

Universidad Nacional de La Plata (U.N.L.P.)
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Investigaciones Administrativas

**NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES ARTISTICAS Y
CULTURALES DE LA CIUDAD DE LA PLATA**

AUTOR: Cr. Martín Aníbal Zúccaro

TUTOR: Lic. Laura Tavella

CORREO ELECTRÓNICO DEL AUTOR: mazuccaro@yahoo.com.ar

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo inicial

El objeto de estudio del presente trabajo son las organizaciones artísticas y culturales sin fines de lucro de la ciudad de La Plata. A través del mismo se busca responder una serie de preguntas, que podríamos ordenar conforme a su importancia, en el siguiente listado:

¿Existen necesidades de capacitación en materia de gestión, en aquellas personas que dirigen, conducen, o integran organizaciones culturales?

¿Cuáles son estas necesidades?

¿Las técnicas y herramientas aprendidas por un graduado universitario, de la Licenciatura en Administración, pueden ser útiles y adaptables a la realidad del sector?

¿Cómo podría plantearse una asistencia desde la Universidad hacia estas organizaciones, o una colaboración entre ambos sectores?

1.2. Marco teórico

¿Para qué sirve la cultura?, se preguntaba el especialista catalán en gestión cultural Toni Puig Picart en el seminario *Ciudad y Cultura en el Siglo XXI (La gestión cultural y el patrimonio)*; y su respuesta era contundente: “para que la gente piense cómo puede mejorar su calidad de vida”.

Sin entrar en una extensa discusión sobre el significado de la palabra cultura, y entendiéndola como ámbito especializado de la creación artística o como espacio más amplio en el que diversos agrupamientos humanos producen y reelaboran los sentidos que circulan en la vida social, puede decirse que la cultura constituye un sector de creciente importancia social, económica y política en las sociedades contemporáneas. Las indagaciones artísticas e intelectuales se incorporan progresivamente al mundo de la producción de bienes y servicios; y se ha vuelto evidente el gran potencial de las actividades culturales en la generación de valor agregado, en la creación de empleo y su importancia para el turismo y el desarrollo.

Conforme lo indica el informe diagnóstico *La Medición de la Economía Cultural en la Argentina*, los intentos realizados en los últimos años por definir el aporte de las industrias culturales al PBI nacional han arrojado, según las fuentes, datos absolutamente diferentes.

Según lo indica el *Informe de Indicadores Culturales 2003* publicado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), se estimaba que las actividades culturales en el País, generaban recursos por \$7.363 millones, lo que representaba más de la mitad de la facturación de los supermercados y un 50% más del valor de la producción automotriz. Para la ciudad de La Plata, se hace muy difícil realizar un análisis cuantitativo de estas características, por la inexistencia de datos estadísticos sobre la actividad cultural, pero resulta suficiente con ver la cantidad de organizaciones existentes, o los suplementos de cultura y espectáculos de los diarios locales para darse cuenta de la relevancia que estas adquieren y la amplia y variada oferta de productos y servicios que brindan.

A pesar de la importancia que se puede adjudicar a estas organizaciones como factor de integración social y de desarrollo económico, el estudio de las mismas como sector, en el ámbito universitario y bajo la perspectiva de las ciencias administrativas, o en forma más amplia, desde las ciencias económicas, se encuentra muy poco desarrollado en nuestro país. Conforme lo expresaban los responsables del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) en ocasión de la presentación del *Encuentro Académico Internacional “Economía de la Cultura”*, en Septiembre del 2004, el sector cultural ha atraído, en los últimos años, el interés de economistas de diferentes lugares. Se le atribuye a esto tres razones fundamentales: a) el crecimiento de la producción de bienes y servicios originados a partir de las artes, b) el desarrollo de nuevas profesiones y actividades laborales que suman al mercado empleos de calidad y, c) la consideración del sector cultural como campo de investigación teórico.

En nuestro país es pequeño el sector universitario que se ha dedicado a este tema, y no se cuenta con equipos de investigación permanentes. Sin embargo ha crecido la enseñanza de la gestión y administración específica para el sector cultural, a través del dictado de carreras de grado y de posgrado, cuyo número ha aumentado desde 1999.

La importancia de la participación de licenciados en administración en la dirección, gestión o asesoramiento de las organizaciones del arte, poco a poco comienza a reconocerse desde diferentes ámbitos. A título de ejemplo, en la edición del *Diario El Día* del 2 de Marzo de 2004, el prestigioso director de orquesta Roberto Ruiz, plantea la necesidad de reformular los mecanismos de administración o gestión cultural:

“Si se trata de hablar de cultura, o en una forma más específica, de Arte, desde una perspectiva a futuro... ¿por qué no hablar de administración?” [...] “El incremento creciente en las vocaciones artísticas del que dan fe las matrículas de los institutos de enseñanza, públicos y privados, como facultades, conservatorios, escuelas especializadas y talleres de la ciudad capital, no tienen su correlato en la formación profesional de administradores culturales...” (Ruiz, 2004).

2. OBJETIVOS

- Reconocer las características actuales de la administración y gestión de las organizaciones culturales sin fines de lucro de la ciudad de La Plata.
- Detectar en el sector cultural demandas de formación y asistencia técnica en materia de administración y gestión.
- Crear un soporte para el desarrollo posterior de actividades de vinculación y transferencia (proyectos de extensión, servicios a terceros, etc.) entre la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y las organizaciones del arte.

3. METODOLOGIA

3.1. Definición del objeto de estudio

Entre las organizaciones que se dedican a la actividad artística y cultural encontramos tres tipos bien diferenciados: aquellas que lo hacen desde el ámbito público; las del ámbito privado (en general, más cercanas al concepto de espectáculo o entretenimiento); las pertenecientes al tercer sector (también denominadas organizaciones de la sociedad civil o sin fines de lucro). Aquí se optó por estudiar estas últimas, por considerar que son quizá el grupo más representativo de la actividad cultural de la Ciudad, y su labor complementa y cubre los espacios donde el Estado no interviene.

Las organizaciones analizadas reúnen entonces las siguientes características:

- desarrollan actividades artísticas y culturales, comprendiendo bajo este concepto únicamente a teatros y centros culturales;
- se encuentran constituidas en la ciudad de La Plata;
- poseen las condiciones de: sin fines de lucro, no partidarias, no gubernamentales.

La primera condición se estableció con el fin de acotar el objeto de estudio, llegando de esta manera a un listado de 28 organizaciones. Debe tenerse en cuenta que el mismo, incluye solamente teatros y centros culturales con actividad permanente, que aparecen en las agendas culturales semanales, pero el número total es superior. De la misma forma, si se incluyeran todas las organizaciones culturales, abarcando además a museos, bibliotecas populares, clubes barriales, etc., el total ascendería a un número muy superior.

Se optó por recabar información primaria a partir de una muestra de 7 organizaciones, de las 28 que conforman el listado total, es decir, un 25%. No se usó el azar como criterio de selección, debido a que la finalidad fue lograr una muestra diversificada, en función de las actividades y servicios ofrecidos por las organizaciones. Se utilizó una muestra intencional, no probabilística, de acuerdo a la clasificación desarrollada por Fassio, Pascual y Suárez en su libro *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo*.

Las organizaciones estudiadas fueron: Centro de Cultura y Comunicación, Centro Cultural Viejo Almacén El Obrero, Centro Cultural Daniel Favero, Centro Cultural El Faldón, Taller de Teatro de la U.N.L.P., Sala 420, El Teatrino.

3.2. Método de trabajo

Se trabajó a través de entrevistas personales a los responsables de las organizaciones que integraron la muestra, mediante la aplicación de cuestionarios semiestructurados; recurriendo además a la observación directa del lugar y las actividades ofrecidas. Por otro lado, se buscó la interacción con diferentes protagonistas vinculados al sector, con el objeto de difundir el trabajo en distintos ámbitos, recabar información y realimentar la investigación.

Se participó además en mesas debate, foros y talleres, buscando la difusión del trabajo en distintos ámbitos mientras se desarrollaba el mismo. Logrando no solamente dar a conocer la existencia del vínculo entre la Universidad y este tipo de organizaciones, sino también modificar el curso de la investigación o incorporar sugerencias aportadas por diferentes actores.

4. RESULTADOS

En esta sección, se presentan los resultados del trabajo de campo; comenzando con una descripción de las organizaciones analizadas, un análisis del contexto, y un análisis interno.

4.1. Características básicas de las organizaciones culturales entrevistadas

Las organizaciones culturales analizadas se dedican a una gran cantidad y variedad de disciplinas. Entre sus actividades estables se destacan el teatro, el dictado de cursos y talleres, la música, las artes plásticas, y otras especialidades. Entre las actividades de carácter eventual sobresalen la fotografía, la literatura, y la danza. En general, se encuentran abiertas casi todos los días de la semana, concentrándose los cursos de lunes a viernes, y los eventos (obras de teatro, conciertos, etc.) los fines de semana. En referencia a su forma jurídica, la mayoría se encuentra establecida como asociación civil con personería jurídica. Se trata de organizaciones jóvenes, siendo la antigüedad promedio de 10 años.

4.2. Breve análisis del contexto

El público de estas organizaciones es muy variado y no existe una característica particular que lo defina; depende especialmente de las actividades programadas, del tipo de actividad, del horario propuesto, del día de la semana, de la época del año, de los precios establecidos, de la ubicación geográfica del centro cultural o teatro, etc. En promedio, un evento o actividad convoca a 50 personas.

En relación a la competencia, no se percibe como tal la actividad de otros teatros o centros culturales, por el contrario, se contempla en forma positiva la existencia de gran cantidad y diversidad de propuestas, encontrándolo beneficioso para todos. Sin embargo, se observa como competencia las actividades que se ofrecen desde los organismos oficiales, especialmente por los bajos precios establecidos; tratándose en muchos casos, de actividades gratuitas, ofrecidas en zonas céntricas, con gran accesibilidad.

4.3. Análisis interno

PLANIFICACION: El 70% de las organizaciones entrevistadas es capaz de definir su misión, el 60% lo hace por escrito. Sin embargo, el concepto de visión no les resulta muy familiar, en algunos casos les cuesta definirla, y en otros genera confusiones.

Todas las organizaciones analizadas definen objetivos, pero solo algunas lo hacen formalmente. La mayoría controla el cumplimiento de los mismos. En general, todos los integrantes participan en mayor o menor medida en la definición. No obstante, en algunos casos, la definición de objetivos se limita a un grupo reducido de personas, ya sea por su antigüedad en la organización, o por su dedicación a la misma.

No se ha incorporado el concepto de estrategia. Salvo excepciones, no definen estrategias de diferenciación, sin embargo en algunos casos lo hacen en forma indeliberada. Se planifica el ingreso y egreso de fondos, pero no en forma regular. La estimación de los egresos no genera mayores problemas; sin embargo, la de los ingresos resulta bastante difícil.

Se elaboran presupuestos formalmente solo en los casos en que su presentación es obligatoria para la obtención de un subsidio o patrocinio; pero por ejemplo, ante la producción de una nueva obra de teatro, no se analiza el costo de la puesta en escena, ni el tiempo de recupero de lo invertido.

ESTRUCTURA: En todas las organizaciones se manifiesta una división de tareas adecuada. La mayoría se divide en áreas con funciones y responsabilidades bien definidas; no obstante, en las de menor cantidad de integrantes, todos participan en varias actividades al mismo tiempo. En algunas organizaciones existe el concepto de jerarquía, existiendo una o más personas que funcionan como coordinadores generales y son referentes a la hora de tomar decisiones trascendentes. En otras, este concepto no está presente, adquiriendo características democráticas.

Todas las organizaciones entrevistadas realizan reuniones periódicas, generalmente en forma semanal, con fines informativos, de debate, coordinación, planificación, toma de decisiones, etc. En muchos casos, lo analizado, discutido o decidido en las reuniones, no se pone en práctica por falta de organización o sistematización de las mismas.

RECURSOS HUMANOS: La mayor parte del personal de estas organizaciones es voluntario. Las tareas que se concentran en el personal rentado son: actividades administrativas, atención al público, limpieza, cuidado del lugar, etc.

Existe una manifiesta necesidad de aumentar la cantidad de personal de carácter voluntario, pero resulta difícil hacerlo. Algunos problemas que se presentan en este sentido son: se genera mucho entusiasmo en los voluntarios nuevos pero poca permanencia; hay mucha renovación de personal; resulta difícil definir con claridad para qué tareas se necesita incorporar nuevos integrantes; la gente que ingresa no solo debe comprometer su tiempo, sino que, en algunos casos, debe comprometer otros recursos.

FINANCIAMIENTO: Es importante diferenciar las fuentes de ingresos de carácter estable, aquellas que se perciben periódicamente, de las inestables, cuya percepción no es habitual. Las fuentes de ingresos estables más utilizadas son: cursos y talleres (presente en el 86% de las organizaciones), venta de entradas (71%), alquiler de espacios (57%) y subsidios (57%). Las fuentes de ingresos inestables más utilizadas son: donaciones (utilizado por el 57% de las organizaciones), eventos especiales como la realización de fiestas (29%) y subsidios (29%).

Con respecto al uso de los fondos, el 100% de las organizaciones manifiesta efectuar gastos en mantenimiento de la infraestructura, el 83% en publicidad y promoción, el 67% en alquiler o compra de inmuebles. Otros usos son: gastos administrativos, servicios e impuestos, pago de sueldos, etc. El gasto más importante de una organización de este tipo lo constituye el pago de alquileres o compra de inmuebles (mediante préstamos), seguido por los servicios.

El 50% de las organizaciones analizadas manifiesta la existencia de déficit entre sus ingresos y egresos. En muchos casos utilizan los aportes personales como factor de ajuste.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: En general, estas organizaciones, no cuentan con información sistematizada para la toma de decisiones. En algunos casos, existen estadísticas del público asistente a los espectáculos, en especial en el caso de los teatros; pero no son utilizadas para la toma de decisiones.

El 57% cuenta con bases de datos de los asistentes a las actividades de la organización.

La mayor parte de las organizaciones contrata un Contador Público para cumplir con los registros contables obligatorios que exige la ley; sin embargo, estos registros no son utilizados como herramienta para la toma de decisiones. No realizan análisis de costos.

MARKETING Y COMUNICACIÓN: No se realizan investigaciones de mercado. La gran mayoría, sin embargo, guía su accionar por la intuición. Se realizan encuestas al público, pero sin regularidad.

Respecto a la fijación de precios de las actividades, el criterio más usado, es el de la competencia, seguido por el de los costos. También se tiene en cuenta un criterio de accesibilidad del público a las propuestas. En el caso de los precios de los talleres, en la mayoría de los casos, se deja la decisión en manos de los profesores, pudiendo poner límites máximos o mínimos.

En relación a las acciones de comunicación, se utiliza gran variedad de medios y formas. La más usada son las gacetillas de prensa (utilizado por el 100% de las organizaciones consultadas), seguido por los afiches (86%). Con la misma importancia le siguen los volantes, la cartelera y el mailing (43%). Otras formas utilizadas son: página web, publicidad en medios, etc.

5. DISCUSIÓN

Del análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, presentada en el apartado anterior, se desprenden posibles respuestas a los interrogantes planteados en el inicio.

5.1. Necesidades de capacitación y herramientas que podrían utilizarse

En base a los resultados obtenidos del relevamiento y el estudio de este tipo de organizaciones es factible proponer:

- *La capacitación en la utilización de herramientas de planificación:*

De gran utilidad para la definición del rumbo pretendido para la organización en el futuro, la fijación de objetivos, el establecimiento de estrategias (en especial, estrategias de diferenciación), etc.

- *La sistematización de algunos procesos o prácticas:*

Ejemplificando, todas las organizaciones utilizan reuniones periódicas con fines informativos, de debate, coordinación, planificación, toma de decisiones, etc., pero muy pocas logran aprovecharlas eficientemente. Si se sistematizara esta práctica, conociendo previamente los temas a tratar, estableciendo un acta de reuniones donde se registre las decisiones acordadas, los objetivos establecidos, etc., se podrían obtener mejores resultados.

- *El mejor aprovechamiento de recursos escasos:*

Dado que la realidad indica que los recursos con que pueden contar este tipo de organizaciones son insuficientes (en especial, los económicos), es necesario conocer la forma de utilizarlos de la forma más eficiente posible.

- *El desarrollo e implementación de la administración por objetivos:*

Esta técnica es de especial utilidad para el trabajo con los profesores y talleristas. Dado que se suele establecer un acuerdo 70/30 para distribuir los ingresos en concepto de cursos, el crecimiento de la matrícula de alumnos resulta beneficioso para ambas partes. Se debe dar mayor participación a los profesores en la definición de objetivos, comprometiéndolos con los fines de la organización, generando mayor motivación, haciéndolos parte de los problemas y los logros obtenidos.

- *El perfeccionamiento de la comunicación interna y externa:*

Ya se han señalado algunos de los problemas encontrados en materia de comunicación, tanto interna como externa, algunos de los cuales podrían resolverse utilizando técnicas para mejorarlas. Por ejemplo, en materia de publicidad de las actividades, suelen basarse en la experiencia o la prueba-error. Deben entrenarse en el análisis del rendimiento de las inversiones publicitarias, o de los costos de determinada acción en relación a la audiencia a la que se accede a través de la misma.

- *La adquisición de conocimientos en materia de análisis del público:*

Por ejemplo, cómo realizar una investigación de mercado, qué datos relevar en una encuesta, cómo aprovechar los datos relevados, etc.

- *La formación en búsqueda de fondos y generación de recursos:*

En este aspecto, la mayor parte de los entrevistados señaló poseer dificultades, y manifestó la necesidad de adquirir herramientas que faciliten estas actividades. Por ejemplo, el conocimiento del lenguaje empresarial, saber qué cosas mostrar en una presentación, cómo redactar un proyecto para solicitar un patrocinio, etc.

- *El aprendizaje de técnicas de fijación de precios:*

En este punto juega un rol primordial la eterna disyuntiva entre arte y negocio. Dado que la conducción de estas organizaciones, en muchos casos se encuentra en manos de artistas, resulta difícil hablar de este tema, y lograr que se entienda la actividad como un producto o servicio (aunque con características muy particulares que deben considerarse), por el cual es factible establecer un precio.

- *El entrenamiento en el armado y desarrollo de un presupuesto o plan de negocio:*

Eliminando de esta manera la limitación que un gran porcentaje de estas instituciones tiene para el acceso a un subsidio o patrocinio.

5.2. Posibilidades de vinculación o colaboración entre ambos sectores

Se intentará esbozar brevemente las formas en que puede plantearse en el futuro una vinculación entre las organizaciones artísticas y culturales y la Universidad. La opción que parece más viable es el desarrollo de un proyecto de extensión con actividades de capacitación, consultoría, y asistencia.

El dictado de un curso o seminario podría ser una alternativa interesante, pero hay que tener en cuenta que los integrantes de estas organizaciones no cuentan con mucho tiempo extra para capacitarse, pues suelen ocupar la mayor parte de su tiempo en cuestiones operativas; teniendo en cuenta además que casi todo el personal es de carácter voluntario.

Algunos de los integrantes de estas organizaciones han realizado cursos de gestión, otros no lo hacen por falta de tiempo. Entre las críticas que se señalan a los mismos se pueden citar: la enseñanza de herramientas difíciles de poner en práctica; el conocimiento previo de los contenidos adquiridos a través de la experiencia del trabajo diario; su escasa relación con la realidad, etc. Ha quedado claro a lo largo del trabajo realizado, que las diferentes herramientas de gestión con las cuales podría mejorarse la actividad cotidiana de estos lugares deben adecuarse a las particularidades de estas organizaciones.

Otra opción que se puede evaluar es el establecimiento de un sistema de becarios que permanezcan trabajando por un tiempo, asignados a diferentes proyectos en organizaciones que los soliciten. Logrando beneficios para ambas partes y ampliando el concepto del campo profesional del administrador. Estas opciones no son excluyentes, se retroalimentan, y pueden generar beneficios, enriquecimiento y aprendizaje para ambas partes de la relación. En este sentido, la Facultad de Cs. Económicas y en forma específica, la Licenciatura en Administración, puede perfeccionar su experiencia de trabajo con organizaciones no tradicionales.

6. CONCLUSIONES

Como forma de cierre de este trabajo pueden sintetizarse algunas ideas que han aflorado durante su desarrollo:

- Las organizaciones culturales analizadas son organizaciones jóvenes, gestionadas por personas creativas, lo que permite su adaptación al contexto y brinda flexibilidad para enfrentar los cambios.
- Adquieren características similares a lo que la teoría denomina una organización misionaria, cuyo móvil principal es –como su nombre lo indica- la misión o razón de ser por la que han sido creadas. Sin embargo, a pesar de la importancia que adquiere la misma como motivadora de sus integrantes, debe ir acompañada de la capacitación.
- Las cifras reveladas en el análisis del público, nos alertan sobre el potencial de crecimiento de estas organizaciones y por lo tanto de la necesidad de preparación y formación para abordarlo oportunamente.
- La importancia de este tipo de organizaciones del tercer sector, y del servicio que brindan, complementando la actividad del Estado, y llegando a lugares donde éste no interviene, ha quedado demostrada. Pero para que este servicio sea de calidad es necesaria la existencia de organizaciones sustentables, eficaces y eficientes.
- Es auspiciosa la iniciativa de conformación de una red de Centros, que se ha comenzado a desarrollar; por medio de la cual se busca ser considerados como un grupo, sumar los esfuerzos particulares, y mejorar la realidad del sector.
- El arte no puede desvincularse de la administración. Por ello, los directores o gestores de estos espacios deben formarse para realizar eficazmente su tarea. Pudiendo pensarse en órganos colegiados de dirección integrados por representantes de ambas disciplinas.
- Para los licenciados en administración también es importante el trabajo con estas organizaciones pues permite aprender de sus características particulares y quebrantar los esquemas tradicionales. Lo que implica que los beneficios son mutuos.
- La relevancia de este trabajo y las ideas que se han pretendido desarrollar, radica en la necesidad de trascender y sobrevivir, presente en estas organizaciones, más allá de sus fundadores o miembros.
- La idea de este proyecto debería funcionar como disparador de futuros estudios, que abarquen todo tipo de organizaciones artísticas y culturales del tercer sector (no solo centros culturales y teatros), que incorporen modificaciones y mejoras a la metodología de trabajo planteada, y que prolonguen la relación entre Arte y Universidad aquí abordada.

REFERENCIAS

Calcagno, Natalia y Torterola, Emiliano. “La Medición de la Economía Cultural en la Argentina”. Informe Diagnóstico del **Laboratorio de Industrias Culturales** perteneciente a la Secretaría de Cultura de la Nación, Buenos Aires, 2006.

Fassio, Adriana, Pascual, Liliana y Suárez, Francisco M. **Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo**. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2002.

Lóizaga, Patricio. **Informe de Indicadores Culturales 2003**. Buenos Aires, Editorial de la UNTREF, 2003.

Ruiz, Roberto. “Abrir nuevas puertas para el arte platense”. En **Diario El Día**, La Plata, Mar., 2004.

BIBLIOGRAFÍA

Baumol, William G. y Bowen, William J. **Performing arts. The economic dilemma (El dilema económico de las artes escénicas)**. Twentieth Century Fox, Cambridge, 1966.

Benhamou, Francoise. **La economía de la cultura**. Editorial Trilce, Montevideo, 1996.

Bonet, Lluís, Castañar, Xavier y Font, Josep (editores). **Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos**. Editorial Ariel, Barcelona, 2001.

Frey, Bruno. **La economía del arte**. Colección de Estudios Económicos N° 18, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona, 2000.

Grigera, Tomás, Mancuso, Gilda y Manuele, Matías. “PAmOA. La psicología desde la administración mira las organizaciones del arte”. Documento publicado en las **Primeras Jornadas del Mercosur y Segundas Bonaerenses sobre Patrimonio Cultural y Vida Cotidiana** organizadas por el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, 2004.

Puig Picart, Toni. **Ciudad y cultura en el siglo XXI. Un paseo por el bosque de la gestión. 605 ideas y un método**, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2000.

Puig Picart, Toni. **Se acabó la diversión. Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía**. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2004.

Rapetti, Sandra. **Pasión por la cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo**. Editorial Trilce y Fundación Rockefeller, Montevideo, 2001.

Rapetti, Sandra. **Buscando caminos. Gestión, financiamiento y perspectivas de las organizaciones culturales del interior del Uruguay**. Investigación realizada en Salto, Colonia y Maldonado con el apoyo de la División de Políticas Culturales y del Diálogo Intercultural de la Unesco, Montevideo, 2002.