



DIRECTORIO

Director general: Juan Martín Aguilera Morales.

Director editorial: René Navarrete Padilla.

Secretaria de redacción: Erika González Rosas

Consejo Editorial

Benjamín Valdivia

Gabriel Medrano de Luna

Manuel Sánchez Martínez

Ma. Isabel de Jesús Téllez García

Fabrizio Ammetto

Pedro del Villar Quiñones

Comité Científico Internacional

Colombia: Olavo Escorcía Oyola.

Cuba: Elsi María López Arias, Flora Morcate.

España: José Luis Carles Arribas, José Manuel Pedrosa,

Manuel Jesús Ramírez Blanco.

Estados Unidos: Paul French.

Francia: Luca Sala.

Italia: Stefano Bertocci, Claudia Colombati, Alvise De Piero,

Saverio Lamacchia, Sandro Parrinello, Romano Vettori.

Israel: Bella Brover-Lubovsky.

Suiza: Constance Frei, Matteo Nanni.

ISSN 2007-4433

Contacto: gonzalez@ugto.mx

Juárez 77, Guanajuato, Gto, 36000 México

Tel. +52 (473) 1020100 ext. 2205

Arteconciencia, año 4, núm. 7, julio-diciembre 2014, es una publicación semestral editada y distribuida por la Universidad de Guanajuato, Lascuráin de Retana núm. 5, Zona Centro, C.P. 36000, Guanajuato, Gto., a través de la División de Arquitectura, Arte y Diseño, Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato. Dirección de la publicación: Juárez 77, Zona Centro, CP. 36000, Guanajuato, Gto., Editor responsable: René Navarrete Padilla, Diseño gráfico: Juan Antonio Michel Malo, Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2011-070613082300-102 de fecha 6 de julio de 2011 e ISSN 2007-4433 ambos otorgados por la Dirección de Reservas de Derecho del Instituto Nacional del Derecho de Autor, Certificado de Licitud de Título y Contenido, en trámite a otorgar por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas. Impresa en los talleres de Editorial Calygramma, Avenida de las brujas 12, Colonia Las brujas, Querétaro, Qro. Este número se terminó de imprimir el día 1 de octubre de 2014 con un tiraje de 500 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de la Universidad de Guanajuato.

C O N T E N I D O

Editorial	4
Rolando Álvarez	
<i>José María Arguedas o la poética de todas las sangres</i>	5
Erika Lourdes González Rosas	
<i>Las industrias culturales y el perfil de sus gestores</i>	18
Myriam Montoya López	
<i>Breve preámbulo para el estudio de libros manuscritos en la Baja Edad Media (XI-XV)</i>	31
José Merced Rizo Carmona	
<i>Gadamer y la verdad como “desocultamiento” en la obra de arte</i>	47
David Charles Wright Carr	
<i>Ra hyokak’oihmi dega u’ada: El creador de máscaras de maguey</i>	62
<i>Nuestros colaboradores</i>	77
<i>Normas editoriales</i>	79

Las industrias culturales y el perfil de sus gestores

Erika Lourdes González Rosas

Resumen

Las industrias culturales son un sector económico robusto con importantes aportaciones que requieren un modelo de gestión adecuado. El presente trabajo teórico se orienta hacia el análisis y la reflexión en torno a las industrias culturales y al perfil del gestor cultural moderno, con la inclusión de conceptos sobre la gestión cultural y de investigaciones sobre el tema en varios países. La conclusión es que en la actualidad no basta con la profesionalización del gestor cultural sino que se debe profundizar en su formación con miras a una especialización acorde a las circunstancias y a las especificidades de esa industria.

Palabras clave: industrias culturales, gestión, comercio, arte.

Abstract

The cultural industries represent a robust economic sector with important contributions which require an appropriate management model. This theoretical paper is focused on the analysis and reflection regarding the cultural industries and the profile of the modern cultural manager, with the inclusion of concepts related to cultural management and research on this topic in various countries. The conclusion is that nowadays the professionalization of the cultural manager is not enough, and that there should be a more in depth formation with a focus on a specialization according to the circumstances and specific nature of that industry.

Key words: cultural industries, management, commerce, art.

Introducción

La cultura es inherente al ser humano y a menudo se han mencionado sus innumerales beneficios, por ejemplo que está relacionada con la democracia (Kidd, 2012,

2009) y con el desarrollo (UNESCO, 2013). También se ha recomendado que se considere como componente fundamental de las políticas de desarrollo de los gobiernos (Yúdice, 2002). Asimismo, hay autores que han puesto el énfasis en el dilema de si el Estado debe intervenir o no en la política cultural (Nivón Bolán, 2006). Aunque este tema es de interés, dado que tiene sus propias peculiaridades, debe ser abordado por separado. No obstante, es de señalarse que el gestor cultural tiene un área de desarrollo en la política cultural que requiere otro perfil más acorde.

Las industrias culturales atienden aspectos del arte o la creatividad y, vistas sus características, requieren una gestión especializada. En un principio esta función recayó en los gestores culturales que muchas de las veces eran artistas que a la par realizaban actividades de administración. También hubo mecenas y promotores del arte. En cualquiera de los casos, es importante recalcarlo, ninguno de ellos se formaba profesionalmente, todo su hacer era práctico.

Aún hoy en día, los artistas, cualquiera que sea su disciplina, si bien se

forman para el proceso creativo, pocas veces se entrenan para desarrollar habilidades o adquirir herramientas de la administración. En este sentido, el perfil de gestor-artista es para la gran mayoría de las personas un rol que pocas veces se puede compaginar eficientemente. Claro que hay excepciones: Damien Hirst ha logrado crear un emporio empresarial a la par que es uno de los artistas visuales más exitosos de nuestra época. Desde otro punto de vista, la falta de técnicas empresariales a veces hace muy difícil para los artistas musicales manejar sus carreras. También se puede preguntar por qué algunas compañías teatrales son más exitosas que otras, o cómo es que el Ballet Folklórico de México de Amalia Hernández es una compañía de danza que se mantiene a lo largo de los años, entre muchas otras preguntas y ejemplos.

La respuesta parece apuntar hacia la gestión cultural, entendida como un mecanismo que provee a los administradores de los instrumentos necesarios para cubrir las necesidades de planeación, organización y control específicos para una industria cultural. Por esa razón, desde hace tiempo se detectó la

necesidad de profesionalizar a los gestores culturales, formación universitaria que en los años sesenta comenzó a proporcionarse.

Las industrias culturales son diversas y eso ha derivado en la necesidad de continuar afinando el perfil del gestor cultural. Hoy en día existen en todo el mundo estudios especializados en el área, tanto en el nivel de licenciatura como de posgrado. No obstante, la pregunta actual no se refiere a la profesionalización del gestor cultural, sino a la amplia gama de posibilidades que puede cubrir. Este hecho obligó a formular preguntas como las siguientes: ¿cómo están siendo administradas las industrias culturales?, ¿cuáles son las funciones del gestor cultural actual?, ¿cuál es su ámbito de trabajo?

Este trabajo quiere ser una reflexión acerca de las industrias culturales y el perfil de sus gestores en sus diferentes ámbitos de acción. El objetivo consiste en analizar el perfil del gestor cultural y determinar hacia dónde se dirigen sus funciones. Para este efecto hubo que realizar un análisis de las industrias y del rol del administrador cultural. Es, pues, un trabajo teórico y heurístico.

Como parte de este análisis se presentan las características de las industrias culturales, posteriormente aspectos conceptuales de la gestión cultural y finalmente algunos estudios empíricos y teóricos sobre el tema alrededor del mundo, seguido de la conclusión en la que se visualiza el perfil actual del gestor cultural.

Cabe señalar que el sector artístico, creativo o cultural, no ha sido ajeno a la economía mundial y ha resentido un evidente impacto debido a la crisis económica reciente (Rosenstein, Riley, Rocha, & Boenecke, 2013), lo que añade mayor complejidad a su manejo administrativo.

Gestión cultural

La gestión cultural es la disciplina que se encarga de proveer las herramientas necesarias y específicas para administrar los recursos en el ámbito de la cultura o de las industrias culturales mediante la planeación, la organización, el seguimiento y el control. En este sentido, la gestión cultural ha cobrado tal importancia que existen múltiples redes de trabajo. Por ejemplo, Madden (2005) estudió casos de redes de política cul-

tural como la *International Networks and Arts Councils and Culture Agencies* (IFACCA) y su costo-beneficio para la promoción del arte.

A su vez, López Jiménez (2006) identificó tres modelos de gestión cultural, que son: el institucional, el privado y la sociedad civil; y además propuso que el diseño de políticas culturales integrales se sustentara en diagnósticos y análisis más detallados.

Como disciplina académica, la gestión cultural comenzó en Gran Bretaña en los años sesenta. En México, desde los noventa, Marín (1994) ya había hecho énfasis en la necesidad de definir las características de un promotor cultural y ya entonces llamaba a la profesionalización de la actividad. En este tenor, desde hace tiempo se ha hablado de que los administradores tradicionales gerenciales o de negocios no tienen el perfil deseado para la gestión cultural. Por ejemplo, Townsend (2000) comparó los perfiles de administradores de las artes y de administradores de organizaciones sin fines de lucro y encontró diferencias. En otro caso similar, García Martínez (2006) efectuó un análisis sobre cómo elaborar proyectos

culturales artísticos, pero abogó por una profesionalización de la elaboración de proyectos culturales.

Diferentes autores han hecho propuestas sobre las habilidades, las actitudes, las aptitudes y la formación imprescindibles en los gestores culturales. Mass Moreno (2006: 40) propuso un perfil del gestor cultural con elementos como los siguientes:

- Sentido de identidad.
- Estructura rica en componentes (lectura, escritura, creación artística, participación en actividades culturales, etc.).
- Habilidades y destrezas comunicativas.
- Desarrollo de una ciber-cultura básica.
- Capacidad de liderazgo, inscripción, arraigo, conocimiento y soporte comunitario explícito.

Desde esta perspectiva, la tarea de la definición del perfil del gestor cultural no ha sido fácil. Ebewo & Sirayi (2009) hicieron hincapié en la necesidad de continuar profesionalizando la gestión cultural ya que, como se mencionó, incluso en unos países está más avanzada que en otros. Estos autores identificaron cinco áreas críticas de la planeación cultural: el arte y la cultura,

la ciudadanía y la identidad, el espacio de la cultura, los medios de comunicación y la planeación son, en su visión, factores fundamentales para el entrenamiento exitoso de los gerentes artísticos o culturales.

Las habilidades propias de un gestor cultural también están siendo cuestionadas y observadas desde diferentes esferas de desempeño. Kuesters (2010), por ejemplo, analizó el perfil del gestor cultural en organizaciones artísticas musicales en Alemania y descubrió que el perfil incluye actividades como la de erigirse en un administrador financiero hasta el punto de ser antagonico del artista. Además, señaló que a menudo el gestor cultural es percibido como el que se limita solo a controlar los recursos, e incluso denominó a este hecho “diferenciación funcional” en un estudio para organizaciones artísticas musicales alemanas. Por ende, el perfil del gestor cultural es dual, debe tener el sentido artístico pero también debe poner atención a los asuntos administrativos. Amalgama difícil de lograr y que implica un alto grado de compromiso y de responsabilidad, pero sobre todo de sensibilidad.

Como ya se dijo, la formación educativa formal de los gestores culturales no carece de antecedentes; existen en todo el mundo programas específicos de gestión cultural tanto en el nivel de licenciatura como de posgrado. Por esta razón también han comenzado a realizarse análisis de dichos programas educativos. Varela (2013), por ejemplo, analizó los programas de posgrado en gestión cultural en los Estados Unidos y encontró que se enfocan en aspectos de la teoría aplicada de la gestión como la mercadotecnia, el derecho, y las finanzas, aunque otros están orientados hacia un enfoque artístico determinado. Además, si bien hay algunos programas totalmente encaminados a los negocios, también los hay con respecto al arte. Rosenstein (2013), por su parte, realizó algo muy parecido concluyendo que los programas de posgrado en Norteamérica abonan de manera trascendental al entrenamiento de los gerentes culturales o artísticos. A nivel licenciatura, Redaelli (2013) analizó los programas de pregrado en la Asociación de Educadores de la Administración de las Artes (AAAE, por sus siglas en inglés *Association of Arts Administration Educa-*

tors) y enfatizó que el área de la gestión cultural es un sector en crecimiento. Brkić (2009) identificó tres áreas de enseñanza en el ámbito: los programas que se enfocan en el proceso técnico de la producción de arte, los que entrelazan la gestión cultural y la política cultural, y los que se orientan al aspecto del emprendedurismo de las artes. Destacó que lo importante era trabajar con objetivos específicos y poner atención en los aspectos económicos y gerenciales pero orientarse primordialmente a las artes.

Otro enfoque más dirigido hacia los negocios muestra una tendencia que fomenta la orientación de negocio para la promoción cultural, lo que viene a agregar otro ámbito de trabajo para el gestor. Uno de los modelos más conocidos es el propuesto por Michael Kaiser (2010) quien consumó una adaptación del modelo de estrategias empresariales tradicional de Michael Porter al área de la gestión cultural. Este modelo es constantemente utilizado como opción para la gestión artística en los Estados Unidos ya que tiene un enfoque mucho más pragmático y orientado fuertemente al logro del punto de equilibrio económico de las organizaciones cultura-

les. En este sentido, Clark & Stewart (2012) propusieron que el área de la gestión de las artes promueva estrategias para el emprendedurismo social y además que las empresas artísticas apliquen estrategias de negocio como lo que ha propuesto Kaiser para el gestor. Esta es una posición que puede generar adhesiones o no, pero su planteamiento está sobre la mesa.

El aspecto financiero del manejo de los recursos económicos en una organización cultural es otra fase del gestor cultural. Røyseng (2008) reflexionó en Noruega, en el teatro nacional, sobre el dilema del manejo financiero de las organizaciones artísticas: ¿lo financiero debe guiar a la planeación artística o, por el contrario, lo artístico debe ser lo primordial? La decisión sobre cómo dirigir financieramente una organización, aún de índole artística, debe ser gradual y nunca radical, en franca dependencia de las circunstancias, es un principio básico de la administración. Es decir, debe haber un adecuado control de los recursos para no sobrepasarse, con la salvedad de que en estos casos el gestor debe contar con un alto grado de sen-

sibilidad para entender las necesidades artísticas.

En un sentido contrario, a partir de un enfoque no tan relacionado con el negocio, Sorjonen (2011) analizó a los directores de organizaciones artísticas desde la perspectiva de la orientación del mercado y el desempeño organizacional, donde la planeación se realiza con base en la creatividad, en los recursos o en la misión de la organización.

La investigación sobre la gestión cultural también comienza a ser abundante y toca aspectos muy diversificados. He aquí algunos casos. Cray e Inglis (2011) estudiaron el proceso de toma de decisiones en organizaciones artísticas de Canadá, y encontraron que no difieren de otras organizaciones y que se preocupan por los mismos temas estratégicos. Anteriormente Cray, Inglis y Freeman (2007) habían detectado que si bien las empresas artísticas tenían mucho en común con otros tipos de organizaciones, ciertos factores inherentes a las artes afectaban la manera en que podrían gestionarse; en cuanto al liderazgo, los gerentes de esas organizaciones utilizaban más los tipos carismático, transformacional, participativo y tran-

saccional, pero sin que uno en particular fuera más exitoso, en cuyo caso recomendaron que se adaptara según las circunstancias específicas de cada organización. Mientras tanto, Sutherland & Gosling (2010) investigaron más en específico el liderazgo cultural en las instituciones británicas, desde cómo se enfrentan crisis financieras o administrativas hasta el involucramiento para liderar proyectos culturales, y lo consideraron un apoyo, promotor o facilitador, para las cuestiones culturales, incluso identificaron un perfil. En el trabajo de liderazgo y género, Isaković (2011) estudió en Belgrado los rasgos entre los líderes de organizaciones de arte musical sin encontrar diferencias significativas.

Acorde con los tiempos que corren, la gestión cultural no es ajena a la imperante necesidad de adoptar o promover una gestión ecológica o con cultura verde. En un análisis provocador del caso concreto de la industria de los festivales, Mair & Laing (2012) investigaron las motivaciones y barreras a las que se enfrentan los gerentes de festivales “verdes” o de fomento ecológico o sustentable en organizaciones que

habían ganado premios en sus festivales por ese hecho.

Más en concreto, el éxito empresarial también comienza ser objeto de estudio. Inversini, Manzoni & Salvemini (2014) analizaron el caso de éxito de un chef francés que al administrar su negocio culinario creó un emporio. Este ejemplo nos puede ayudar a entender que el gestor, si quiere, puede tener un enfoque orientado netamente a los negocios. Sin embargo, esta decisión dependerá exclusivamente de las circunstancias porque si no es así quedarían descubiertos aspectos como el fomento del desarrollo mediante la cultura.

Otro ejemplo del sector culinario lo presentaron Paris y Leroy (2014) quienes estudiaron el impacto de la transición en empresas artísticas de este rubro en Francia. Pero lo llevaron a cabo desde el punto de vista de qué pasa cuando el fundador se va, algo común en organizaciones creativas que muchas veces se deben a la fundación de un benefactor o líder, y es un proceso complicado como en el resto de las organizaciones. Su recomendación es que el sucesor debe adquirir el conocimiento y las habilidades del predecesor como un

requerimiento fundamental para tener éxito en la sucesión. Este escenario se presenta muchas veces en las industrias culturales y atañe a sus gestores, pues muchas de las organizaciones tienen su origen en un benefactor, por ejemplo, los museos privados, en cuyo caso el administrador cultural ha de estar preparado para enfrentar situaciones de este tipo.

Industrias culturales

La influencia de la cultura es tan importante que ha llegado a ser un sector específico de la economía, las industrias culturales, que han suscitado un vivo interés (UNESCO, 2012). De entrada, es importante definir que las industrias culturales son el “conjunto de actividades que producen y distribuyen bienes o servicios culturales que en su momento han sido considerados con un atributo, propósito o expresiones culturales específicas, independientemente del valor comercial que tengan” (UNESCO, 2012: 17). La UNESCO ha prestado atención a las industrias culturales y ha propuesto la clasificación que se presenta en la figura 1. Como se ve, abarca las industrias de: patrimonio cultural,

escénicas, visuales y gráficas, libros y prensa, audiovisual y medios interactivos y diseños y servicios creativos en el área de dominio cultural directo, mientras que en el dominio relacionado señala: turismo, y libros y prensa (UNESCO, 2013a).

Revisemos ahora algunos indicadores que se han relacionado con las industrias culturales. Se ha dicho que generan dos tipos de impacto: el económico y el no económico. En cuanto a lo primero, son consideradas parte del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que, tocante a lo segundo, se destaca el aspecto de desarrollo social en campos que van desde la cohesión social o la integración de grupos marginales hasta el fomento de la creatividad.

Adicionalmente, las industrias culturales se analizan en términos de valor añadido, empleos y actividades de negocio que generan. A fin de enfatizar lo anterior, analicemos el siguiente hecho: en un informe de 2012 de la UNESCO se presentó un concentrado de los estudios que han realizado veinticuatro países sobre sus industrias culturales a nivel nacional. En ese informe se ubicó al Reino Unido como el país que más

estudios ha realizado en el tema desde el año 1999, con un total de ocho, seguido de Dinamarca con siete y Latvia con seis. Es decir, las industrias culturales son motivo de análisis y reflexión para los gobiernos de los países, pues como ya se ha comentado su influencia es grande y diversificada. De ahí la necesidad de contar con información para facilitar la toma de decisiones.

En el ámbito de la investigación, las industrias culturales constituyen un campo de amplias posibilidades, ya que, como toda industria, su desarrollo es continuo y no han sido ajenas al desarrollo de tecnologías digitales en las organizaciones artísticas. Este aspecto ya fue analizado por Thomson, Purcell y Rainie (2013). A su vez, Woong (2010) abordó las pequeñas empresas de arte en los Estados Unidos de América e identificó características para el teatro, orquestas, ópera, danza, y museos desde diferentes disciplinas.

Como se puede observar en la tabla de la página siguiente, las industrias culturales abarcan diferentes ámbitos y su área de influencia es por demás amplia. Por lo anterior resulta inobjetable

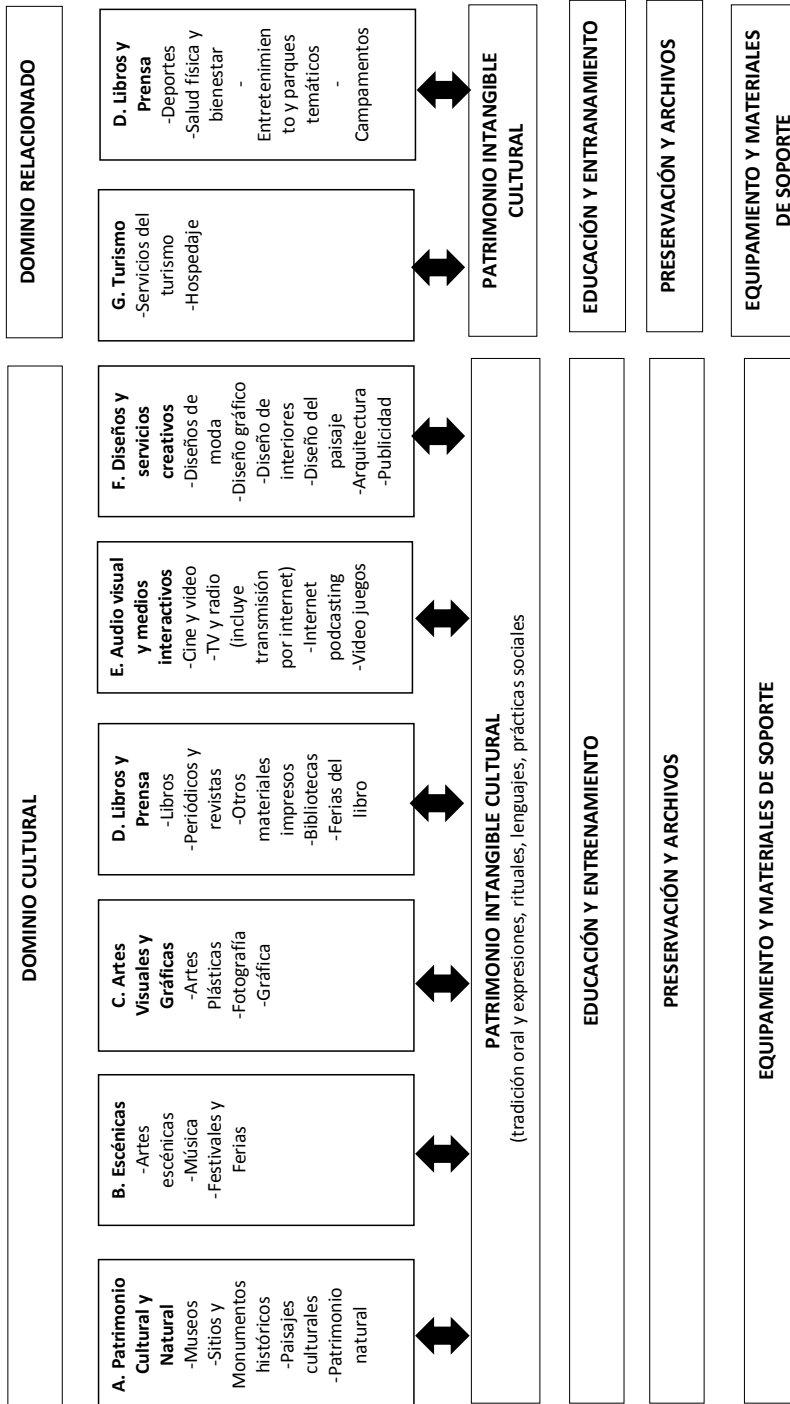


Figura 1 Clasificación de industrias culturales. Fuente: UNESCO (2013a: 25)

recaltar la necesidad de emprender una especialización de la gestión cultural.

Conclusiones

La profesionalización del gestor cultural no es un asunto del pasado, sino un movimiento actual imprescindible. Las exigencias de la globalización, la dinámica de los medios de comunicación y los cambios experimentados en el sector cultural obligan al desarrollo de la especialización del gestor artístico o cultural. El administrador cultural moderno requiere conocer y emplear herramientas de gestión mucho más definidas, en virtud de que debe realizar actividades de planeación y organización, pero también de mercadotecnia y promoción, a la vez que de negocios y hasta de creación de empresas, sin olvidar el imperante influjo de la sensibilidad, dadas las características del sector. Otro factor que afecta esta necesidad de especialización es la variedad de las industrias culturales, pues no es lo mismo gestionar una galería de arte que administrar una orquesta sinfónica, es decir son organizaciones completamente diferentes y por ende su administración también exige una clara diferenciación.

Desde ese punto de vista, el dilema de la gestión cultural es patente: de no adaptarse a los permanentes cambios y necesidades de las cada vez más complejas industrias culturales, correrá el riesgo de no impulsar una administración eficiente, moderna y adecuada, con los peligros que esa situación conlleva.

Bibliografía y documentación

- BRKIĆ, Aleksandar. “Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas?”, pp. 270–280 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 38, 2009.
- CLARK, Thomas & STEWART, Julie. “Teaching social entrepreneurship: arts management with a community engaged perspective”, pp 1–18 de: *Journal of Entrepreneurship Education*, num. 15, 2012.
- CRAY, David & INGLIS, Loretta. “Strategic Decision Making in Arts Organizations”, pp. 84–102 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 41(2), doi:10.1080/10632921.2011.573444, 2011.
- CRAY, David. INGLIS, Loretta & FREEMAN, Susan. “Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities”, pp. 295–313 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. Winter, 2007.
- EBEWO, Patrick & SIRAYI, Mzo. “The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection”, pp. 281–295 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 38, 2009.

- GARCÍA MARTÍNEZ, Carlos E. *Como elaborar un proyecto cultural*. CONACULTA, México, 2006.
- INVERSINI, Marta, MANZONI, Beatrice, & SALVEMINI, Severino. “Daniel Bould: The Making of a Successful Creative Individual Business Model”, pp. 55–63 de: *International Journal of Arts Management*, num. 16, 2014.
- ISAKOVIĆ, Smiljka. “Does Gender Matter in Performing Arts Management Leadership? – Case Study of Belgrade Music Festival (BEMUS)”, pp. 485–496 de: *Megatrend Review*, num. 8, 2011.
- JIMÉNEZ LÓPEZ, Lucina. *Políticas culturales en transición: Retos y escenarios de la gestión cultural en México*. CONACULTA, México, 2006.
- KAISER, Michael M. “Planeación Estratégica de las Artes. Una guía práctica”. Consulta: 12/07/2013, www.artsmanager.org.
- KIDD, D. “Public Culture in America: A Review of Cultural Policy Debates”, pp. 11–21 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 42, doi:10.1080/10632921.2012.651094, 2012.
- KIDD, D. “Democratic Practices in Arts Organizations”, pp. 296–309 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 38, 2009.
- KUESTERS, Ivonne. “Arts Managers as Liaisons between Finance and Art: A Qualitative Study Inspired by the Theory of Functional Differentiation”, pp. 43–57 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 40, doi:10.1080/10632921003603976, 2010.
- MADDEN, Ch. “International Networks and Arts Policy Research¹”, pp. 129–143 de: *International Journal of Cultural Policy*, num. 11, doi:10.1080/10286630500198112, 2005.
- MAIR, Judith & LAING, Jennifer. “The greening of music festivals: motivations, barriers and outcomes. Applying the Mair and Jago model”, pp. 683–700 de: *Journal of Sustainable Tourism*, num. 20, doi:10.1080/09669582.2011.636819, 2012.
- MARÍN, Guillermo. *Manual Básico del Promotor Cultural*. Instituto Cultural de Aguascalientes, México, 1994.
- MASS MORENO, Margarita. *Gestión cultural, comunicación y desarrollo. Teoría y práctica*. CONACULTA, México, 2006.
- NIVÓN BOLÁN, Eduardo. *La política cultural. Temas, problemas y oportunidades*. CONACULTA, México, 2006.
- PARIS, Thomas & LEROY, Frédéric. “Managing Transition in an Artistic Company with Entrepreneurial Management: A Case Study of Groupe Bernard Loiseau”, pp. 42–54 de: *International Journal of Arts Management*, num. 16, 2014.
- REDAELLI, Eleonora. “Directors of Undergraduate Arts Management Programs: Shaping their Administrative Roles”, pp. 115–117 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 43, doi:10.1080/10632921.2012.727774, 2013.
- ROSENSTEIN, Carole. “The MFA in Arts Management”, pp. 106–114 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 43, doi:10.1080/10632921.2013.781970, 2013.

- ROSENSTEIN, Carole, RILEY, Vannesa, ROCHA, Natalia & BOENECKE, Tyler.” The distribution and policy implications of US state government general operating support the arts and culture: Lessons from the great recession”, pp. 180–191 de: *Cultural Trends*, num. 22, doi:10.1080/09548963.2013.817648, 2013.
- RØYSENG, Sigrid. “Arts management and the autonomy of art”, pp. 37–48 *International Journal of Cultural Policy*, num. 14, doi:10.1080/10286630701856484, 2008.
- SORJONEN, Hilppa. “The Manifestation of Market Orientation and Its Antecedents in the Program Planning of Arts Organizations”, pp. 4–18 de: *International Journal of Arts Management*, num 14, 2011.
- SUTHERLAND, Ian, & GOSLING, Jonathan. “Cultural Leadership: Mobilizing Culture from Affordances to Dwelling”, pp. 6–26 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 40, doi:10.1080/10632921003603984, 2010.
- THOMSON, Kristin, PURCELL, Kristen. & RAINIE, Lee. *Arts Organizations and Digital Technologies*. Pew Research Center’s Internet & American Life Project, Washington, D. C., 2013.
- TOWNSEND, Anthony. M. “An Exploratory Study of Administrative Workers in the Arts”, pp. 423–434 de: *Public Personnel Management*, num. 29, 2000.
- UNESCO. “Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. A review and assessment of current methodological approaches”. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Institute for Statistics: Montreal. Consulta: 8/09/2013, www.unesco.org/, pdf, 2012.
- UNESCO. “Cultura & Desarrollo”. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. UNESCO: La Habana. Consulta: 6/06/2013, www.unesco.org/, 2013.
- UNESCO. “Creative Economy Report 2013. Special Edition. Widening Local Development Pathways”. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). United Nations Plaza: New York. Consulta: 6/10/2013, www.unesco.org, pdf, 2013a.
- VARELA, Ximena. “Core Consensus, Strategic Variations: Mapping Arts Management Graduate Education in the United States, pp. 74–87 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 43, 74–87. doi:10.1080/10632921.2013.781561, 2013.
- WOONG JO, Chang. “How “Small” Are Small Arts Organizations?”, pp. 217–234 de: *Journal of Arts Management, Law & Society*, num. 40, doi:10.1080/10632921.2010.504604, 2010.
- YÚDICE, George. *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. GEDISA, Barcelona, 2002.