizaciones de carácter artístico y la literatura académica existente ha relacionado en forma cuidadosa los impactos negativos que genera esta dualidad conceptual.¹

Profundizando en esta problemática se han realizado trabajos con la perspectiva de estudiar, promover, conocer y difundir los aportes de las disciplinas ligadas a la gestión que han contribuido a una administración más eficaz de las organizaciones de arte y cultura. En este sentido lo que se ha venido evidenciando es la conversión de la administración de las artes en un terreno particular de ejercicio de la administración. A partir de la última década del siglo XX se puede observar un proceso de institucionalización de la Gestión del arte y la cultura, a nivel internacional, destacándose entre otros, el nacimiento en los años noventa de la International Association for Arts and Cultural Management, (AIMAC), la cual lleva a cabo cada dos años una conferencia cuyo foco de interés corresponde al desarrollo de esta temática dentro de una perspectiva académica y de investigación. En el presente año, 2011, en el mes de julio se realiza la onceava conferencia en la ciudad de Amberes. En 1998 se funda el International Journal of Arts Management revista académica de alta calidad cuyo objetivo consiste en la articulación de los diferentes grupos de interés académicos, alrededor de este tema común. Desde los años setenta del siglo veinte ya estaba en circulación igualmente el Journal of Arts Management, Law and Society. Desde esa misma época se han venido desarrollando y estructurando, dentro de un contexto universitario programas de estudio e investigación en diferentes instituciones académicas en Europa, E.U, Canadá, China, Japón.

Asimismo y de manera cada vez más frecuente se realizan estudios a nivel internacional con el fin de cuantificar el aporte de las industrias culturales a la actividad económica mundial. En uno de los últimos trabajos elaborado por las Naciones Unidas sobre el tema se menciona que para 2005 el valor de las exportaciones de los bienes y servicios culturales alcanzaron un valor U.S. \$ 424.4 billones, que correspondía en ese momento a un 3.4% del comercio mundial. Igualmente, en el período 1996-2005 habían logrado incrementar su participación en el mercado mundial,

1. Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007) Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities. The journal of arts management, law and society. Vol 36(4)

experimentado estas industrias crecimientos anuales del 8.7% para el período 2000-2005. Al observar estas cifras y dividiéndolas en términos de bienes y servicios culturales los primeros viene creciendo a una tasa del 6.0 % mientras los segundos han crecido al 8.8% durante el mismo lapso de tiempo².

En el caso Colombiano el “Arts Mangement “es un terreno de ejercicio que ha venido ganando legitimidad recientemente, de una manera paradójica. Por un lado, se encuentra una institucionalidad relativamente importante a través de la ley de cultura, las políticas culturales, los Conpes³ y demás mecanismos estatales y gubernamentales, en los cuales se consagra la Gestión Cultural y se introduce el tema de las industrias culturales. Sin embargo, en los aspectos relacionados con su gestión administrativa, las maneras de llevar a cabo sus procesos empresariales y otros elementos necesarios para su adecuado desarrollo, los avances han sido escasos. La perspectiva en este aspecto se encuentra estancada en visiones intuitivas, bajo esquemas conceptuales en los cuales los paradigmas no cambian, ocasionando que las oportunidades para desarrollar esta importante dimensión de la actividad económica y gerencial sean desiguales, perdiendo oportunidades que contribuirían de manera muy positiva al desarrollo del sector.

A partir de estos hechos es conveniente profundizar en el estudio de la relación entre arte y gestión con el objeto, por un lado, evidenciar la evolución y autonomía que está ganando este nuevo campo de acción de la administración y por otro, contribuir a enriquecer los elementos necesarios para lograr difundir y apropiarse los nuevos desarrollos y especificidades que manifiesta el ejercicio de la gestión en este campo de actividad.

El objeto por tanto de este escrito consiste en describir el tipo de contribuciones que las artes en general han hecho a las disciplinas administrativas y la tendencia que se observa hacia futuro en el desarrollo de esta útil relación. Por contribuciones se hace referencia a la oportunidad de reflexión a que dan lugar las parti-

cularidades de los hechos artísticos y culturales, los cuales generan un conjunto de complejas preguntas, desde una perspectiva administrativa tradicional. En este sentido, si la gestión quiere contribuir a producir resultados eficaces es necesario que, a través de un proceso de comprensión de esta fenomenología particular, se procure el desarrollo de nuevas herramientas más apropiadas a esta situación.

En este artículo se enunciarán algunos de estos aspectos, sin embargo, solo se describirá la problemática correspondiente a unos pocos, donde es más evidente la dialéctica existente entre “administración”, por un lado y “arte y cultura”, por el otro, siempre dentro de una visión primordialmente intuitiva en la cual las respuestas no son ni fáciles ni evidentes. Por el momento, el objetivo de este escrito consiste en plantearlas a manera de un desafío a resolver por las personas interesadas en el estudio e investigación en este campo de trabajo.

Dentro de una perspectiva internacional las discusiones actualmente existentes se sitúan en paradigmas donde el sector apunta a convertirse en una industria de servicios a futuro con valiosos procesos de creación de valor, articulado en gran medida con las nuevas tecnologías de información y comunicación, y poniendo en tela de juicio los procesos de gestión existentes. Cuando se observa, a nivel nacional el desarrollo del sector, las discusiones han quedado estancadas en visiones del arte y la cultura en los cuales está prácticamente proscrita la perspectiva empresarial, prevaleciendo una visión del deber ser del estado, logrando con esto que el sector de la cultura mantenga una concepción de dependencia, incapaz de generar estrategias en las cuales logre una mayor autonomía en múltiples aspectos.

Metodología

Con el fin de satisfacer el objetivo propuesto se acudirá a una visión de carácter histórica, en la cual los puntos en el tiempo escogidos para la comparación son arbitrarios, sin embargo, corresponden a momentos representativos de los cambios de paradigmas en la visión de la Gestión del Arte y la Cultura. Estos momentos en el tiempo corresponden a dos escritos que tratan esta temática y los cuales los separa un espacio de 22 años, su comparación permitirá evidenciar el cambio de perspectiva y la evolución que ha tenido el “Arts management”. El punto de partida corresponde a un artículo publicado en 1978 en el “Harvard Business Review”, denominado “The business of managing the arts”⁴, en el cual se recoge la experiencia de 500 Gestores Culturales

2. UNDP. (2008). Creative Economy Report. The Challenge of Assessing The Creative Economy. Towards Informed Policy Making. United Nations Conference on Trade and Development.

3. › Ley 397 de 1991. Creación Ministerio de Cultura
 › Plan Nacional de Cultura. 2001-2010. “Hacia una Ciudadanía democrática y cultural”
 › Conpes 3659 de 2002. Lineamientos de unas políticas de apoyo a la música sinfónica en Colombia
 › Ley 814 de 2003, Ley del Cine
 › Ley 932 de 2004 incentivos y donaciones al mecenazgo incremento colecciones y museos
 › Conpes 3659. Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia. Abril 2010

4. Raymond, T. & Greyser S. (1978) The business of managing the arts. Harvard Business Review. July-August

que habían participado en los programas de capacitación desarrollados en el Harvard's Institute of Arts Administration durante esos años. El punto final de este recorrido se establece en el año 2000 cuando se publica en el "International Journal of Arts Management" el artículo denominado "Arts Management: A new discipline entering the millenium"⁵. A pesar de que estos dos artículos constituyen los focos de la comparación, sin embargo, no excluyen un conjunto de antecedentes y proyecciones que rebasan los límites temporales propuestos

Como consecuencia de la descripción de esta evolución, se espera que el lector tenga oportunidad de conocer los elementos y supuestos básicos que la Gestión del Arte y la Cultura reviste en la actualidad. Elementos que señalan un camino, si se quiere promover este sector, y articularlo con la institucionalidad existente actualmente en el país encaminada a su formalización y desarrollo. En términos coloquiales se podría afirmar que aparentemente el entorno institucional en Colombia está adquiriendo una cierta madurez encaminada a fortalecer el sector, sin embargo, la problemática reside en que no se sabe a ciencia cierta de que manera hacerlo. Sin temor a equivocarse se puede afirmar que a la fecha no existe en el país un centro de investigación que se ocupe de este tema desde una perspectiva gerencial. En el fondo la contribución del presente artículo es a la reflexión sobre la manera en que se está estructurando un sector de actividad empresarial naciente y bajo cuáles tradiciones existentes se debe desarrollar a futuro. Ejemplos de estas alternativas lo constituyen la tradición cultural francesa, la visión creativa británica, la perspectiva del entretenimiento estadounidense o la visión mixta canadiense.

Esta comparación permitirá decantar un buen número de enseñanzas que enriquecerán los puntos de vista de las personas interesadas en las definiciones y delimitaciones de los denominados "gestores culturales" que servirán para estructurar los conocimientos, habilidades y destrezas que deben cumplir estos importantes actores de los procesos de promoción del arte y la cultura dentro de una perspectiva administrativa.

La gestión del arte y la cultura necesita de la administración.

El recorrido propuesto como se mencionaba anteriormente se inicia con un artículo publicado en "Harvard Business Review" en 1978. Este artículo se había elaborado como una especie de síntesis de los procesos de capacitación que desde años anteriores, el "Harvard Institute of Arts Administration", había

realizado con aproximadamente 500 administradores artísticos y a las experiencias de investigación que los autores venían desarrollando en este campo de trabajo emergente, como así lo denominaban.

En este trabajo se comienzan a puntualizar elementos que de alguna manera permiten estructurar y formalizar un conjunto de aspectos conceptuales inherentes a este campo de trabajo. El primero establecía muy claramente que el objeto del artículo no consistía en promover estrategias o acciones encaminadas a solicitar nuevos recursos financieros para el desarrollo de estas organizaciones artísticas. Punto de partida que de alguna manera contrariaba la visión tradicional en este campo consistente en argumentar en forma permanente las dificultades en la sostenibilidad financiera de este tipo de entidades y la necesidad de conseguir nuevos recursos para su subsistencia. Por supuesto que los autores no negaban este hecho, sin embargo, el efecto que genera esta actitud es negativo en el sentido que las organizaciones quedan en una actitud reactiva en la cual lograr su independencia se convierte prácticamente en una utopía. Con el agravante que generalmente se condiciona la aceptación de los aportes a la nula injerencia de los donantes, en aras de la autonomía de la creación artística, actitud altruista que no es de frecuente ocurrencia.

Por el contrario, lo que los autores promovían era el mejoramiento de la administración de las artes, argumentaban que en general se le había dado muy poca atención a los efectos positivos de una eficaz gestión de las organizaciones culturales y artísticas. Lo que estos autores habían encontrado, a través de sus investigaciones, eran creadores culturales o artistas que por las circunstancias de sus iniciativas se habían convertido en una especie de administradores de su propio trabajo, o en el mejor de los casos, conseguían la ayuda de carácter voluntario de personas solidarias con su propósito. Esto conducía a una primera conclusión en la cual señalaban que: no es el artista sin experiencia administrativa, ni el voluntario sin sensibilidad artística, la combinación necesaria para afrontar la responsabilidad que requieren este tipo de empresas.

De una manera general en este artículo se proponía el gestionar estas organizaciones artísticas mediante una aproximación o paralelismo con el mundo de las organizaciones de negocios (Business Organizations). Argumentaban que dado el carácter místico y particular del trabajo cultural y la mezcla de factores que envuelven los productos artísticos, los administradores artísticos y culturales tienden a ver su trabajo como cualitativamente diferente al mundo de los negocios. Sin embargo, los autores del artículo afirmaban que las organizaciones artísticas guardan un estrecho paralelismo con las organizaciones de nego-

5. Evrard, Y, & Colbert, F. (2000). Arts Mangement: A new discipline entering the millennium?. International Journal of Arts Management. Vol 2, number 2, winter

cios, aunque muy pocos gestores artísticos e inclusive hombres de negocios quisieran admitirlo.

Basados en estos supuestos proponían cuatro elementos claves, que las organizaciones artísticas deberían aprender de las organizaciones de negocios existentes, en los cuales ellos notaban un notable paralelismo y los cuales a continuación se describen.

Objetivos, agentes, conocimientos e impacto.

La primera consistía en establecer un propósito claro organizacional con objetivos precisos. El objetivo que generalmente establecen este tipo de organizaciones como es: “Llevarle el arte a la gente”, o “hacer que la gente se acerque a la cultura” o en términos más pragmáticos “llenar la sala” no demuestran ninguna especificidad ni utilidad en términos gerenciales y organizacionales.

El segundo también correspondía a aspectos muy generales y claramente establecidos actualmente en las organizaciones de arte y cultura. Este aspecto considerado crucial consistía en definir claramente el papel de los participantes en el grupo directivo y accionario de la organización, por un lado, y por el otro, limitar el poder del director artístico. Actualmente el primer aspecto fundamental para cualquier organización es el análisis de los grupos de interés, el cual en las organizaciones artísticas y culturales se superpone a la actividad de creación de audiencias, con el cual comparten determinados elementos. En cuanto a la limitación del poder del director artístico, es un tema que está directamente relacionado con el liderazgo, concepto central en este tipo de organizaciones. La sustitución de los grandes creadores y gestores de este tipo de empresas son materia de escritos y casos académicos contemporáneos⁶. Finalmente este segundo elemento aborda en forma directa la existencia de los denominados dualismos en este tipo de organizaciones, en referencia a la articulación entre la lógica de la administración y la lógica de la creación.

El tercer elemento consistía en enfatizar la necesidad de fortalecer conocimientos y técnicas en finanzas y mercadeo, a través del estudio de sus principios básicos, no tanto en relación con aplicaciones específicas. El manejo racional y estratégico del presupuesto, su proyección, control y monitoreo periódico constituían la base de las recomendaciones en este tercer aspecto. En relación con el mercadeo se hacía mención a que, una actividad en la cual la práctica del Marketing era prácticamente inexistente, era la relacionada con el

arte y la cultura. La diferencia clara entre el proceso de producción creativa y su mercadeo, estaba aun por establecerse. El mercadeo era visto con una cierta suspicacia y desconfianza. La creación de audiencias y el más contemporáneo, análisis de grupos de interés, mencionado previamente, así como los cambios generados por las nuevas tecnologías apenas se vislumbraban. En este aspecto se parte del supuesto que en el mundo del arte y la cultura toda su oferta y producción constituyen bienes públicos, es decir, es benéfica en términos sociales y que en ese sentido contribuye a crear capital social. Esta razón ocasiona que se piense que el mecenazgo y al apoyo estatal es una obligación que los libera de cualquier necesidad de justificación o acciones para ganar legitimidad social. El marketing-mix, las tiendas en los museos, el merchandising, no estaban aun claramente admitidos y legitimados.

El cuarto elemento se refería a una dimensión de racionalización de la actividad consistente en introducir la dimensión de la planeación, a largo plazo, para lograr una estabilidad y crecimiento del sector. En este aspecto y situándose en la fecha de publicación de este trabajo en 1978, los autores lo planteaban mas como una necesidad, como un buen deseo que como una realidad. Por último, el artículo mencionaba que a este nivel macro se deberían proponer indicadores que le dieran una legitimidad social, el rendimiento de cuentas o (Accountability) se exponía como una necesidad si se quería constituir en un sector económicamente activo.

En síntesis, esta primera lectura sugiere que son los vacíos administrativos en el sector del arte y la cultura los que deben ser subsanados señalando ente ellos, la necesidad de establecer objetivos claros, promover la división y especialización del trabajo, capacitación en aspectos financieros y de mercadeo, planear en el largo plazo y finalmente medir su eficiencia social. En síntesis, el artículo sugiere que este tipo de organizaciones deben guardar un importante paralelismo con el mundo de los negocios, el “Business Model”.

En el recorrido que se está describiendo se logran decantar algunos elementos básicos en los cuales se observan los elementos que un gestor cultural, como figura emergente dentro de la cadena de creación de valor, debería empezar a cumplir. En el segundo punto de este recorrido, 22 años después, se puede evidenciar un cambio cualitativo, tanto en la visión del gestor cultural, como en los elementos que hacen parte de la legitimidad adquirida en estos años de evolución de la actividad.

El arte y la cultura objeto de reflexión de la gestión

En el International Journal of Arts Management en su publicación trimestral correspondiente al invierno

6. Soila-Wadman, A & Köping, A. (2009). Aesthetic relations in place of the lone hero in arts leadership. Examples from film making and orchestral performance. International Journal of Arts Management. Fall.

de 2000, Evrard y Colbert afirman que el “Arts Mangement” es una de las nuevas disciplinas de la administración que surge en el nuevo milenio. El artículo sugiere los conceptos y áreas de trabajo de esta nueva disciplina, los cuales somete a discusión y a la sugerencia de nuevos elementos para su comprensión. El supuesto de fondo de este segundo artículo consiste en plantear un desafío a la administración, en términos de la especificidad de los proyectos, eventos u organizaciones que permiten desarrollar estas actividades y los cuales hacen necesario redefinir nuevos conceptos y herramientas analíticas. En este sentido los autores afirman que, al observar la evolución de los contenidos que se encuentran en las revistas académicas que abordan esta problemática, se puede inferir que el “Arts Mangement”, si no se está convirtiendo en una nueva disciplina, al menos es una subárea mayor en la práctica de la administración.

Por ejemplo, las complejidades logísticas que ocasiona la realización de una feria artística de carácter periódico no son comunes a la cadena de suministros o los procesos operativos típicos a empresas de otros sectores productivos. La necesidad de distinguir entre organizaciones de “High culture” y “Cultura popular” con lógicas económicas diferentes son otras de sus especificidades. La definición de los bienes y productos de este sector de actividad como bienes de “experiencia” y no como bienes de “inspección” son todos aspectos que invitan a elaborar visiones alternativas para lograr una perspectiva integral y congruente del sector.

A continuación, en los numerales subsiguientes se describen algunas de estas características, las cuales permiten complementar los elementos expuestos en la primera parte de este artículo, así como generar algunos nuevos, no contemplados previamente. Este conjunto de elementos, en la última parte del artículo permitirán sintetizar, en forma estructurada, algunos de los conocimientos, habilidades o destrezas que deben hacer parte del conjunto de herramientas administrativas que debe conocer un gestor cultural.

Los elementos que se sugieren como distintivos de estas especificidades, tratan de responder a las siguientes preguntas que tradicionalmente se abordan cuando se estudian este tipo de fenómenos: 1. Cuál es la temporalidad con la que se crean o proporcionan este tipo de eventos o servicios?, 2. Cuál es el tipo de bien o servicio que proporciona esta actividad ?. 3. Cuál es su “valor” en términos monetarios y financieros? y 4. Cómo se produce este bien o servicio, de qué manera se articulan las etapas que permiten que el evento se lleve a cabo ?. Es obvio aclarar que estos aspectos no son exclusivos de la fenomenología artística o cultural, se presentan en otros terrenos de ejercicio de la administración, sin embargo, quizás donde se evidencian

con mayor frecuencia y simultaneidad es en el campo de acción del arte y la cultura.

Temporalidad

El primer aspecto tiene que ver con la temporalidad o ciclos de vida de las organizaciones, proyectos o eventos artísticos. Estos presentan desarrollos en el tiempo diferentes, los cuales tienen diversos impactos en sus procesos de gestión. Por un lado, se encuentran organizaciones artísticas y culturales de carácter permanente, las bibliotecas, los museos, las galerías, entre muchas otras son organizaciones cuya permanencia en el tiempo es constante, desarrollando un ciclo de vida con periodos claramente definidos. Un caso ilustrativo e interesante es el caso del Museo Nacional en Colombia, el cual fue fundado en los inicios de la república, a principios del siglo XIX, mediante una ley del Congreso de la República en 1923, abriendo sus puertas al público el 4 de julio de 1824. En sus largos años de existencia han sido muchas y muy variadas las etapas de su ciclo de vida, las cuales hacen parte de su experiencia organizacional y contribuyen a explicar en gran medida su etapa de desarrollo actual.

Un segundo tipo de temporalidad es la relacionada con eventos culturales de carácter periódico como es el caso de las bienales de arte, los diversos tipos de festivales culturales que ocurren en ciclos claramente definidos, los salones nacionales, las temporadas de conciertos, las ferias de arte, etc. Este tipo de eventos cíclicos, revisten características, estacionalidades y prioridades, las cuales van variando con el ciclo de vida de su actividad. Esta circunstancia ocasiona, por ejemplo, que los procesos de planeación deban ser más meticulosos que en el primer caso, ya que obedecen a un conjunto de dinámicas donde es necesario coordinar un mayor número de factores y variables, generalmente sujetas a contingencias de diferente tipo y con frecuencia difíciles de establecer. Para este tipo de proyectos artísticos y culturales, la existencia de un plan alternativo que prevea ciertas contingencias se hace necesario. En el caso de un festival cultural en el cual un insumo básico es indispensable, por ejemplo, la presentación de un anunciado grupo de teatro, con una programación específica, y la cual por circunstancias imprevistas no puede atender en la fecha programada. En este caso se debe tener una solución alternativa para atender esta contingencia. En este tipo de actividades una sesión cancelada es una de las mayores confesiones de fracaso en una presentación artística, con las consecuencias que esto puede acarrear, siendo la creación de públicos una de las más afectada. En el caso, por ejemplo, del último Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, llevado a cabo en 2010 solo se cancelaron 2 presentaciones de un

total de 384 funciones en sala, lo cual es un indicador que muestra una notable eficiencia en este aspecto.

El tercer tipo de temporalidad denominada efímera, corresponde a los eventos de ocurrencia única, los cuales comparten muchos elementos con la categoría anterior, sin embargo, en esta categoría es aun más riguroso el proceso de planeación. El plan alternativo es ineludible en sus diferentes posibilidades y la coordinación es la competencia central más exigida. Por ejemplo, una gran exposición que nunca se repetirá, el concierto de despedida de un artista, la última temporada de Teatro de un determinado grupo.

Lo interesante y complejo de la actividad artística y cultural lo constituye en que en un evento específico los tres tipos de temporalidades se pueden presentar en forma simultánea. Generalmente los festivales artísticos que se realizan en una ciudad hacen necesario coordinar: los museos, las bibliotecas y la infraestructura de la localidad y numerosos espacios para eventos de carácter periódico y efímero.

Las implicaciones que tiene esta diferencia en los ciclos de vida de este tipo de organizaciones, así como su ocurrencia, vienen siendo abordadas por la Teoría de Eventos, cuyo desarrollo está íntimamente relacionado con la evolución del sector artístico y cultural, como se viene observando en países cada vez más multiculturales como son Canadá y Australia⁷. Los Juegos Olímpicos o Campeonatos Mundiales de Fútbol, a nivel internacional, o el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, a nivel nacional, son eventos que combinan estas diferentes temporalidades en forma articulada.

Bienes o servicios

Lo primero que es necesario definir, en este caso, es lo que produce la actividad artística y cultural. En términos generales se podría definir que estos productos son “intangibles simbólicos”, algunos autores desde las ciencias económicas han intentado establecer algunas características de este tipo de bienes⁸. Sin embargo, a pesar de la imprecisión que significa “intangible simbólico” esta acepción cubre, por un lado, el hecho que este tipo de bienes conllevan “contenidos”, es decir su significado en general abarca, “algo más” de lo que el objeto es a simple vista. Un caso representativo de esta dimensión es el libro, que es un producto cultural, cuyo significado va más allá de su estructura física. Esta característica, es decir conllevar

“contenidos” abre la puerta al mundo de la libre interpretación, que es una dimensión diversa e inagotable. Por otro lado, el atributo de intangible obedece a que en su mayor parte más que productos artísticos son “servicios”, es el caso de asistir a un espectáculo de cualquier tipo, lo que se recibe por parte de quien asiste es un servicio, con las características que estos tienen como son: simultaneidad en la producción y consumo, imposibilidad de guardarlo para diferir su consumo, heterogeneidad en su resultado, interacción entre quien dona y quien recibe el servicio. Al definirlo por tanto como “intangible simbólico” se abre un espectro grande de formas de distribución, en las cuales el desarrollo de diferentes tipos de públicos es fundamental. Es difícil encontrar elementos determinantes en esta creación de audiencias.

Un segundo aspecto en el intento de definir qué tipo de “producto” es el que se genera, consiste en definir de qué manera afecta a quien lo recibe. Este segundo aspecto es igualmente complejo de establecer. Aquí la respuesta abarca desde una visión en la cual lo “cultural o artístico” en un estricto sentido es opcional, es decir, no es necesario. Es evidente que existen numerosas personas que han vivido siendo analfabetas o para quienes la asistencia a una manifestación artística como el cine, la ópera, la visita a un museo nunca ha estado dentro de sus opciones de vida y eso no les ha impedido una existencia normal. Algunos autores manifiestan que el arte es un concepto de carácter societal, y que su presencialidad difiere. Inclusive en algunas sociedades no existe de la manera como se asume preferentemente en los países occidentales. Este protagonismo mayor o menor del arte y la cultura en las entidades nacionales es un hecho que muestra el carácter contingente de esta actividad⁹. El otro extremo conlleva acepciones donde la utilidad, la satisfacción, la pertenencia, la educación y todo un conjunto de valoraciones primordialmente subjetivas lo puede convertir en un objeto vital. Es el caso de las denominadas “adiciones positivas” en las cuales un cinéfilo o un melómano, para citar un ejemplo, son sujetos para quien un mayor consumo le genera un incremento en su disfrute y se convierte prácticamente en una necesidad que ocasiona que no deje de asistir a una sola sesión en una temporada de conciertos o en un festival de cine.

Estos aspectos en cuanto a la definición misma del objeto de trabajo son una especificidad muy particular a los procesos de gestión del arte y la cultura sobre los cuales se debe reflexionar con el fin de optimizar los procesos administrativos que a ellas corresponden, en

7. Shone, A & Parry, B. (2004). *Successful Event Management. A practical Handbook*. South-Western. Cengage Learning. Australia

8. Gisburg, V., (2006). *Handbook of the economics of art and culture*. Amsterdam. Elsevier North Holland.

9. Klamer, A (1996). *The value of culture. On the relationship between economics and arts*. Amsterdam University Press. Amsterdam

términos por ejemplo de los grupos de interés y los públicos o audiencias que tienen como foco de acción la organización cultural objeto de estudio.

Valor y costo

Partiendo de la anterior definición, la determinación de los aspectos relacionados con la relación entre valor y costo se convierten en un sujeto complejo. Los aspectos financieros de los productos o servicios culturales son desafiantes. De qué depende la valoración de una obra pictórica. La determinación de los costos, a partir de sus insumos materiales, es una visión bastante simplista, aunque, en algunas de estas manifestaciones artísticas, se convierten en elementos claves para la estimación de su precio de venta, como es el caso de las grandes producciones, el cine, el “Show business”, los grandes conciertos. El principio de “nadie sabe” (Nobody knows), el cual establece que en el caso de los productos y servicios culturales, su demanda es muy difícil de determinar pues nadie puede prever su consumo, ni antes, ni después que se proporciona el producto o servicio, es un elemento clave en los procesos de negociación de estos denominados “bienes de experiencia”¹⁰. La ambigüedad de saber quien exactamente determina el precio como puede ser, en algunos casos del lado de la oferta y en otros, del lado de la demanda, ocasiona que la dimensión financiera revista un carácter contingente, haciendo necesario incluir elementos de riesgo financiero. Las subastas con su lógica particular gobiernan este tipo de transacciones. El precio frecuentemente está sujeto a elementos contingentes como puede ser la muerte del autor y otros aspectos que generan incertidumbres difíciles de resolver. A nivel microeconómico se han llevado a cabo numerosos estudios para determinar variables ligadas a su precio como son: quien lo posee, si el autor vive o está muerto, “su valor artístico intrínseco” y la identidad del artista.

Los trabajos pioneros sobre el valor de las obras de arte en una perspectiva temporal apreciable permitirían sugerir ciertas diferencias entre los productos artísticos y culturales en relación con otros tipos de bienes y servicios. En una investigación llevada a cabo en los años ochenta del siglo XX, el célebre economista norteamericano, William Baumol, indaga este aspecto, a través de una interesante investigación sobre los procesos de compra y venta de bienes artísticos, tomando como objeto de estudio 640 transacciones en un período de tiempo comprendido entre 1620 y 1961. Esto con el ánimo de describir los procesos de mercado, variaciones en precio, utilidades, y otros

aspectos en relación con el comercio de estos bienes¹¹. A partir de ello concluía, entre otros, los siguientes elementos. En primer lugar, los productos artísticos son únicos sin tener por tanto bienes sustitutos que permitan estimar precios en función de procesos de oferta y demanda. Es decir, su propiedad es de carácter monopólica, lo cual ocasiona que algunas obras de arte alcancen valores totalmente astronómicos. A pesar de estos altos valores, sin embargo, la velocidad en su transacción es bastante lenta. Por el contrario, en un bien cualquiera, estos dos aspectos no se cumplen, las transacciones son muy frecuentes y existen bienes iguales o sustitutos que facilitan los procesos de oferta y demanda, sin riesgos monopólicos. Otra diferencia que este autor anotaba consistía en que en los procesos de transacción de cualquier bien, en general, la información es de carácter público, mientras la correspondiente a un bien cultural es de carácter privada y el precio final, por el cual un bien es adquirido, queda reservado a los directamente implicados en la transacción.

Adicional a estos elementos, la “enfermedad de los costos” planteada por Baumol y Bowen, como una característica inherente a la actividad artística, en la cual el concepto de productividad tradicional no es aplicable, tiene como consecuencia un incremento permanente en sus costos. Este concepto contribuye al aumento de la complejidad correspondiente a los aspectos de valoración y costo de la actividad cultural¹².

En esta tercera especificidad el foco ha sido en cierto tipo de productos y servicios de los numerosos que generan las entidades de arte y cultura. Sin duda, esta es una visión limitada, sin embargo, es bastante representativa de la problemática que esta dimensión financiera genera en este tipo de organizaciones.

Logística

El cuarto y último aspecto que se menciona tiene que ver con la logística que implica la estructuración, realización, o mantenimiento de un proyecto cultural, el cual reviste dos niveles de análisis diferentes pero complementarios. El primero y más general, corresponde a la dimensión administrativa en la cual es necesario coordinar un conjunto diverso de elementos, físicos, humanos y financieros para que se lleve a cabo la producción artística en las condiciones previstas, en relación con el lugar, horario y otros aspectos previamente establecidos. En estos objetivos

10. Caves, R (2002). *Creative Industries*. Harvard University Press. England

11. Baumol, W (1986). *Unnatural Value: or Art Investment as floating crap game*. *Economic American Review*. Vol 76, No 2, May

12. Besharov, G.(2005). *The outbreak of the cost disease: Baumol and Bowen’s founding of cultural economics*. *History of Political Economics*. 37:3. Duke University Press

de producción las formas de evaluación de su cumplimiento se pueden definir y establecer de una manera relativamente sencilla. Un segundo nivel logístico ya de un carácter más “técnico-artístico” consiste en los aspectos propiamente específicos para que el proceso de creación se presente en las condiciones establecidas por su creador artístico, este es un nivel donde las interacciones entre los agentes y su contexto son más evidentes e impredecibles. Este aspecto marca un límite entre la labor del Gestor Cultural y del Creador Artístico que es fundamental establecer para evitar conflictos entre las partes. En el caso de un festival, para citar un caso particular, la logística administrativa es fundamental y de un alto nivel de complejidad.

En el último Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, en el espacio de dos semanas, se realizaron 1300 funciones de sala, calle y conciertos, participaron 81 compañías internacionales, correspondientes a 40 países, 188 grupos nacionales, se utilizaron 21 salas de teatro de la ciudad, se transportaron, pagaron y alojaron 3500 artistas participantes, se atendió una asistencia aproximada de 4.000.000 personas, se elaboraron las tramoyas correspondientes a los diferentes espectáculos y se manejaron un abundante y complejo conjunto de actividades de soporte indispensables para su producción. Estas actividades sujetas a diverso tipo de contingencias difíciles de prever, constituyen un impresionante desafío para su organización y articulación, dadas las numerosas restricciones existentes de carácter, temporal, locativo, financiero, transporte, recursos humanos y otras de no menor importancia. Adicional a esto y en el caso concreto de este Festival, lograr mantener un crecimiento constante y creciente durante 12 realizaciones, a través de 22 años de existencia es un desafío logístico cuyo conocimiento, descripción y racionalización son de una notable utilidad para entender los características de su propia gestión.

Estos cuatro elementos que se acaban de describir en esta sección, son solo algunos en los cuales las organizaciones de carácter artístico y cultural marcan una notable especificidad. Es a partir del conocimiento de experiencias concretas que tengan como objeto de estudio estos aspectos y otros complementarios identificados en la literatura académica en el terreno del “Arts Management”, lo que hace indispensable que la administración se dote de los instrumentos de análisis y gestión que permitan contribuir a su mejoramiento. La reflexión sobre estas experiencias permitirá extraer un conjunto de enseñanzas que alimenten los conocimientos correspondientes a este sector de actividad y los cuales, eventualmente puedan ser extensibles a organizaciones en otros terrenos de ejercicio.

Conclusiones

A continuación y en esta última sección del artículo se describen algunas conclusiones en relación con el recorrido realizado y con las cuales se buscan sintetizar los más importantes hallazgos. La comparación propuesta permite decantar algunas características que se consideran hacen parte de los conocimientos mínimos que debe tener un Gestor Cultural con el objeto de llevar a cabo su labor en una forma adecuada al terreno de ejercicio en el cual se desempeña. En el fondo, lo que se está proponiendo consiste en los contenidos y especificidades que en términos de gestión se requieren en el terreno del arte y la cultura, los cuales rebasan el sentido común y la intuición. Una limitación importante de este escrito consiste en su no exhaustividad en el planteamiento de estos elementos, se sugieren solo algunos los cuales corresponden a aspectos estructurales y voluntaristas en términos de la gestión de este tipo de organizaciones.

El punto de partida claramente señalado es la urgente necesidad de una mayor y más eficaz administración y gestión de las organizaciones, proyectos o emprendimientos artísticos y culturales. Necesidad sentida en la medida en que el sector del arte y la cultura constituye cada vez más una parte importante y creciente de la economía, tanto en los países de desarrollo, como en las economías emergentes.

A continuación se va a presentar de una manera estructurada algunos de los elementos que podrían constituir esta síntesis. Se presentan en términos de lo abstracto a lo concreto, es decir, se parte de las definiciones más amplias y abstractas y se finaliza con aspectos de mayor carácter instrumental y técnico.

Establecimientos de objetivos

El primer elemento que deja este recorrido consiste en la necesidad de establecer, al inicio de toda actividad de Gestión en el Campo del arte y la cultura, objetivos claramente definidos que permitan concretar y articular el conjunto de actividades que se van a desarrollar. La precisión en el establecimiento de estos objetivos contribuirá claramente a establecer un camino para lograrlos. Como se planteó en el numeral correspondiente, objetivos tales como: “Acercar el arte a la gente”, “Llenar la sala”, “Promover a un artista”, “Abrir a ver quien entra”, no son objetivos funcionales que faciliten el desarrollo de una labor de gestión exitosa. Quizás constituyen propósitos generales, sin mayor incidencia en la orientación específica de la gestión. Al mismo tiempo, la definición de objetivos claros igualmente permitirá establecer mecanismos de evaluación que consoliden los procesos de aprendizaje y contribuyan al mejoramiento de la gestión. Son bien conocidos los vacíos existentes en los sistemas

de evaluación en el terreno del arte y la cultura. Un ejercicio de concreción de objetivos significa notables avances en estos aspectos.

Delimitación de funciones

Un segundo elemento consiste en la necesidad de delimitar claramente las funciones, roles y responsabilidades que interviene en estos procesos de Gestión. La necesidad de diferenciar entre el Director artístico y el Gestor administrativo, para proponer un primer ejemplo, es fundamental. Por su tradición y origen estas dos funciones se han confundido ocasionando traumatismo y frustraciones en el desarrollo de importantes emprendimientos artísticos. Igualmente esta idea de definir claramente las funciones dentro del proceso de gestión hace indispensable identificar las responsabilidades inherentes a todos los agentes que intervienen en estos procesos de producción. Es conocido que la actividad cultural se lleva a cabo a través de numerosas redes que intervienen en la cadena de valor que implica su desarrollo. En general, la estructura organizacional de estas entidades debe estar claramente diferenciada en términos de la especialización del trabajo que requiere, como son, por ejemplo, los luminotécnicos, los fabricantes de tramoyas, los técnicos musicales, los encargados del manejo de suministros y materiales, los encargados del transporte, recepción y acomodamiento de los artistas, los vendedores de boletería, los servicios complementarios, acomodadores, y demás agentes. La labor de coordinación de estas personas y servicios se vuelve crucial para su ejecución. En este aspecto el Gestor cultural debe ser un creador de sinergias, un hábil coordinador y negociador, una persona que está en capacidad de entender diferentes tipos de lógicas y de necesidades. La habilidad en la elaboración y monitoreo de las subcontrataciones se vuelve una destreza indispensable.

Grupos de interés

En un sentido más general la delimitación de funciones y roles implica el establecimiento de los grupos de interés que hacen posible que una organización de arte y cultura exista y se desarrolle. Esto implica una clara definición de los intereses de diferente tipo que permitan establecer los grupos sobre los cuales ejerce un impacto esta organización, emprendimiento o proyecto cultural. En este aspecto se presenta una primera complejidad consistente en establecer los intereses correspondientes a los diferentes grupos, los cuales son de mayor complejidad que los relativos a otros sectores de actividad productiva. Esto en razón al carácter de “intangibles-simbólicos” que tienen los productos o servicios que estas organizaciones generan y a los cuales se hizo referencia en las partes

iniciales de este texto. Adicionalmente, esta dimensión de la gestión, tiene que ver con otra fundamental que es la relacionada con la “creación de audiencias” elemento clave en la permanencia y crecimiento de estas organizaciones. Por último, el manejo de “voluntarios” a los cuales generalmente acuden este tipo de entidades, en el curso del desarrollo de sus actividades, y el cual conforma otro importante grupo de interés.

Posterior a la delimitación de estos grupos de interés, se hará necesario establecer las prioridades en su atención por parte de la organización, para lo cual la definición y establecimiento de los criterios pertinentes requiere niveles de complejidad notables. Los criterios de legitimidad, tamaño y urgencia quizás no son los más pertinentes¹³. Una labor de estudio, en casos particulares de eventos artísticos y culturales, permitirá profundizar en este importante elemento de gestión.

Creación de valor

Este cuarto elemento igualmente se desprende del análisis de los anteriores y hace referencia al proceso de creación de valor en el desarrollo y distribución de los productos y servicios de arte y cultura. Es conocido que en este sector de actividad el establecimiento de redes es indispensable para lograr que los procesos se den integralmente. Dentro de los numerosos actores y participantes que conforman esta “creación de valor” de los productos culturales el “creador” es solo uno de los actores de esta red, fundamental sin duda, ya que sin creación no hay producto o servicio, pero es solo un nodo dentro de este proceso. Donde se da el “valor” de lo cultural: en su producción? O, en su relación con el mercado?¹⁴. Los contenidos y significados que tienen los productos y servicios culturales, como se ha mencionado en el presente texto, genera un campo de reflexión importante en relación con la determinación y gestión de este importante elemento, en la administración del arte y la cultura.

Ciclo de vida

Esta característica estructural consiste en conocer el ciclo de vida organizacional que conllevan las entidades, emprendimientos o proyectos que desarrollan actividades en el terreno del arte y la cultura. En general este tipo de organizaciones son dinámicas y efímeras, es decir, los tiempos en que se realizan las actividades son

13. Falcao M, H., & Rubens F, J (1999). En quien se pone el foco? Identificando “Stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. Revista del CLAD. Reforma y Democracia No 15. Caracas

14. Vettese, A. (2002). Invertir en Arte. Producción, promoción y mercado del arte contemporáneo. Ediciones Pirámide. Valencia. España

diversos y su sincronización es un elemento clave para su éxito. Este aspecto hace necesario comprender dos elementos derivados de esta característica. El primero es estructural y es el que determina el ciclo de vida de una organización, en su relación con el entorno, lo cual hace necesario por parte del Gestor el saber leerlo y entenderlo para lograr adaptarse en forma apropiada. El segundo consiste en la capacidad de planear rigurosamente el desarrollo del proceso, planeación que debe ser más exigente, en la medida en que la actividad que se desarrolla es más contingente. No es lo mismo la necesidad de planeación de un museo permanente, de un festival cultural de carácter cíclico o de una temporada única de carácter artístico. El ciclo de vida de una organización tiene componentes estructurales y contingentes o voluntaristas, como es la estrategia que un gestor puede imprimirle a la realización de un evento. La comprensión y manejo del ciclo de vida implica desarrollar tres competencias básicas: el conocimiento y análisis del entorno, disponer de elementos de planeación y simultáneamente desarrollar una notable capacidad atender contingencias de diverso tipo.

Aspectos técnicos de finanzas y mercadeo

En estos aspectos técnicos se han articulado muy bien con los correspondientes al mundo de los negocios el denominado Bussines Model mencionado igualmente en el texto. Por ejemplo el cambio experimentado en términos de: gestionar subsidios y evitar su desaparición; a proponer posibilidades de patrocinio y garantizar su sostenibilidad; y en el caso del entretenimiento, buscar rentabilidad, es un avance notable en términos de la autonomía lograda. El Circo del Sol se ha convertido ya en un lugar común emblemático en el cual se articulan muchos elementos de lo que se podría denominar una multinacional de la cultura. La teoría del marketing se ha enriquecido en su contacto con las organizaciones artísticas y culturales y sus técnicas son cada vez más sofisticadas sobre todo en su interacción con las denominadas nuevas tecnologías, como se explicará a continuación.

Tecnología

Este término así expresado es muy general, sin embargo, refleja las diferentes e inéditas posibilidades de articulación dentro de los procesos de creación, producción y distribución de bienes y servicios de arte y cultura; su ubicuidad y versatilidad son muy notables. Es en este aspecto donde la articulación ha sido tan sorprendente que ha surgido la necesidad de replantear el modelo de negocio vigente. En el caso de la industria de la música, la industria editorial y otras ramas del sector se hace necesario actualmente un replanteamiento y una nueva visión que permita reestructurar las diferentes partes que integran este

rompecabezas empresarial y productivo. Es en este punto donde un tema transversal a este sector de actividad creativa, como es el correspondiente a los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual, se vuelve crucial¹⁵. Como en todos los sectores, en este es especialmente evidente la manera como la tecnología genera fenómenos totalmente inéditos, en los cuales las reglas, normas y finalmente la jurisprudencia llegan posteriormente enfrentándose a hechos cumplidos sobre los cuales es necesario actuar¹⁶.

Comentario Final

Las dos décadas que corresponden al término de la comparación establecida permiten observar la rápida institucionalización que ha venido manifestando la relación entre arte y gestión. Se pasó de una relación de soporte en la cual se hacía una especie de extensión de los términos habituales de la administración al terreno del arte y la cultura, a una fase en la cual la investigación y análisis preceden las aplicaciones que se hagan. Un acelerador en esta evolución han sido los profundos cambios tecnológicos que han permeado y cambiado en forma radical todos los sectores de actividad productiva. En el caso del arte y la cultura sus impactos están forjando unos nuevos tipos de relaciones que hacen necesario replantear los focos de los procesos de gestión que corresponden a ellos. En esta medida el presente artículo señala algunos que ya han empezado a emerger en estas dos décadas de acercamiento y que están contribuyendo a legitimar un actor indispensable en esta relación como es el Gestor Cultural. En el caso Colombiano el desarrollo del sector exige un esfuerzo importante por parte de todos los grupos de interés que intervienen y en este sentido la investigación académica se constituye en una herramienta indispensable para conocer, promover y mejorar los procesos de gestión, así como adecuar los programas docentes a las especificidades que manifiestan este tipo de organizaciones de arte y cultura.

Bibliografía

- › BAUMOL, W (1986). Unnatural Value: or Art Investment as floating crap game. *Economic American Review*. Vol 76, No 2, May

15. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. OMPI. (2011) Principios básicos del derecho de autor y los derechos conexos. Publicación de la OMPI No 909 S. Recuperado el 05/05/2011. http://www.wipo.int/freepublications/es/intproperty/909/wipo_pub_909.pdf

16. ORTEGA, J.F.(2008). Medidas tecnológicas y derechos de autor. *Revista de Contratación Electrónica (RCE)*. Julio-Agosto

- › BESHAROV, G.(2005). The outbreak of the cost disease: Baumol and Bowen's founding of cultural economics. *History of Political Economics*. 37:3. Duke University Press
- › CAVES, R (2002). *Creative Industries*. Harvard University Press. England.
- › CRAY, D., INGLIS, L., & FREMAN, S. (2007) Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities. *The journal of arts management, law and society*. Vol 36(4)
- › EVRARD, Y, & COLBERT, F. (2000). Arts Mangement: A new discipline entering the millennium?. *International Journal of Arts Management*. Vol 2, number 2, winter
- › FALCAO, M, H., & RUBENS F, J (1999). En quien se pone el foco?. Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia* No 15. Caracas
- › GISBURG, V., (2006). *Handbook of the economics of art and culture*. Amsterdam. Elsevier North Holland.
- › KLAMER, A (1996). *The value of culture. On the relationship between economics and arts*. Amsterdam University Press. Amsterdam
- › ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. OMPI. (2011) Principios básicos del derecho de autor y los derechos conexos. Publicación de la OMPI No 909 S. Recuperado el 05/05/2011. http://www.wipo.int/freepublications/es/intproperty/909/wipo_pub_909.pdf
- › ORTEGA, J.F.(2008). Medidas tecnológicas y derechos de autor. *Revista de Contratación Electrónica (RCE)*. Julio-Agosto
- › RAYMOND, T. & GREYSER S. (1978) The business of managing the arts. *Harvard Business Review*. July-August
- › SHONE, A & PARRY, B. (2004). *Successful Event Management. A practical Handbook*. South-Western. Cengage Learning. Australia.
- › SOILA-WADMAN, A & KÖPING, A. (2009). Aesthetic relations in place of the lone hero in arts leadership. Examples from film making and orchestral performance. *International Journal of Arts Management*. Fall.
- › UNDP. (2008). *Creative Economy Report. The Challenge of Assessing The Creative Economy. Towards Informed Policy Making*. United Nations Conference on Trade and Development.
- › VETTESE, A. (2002). *Invertir en Arte. Producción, promoción y mercado del arte contemporáneo*. Ediciones Pirámide. Valencia. España.