

# Organizaciones de patrimonio cultural: un vínculo transdisciplinar indispensable\*

1. Alejandra María Cabrera-Martínez  
Ph. D. en Ciencias Sociales.  
Profesora, Universidad Militar Nueva Granada  
Cajicá, Colombia  
Rol de la autora: intelectual y experimental  
[maria.cabrera@umng.edu.co](mailto:maria.cabrera@umng.edu.co)  
<http://orcid.org/0000-0002-9017-7226>

2. Antonino Vidal-Ortega  
Ph. D. en Historia  
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra  
PUCMM.  
Santo Domingo, República Dominicana  
[antoninovidal@pucmm.edu.do](mailto:antoninovidal@pucmm.edu.do)  
<http://orcid.org/0000-0002-0012-325X>

**Resumen:** El concepto de organización es medular en las ciencias sociales, pues provee una estructura teórica para la agencia colectiva, da perspectivas para una gerencia compleja, innovadora e integradora, y podría ser de gran utilidad para la gestión del patrimonio. Por su parte, los discursos de rentabilidad en la cultura y el patrimonio han llevado a iniciativas como el emprendimiento, la economía naranja y el turismo cultural, tendencias que se debaten entre la sostenibilidad, la financiación y la transgresión de la esencia del patrimonio. Este trabajo analizó la producción académica relativa al concepto organización en la literatura sobre patrimonio cultural. Se desarrolló una revisión sistemática en las principales bases de datos en ciencias sociales a nivel mundial. Se encontraron 64 trabajos que coincidían con la búsqueda. En relación con la organización, los términos más frecuentes fueron empresa, institución, entidad pública o formas específicas como museo, archivo, GLAM. Aunque la literatura ha crecido en los últimos años, se espera que aparezca mayor investigación transdisciplinaria, imperativa para las organizaciones culturales en estos momentos de crisis.

**Palabras clave:** museos, NGO, organizaciones, patrimonio cultural.

**Citación sugerida:** Cabrera-Martínez, A.M., & Vidal-Ortega, A. (2023). Organizaciones de patrimonio cultural: un vínculo transdisciplinar indispensable. *Innovar*, 33(89). En prensa.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107045>

**Clasificación JEL:** L31, M10, Z10.

**Recibido:** 19/04/2021 **Aprobado:** 8/11/2021 **Preprint: Pré-impressão:** 01/02/2023

---

\* Este artículo se deriva del proyecto Organizaciones de patrimonio cultural: caso Caribe colombiano, tesis doctoral de la Universidad del Norte, 2019, financiada por Colciencias y la Universidad del Norte.

## Introducción

La importancia de las organizaciones es indudable. Nacemos en hospitales; nos desarrollamos en escuelas, y yacemos muertos en iglesias y cementerios, todas organizaciones (Etzioni, 1997). La mayoría de las actividades humanas, incluido el patrimonio cultural, pasan en organizaciones. En ellas, se dan las interacciones humanas para la validación, la interpretación, la puesta en valor y la conservación del patrimonio; sin embargo, en la investigación sobre patrimonio cultural el concepto organización ha sido poco abordado y los estudios transdisciplinarios apenas están apareciendo (Cabrera & Vidal, 2017).

Las organizaciones de patrimonio cultural son entidades sociales humanas, operadoras clave para la gestión de distintos patrimonios: asociaciones, cooperativas, mingas, museos, etc., que sirven como bancos, escuelas y parques. Ellas generan dinámicas complejas que superan el simple disfrute al formar identidad social, capital social, desarrollo, etc. (Bernstein, 1998). A pesar de su importancia, si se realiza una búsqueda genérica con los términos “management of cultural heritage organizations” en los motores como Scholar Google solo aparecen dos documentos: el capítulo del “Handbook on the Economics of Cultural Heritage”, de Castañer (2013), y el trabajo de Levin (2008), “A strategic organizational behaviour framework to sustain the effective management of world heritage sites”.

Al conjugar los términos de manera diferente, se generan resultados como turismo, conservación o nuevas representaciones del patrimonio, lo cual indica que es un campo novedoso (Cabrera & Vidal, 2017). Las teorías de la administración y la gerencia recién empiezan a crear respuestas para las organizaciones culturales que suelen ser pequeñas, con pocos recursos y dirigidas por principios de conservación; quienes hacen las actividades de gerencia cuentan con pocas herramientas y deben recurrir a estudios y prácticas inadecuadas para sus necesidades y lógicas o se orientan hacia aspectos inventariales, museales, archivísticos o locales y específicos.

Mientras tanto, en otros ámbitos, aparecen desarrollos gerenciales que podrían estar mejor adaptados a la naturaleza del patrimonio, que además podrían ayudar a la perdurabilidad organizacional, al superar las fronteras disciplinarias actuales. Al tender un puente entre las ciencias de la gestión y las ciencias de la cultura, se podrían mejorar las expectativas de sostenibilidad y el alcance de los propósitos en organizaciones reales, incrementando los lazos en las comunidades, las posibilidades de acceder a recursos frescos y sin poner en riesgo la naturaleza delicada del patrimonio.

Organizaciones con una naturaleza particular requieren de una gerencia diseñada para sí mismas, que además desarrolle discursos, prácticas y herramientas multidisciplinares: la administración, la antropología, la historia, la ciencia política, el diseño, las artes, las ingenierías, etcétera, (Cabrera & Vidal, 2017), para que responda no solo a su sostenibilidad, sino también a su función social y política (Stoller, 2020). Por esa razón, este artículo analiza el vínculo, en la literatura científica, entre el patrimonio cultural y las organizaciones, para identificar los principales temas y ejes de interés, con el ánimo de que permita avanzar hacia el desarrollo de teorías y herramientas para la gerencia de organizaciones de patrimonio.

## **Antecedentes: la organización social humana**

Las teorías de la organización han sido desarrolladas principalmente en el marco de la administración, la economía, la sociología y las ingenierías. Una definición clásica de organización la presenta como agrupaciones humanas establecidas deliberadamente para alcanzar fines determinados (carácter teleológico). Las organizaciones se caracterizan por la división del trabajo y los compromisos, en función de esos fines determinados, para lo que cuentan con uno o varios centros de poder que evalúan el desempeño y la disposición de recursos. Las organizaciones cuidan de su estructura con mayor vehemencia que cualquier otro grupo social y pueden substituir a sus integrantes cuando no se adecúan a sus responsabilidades o condiciones (Etzioni, 1997; Morgan, 1990).

Según Luna y Puga (2010), las organizaciones son arreglos sociales que permiten resolver problemas complejos bajo situaciones que demandan la coordinación de los agentes, de ese algo que los otros pueden aportar que un solo individuo no puede y un tratamiento de la información racional. Hatch (2018) y Tolbert y Hall (2009) incluyen elementos nuevos como una escala jerárquica, unos límites definidos y el ordenamiento de subsistemas; además, estos autores la delimitan como una colectividad con propósitos, sistemas coordinados de comunicación y un orden formal que le dan persistencia en el tiempo. En contraste, Pfeffer (2000) cuestiona los enfoques teóricos que se ocupan de los fines, ya que lo que buscan con más ahínco es su supervivencia y perdurabilidad. Para ello, las organizaciones coordinan el trabajo individual y ofrecen incentivos suficientes para obtener ese esfuerzo humano.

Así, los estudios organizacionales buscan la comprensión como instrumento de transformación que lleva a la acción y a la práctica (Gómez Villegas, 2017). Luhmann (2005) propone la acción como unidad elemental y la comunicación como lubricante del sistema, que se autorreproduce con procesos recurrentes: hábitos y rutinas, políticas, métodos y procesos. Ellos mantienen unida a la organización, determinan su *ethos*, le dan coherencia y personalidad (Zea, 2004), y reproducen la estructura en función de unos propósitos, manifiestos o no (Etkin & Schvarstein, 1989; Schvarstein, 2001; Axelrod & Cohen, 2001).

Para Luhmann (2005) y Zea (2004), la organización es una conversación estructurada, que mide su éxito por la probabilidad de cumplir las expectativas de diversos *stakeholders*, y la continuidad de las conversaciones es el principio que garantiza su perdurabilidad; por eso, implementar conceptos traídos del *management* tradicional como mercadeo o modelo de negocio, que son ajenos al ambiente cultural, es riesgoso tanto para la fluidez de las conversaciones como para la gestión de los bienes culturales: un museo nacional es distinto a un museo comunitario o una asociación de artesanos en sus recursos, ambientes y audiencias de impacto, pero también en sus modelos y referentes.

## **Las organizaciones de patrimonio cultural**

Por mucho tiempo, las organizaciones de patrimonio colecciónaron objetos con propósitos de acervo, pero con el movimiento social por las identidades locales las sociedades han incrementado su valoración de la cultura inmaterial, considerándola patrimonio manifiesto y objeto de preservación institucional (Jadé, 2006; Castañer, 2013). Así, los teóricos del patrimonio han dejado su mirada esencialista: centrada en un supuesto significado interno de los objetos, para pasar a ocuparse de los procesos de validación social, producción, circulación pública y significación del patrimonio, como un mecanismo de continuidad social (Hobsbawm, 1991; Rosas Mantecón, 2005).

En estas nuevas tendencias, la identificación y puesta en valor del patrimonio cultural se reconoce como un proceso de negociación político, que involucra y afecta a generaciones presentes y futuras (Blake, 2000; Morel, 2011; Slaby, 2013). Este proceso de validación hace que la gestión del patrimonio se enfoque en las representaciones sociales (García Canclini & Urteaga, 2012): fiestas, oficios, tradiciones, saberes, más que en las colecciones, por más auténticas que ellas sean.

En coherencia con los nuevos sentidos que buscan la validación social (comunitaria) del patrimonio, las organizaciones de patrimonio cultural se pueden ver como entidades que buscan conservar las ideas, escenarios y artefactos que representan la herencia de una cultura, civilización o comunidad y que, por tanto, deben ser preservados (Benhamou, 2003; Peacock, 2008). Estas tienen como propósito la activación, conservación, divulgación y promoción, producción o distribución de patrimonio cultural, tangible o intangible; también incluyen a aquellas que hacen accesible el patrimonio: museos, edificios históricos, parques, sitios arqueológicos, archivos, etc.; aunque estas organizaciones son las más conocidas, hay una gran variedad.

En este sentido, se considera organización de patrimonio cultural a cualquier sistema social, formal, con diversidad de objetivos, estructuras, fuentes de recursos y dimensiones que promueva las identidades y el patrimonio cultural en sus múltiples formas. Este trabajo se basa en tres aspectos económicos de las organizaciones de patrimonio que priorizan su estudio: el primero, que las externalidades positivas (beneficios sociales) del patrimonio son mayores que los beneficios que pueden privatizarse (comercializarse); el segundo, que el entrelazamiento entre el pasado y el futuro hacen que sus tasas de retorno crezcan con el tiempo (beneficios sociales intergeneracionales incrementales), así que el libre mercado no puede asignarles hoy su verdadero valor, por lo que se trata de organizaciones de interés público que deben ser financiadas socialmente; tercero, que son organizaciones maximizadoras de riqueza cultural y, por tanto, los beneficios se miden como beneficios colectivos, que permitan retribuir a todos sus stakeholders, incluidas las generaciones futuras (Acevedo, 2011, Cabrera & Vidal 2017). Asimismo, con el fin de generar herramientas válidas para su sostenimiento de mediano y largo plazo, se requiere trabajo transdisciplinario.

## **Por qué elegir el término *organización***

Organización es un concepto complejo e integral que representa de manera adecuada el fenómeno social en el patrimonio cultural y permite gerenciar desde la realidad de agrupaciones diversas, ya que no se agota en el uso. Se trata de un concepto que abarca a las organizaciones privadas, las organizaciones públicas estatales, las organizaciones públicas no-estatales, organizaciones sin ánimo de lucro, que va desde las virtuales hasta la gran empresa industrial. En las últimas cuatro décadas, las teorías de la organización han tomado relevancia no solo para las teorías administrativas, sino para las ciencias sociales. Con el desarrollo de los nuevos paradigmas en las ciencias y la gran variedad de organizaciones que se asientan en el mundo, las formas de gerenciarlas, medirlas, gestionarlas, crearlas, con propósitos y en ámbitos cada vez más diversos, se han expandido y, con ello, otras disciplinas han entrado a participar de su comprensión e intervención.

Por eso, Hernández et al. (2007) plantean que la mayor implicación de conceptualizar la organización es la necesidad de ir más allá del estudio de la gran empresa industrial para abordar otro tipo de formaciones sociales teleológicamente orientadas. En el patrimonio esta orientación teleológica es destacable, ya que se busca la formación de identidades y la validación de los derechos culturales, una parte fundamental de la esencia humana.

Las organizaciones son entidades emergentes, que muestran la complejidad de la acción social y los conflictos de las relaciones de poder; por esta razón, Gómez Villegas (2017) sostiene que la acción humana, que pugna entre la acción individual y los órdenes sociales, está en la médula de los conflictos que intentan dilucidar los estudios organizacionales y que no son ajenos al patrimonio cultural. Otros términos usados como sinónimos de *organización* no permiten tal libertad o diversidad. El término *empresa*, por ejemplo, suele aludir a la organización industrial, comercial y privada, que es un tipo específico de organización, al igual que *entidad pública*, *ONG* o *museo*. La palabra *institución*, usada de forma precisa, viene del institucionalismo económico (s. XIX); se refiere a las reglas formales o informales que encauzan la actividad humana, y tiene más que ver con los hábitos, los valores sociales y los procesos normativos (Veblen, 2005; Hodgson, 2007).

## **Materiales y métodos**

Se realizó una revisión sistemática para verificar la aparición del concepto *organización* en las principales publicaciones sobre gerencia y gestión del patrimonio cultural, con la metodología de doble revisor. Se tomaron como fuente de información diez bases de datos, que publican la principal producción internacional en todos los campos de las ciencias sociales, el patrimonio y la museología. Se incluyeron artículos de investigación, notas de investigación, memorias, reseñas de libros, que estuvieran en inglés, español, portugués, francés e italiano. No se usó ninguna restricción temporal para incluir todos los artículos que aparecieran.

Para su búsqueda, se usaron los términos clave “cultural + heritage + organiz(s)ations” + “management”. Aunque no se incluyó literatura gris (no indexada), se analizaron documentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), por ser la autoridad mundial en el tema. Se incluyeron los que versaran sobre *empresa* o *industria cultural*, pese a que estarían ubicados en una perspectiva conceptual distinta de la propuesta en este trabajo. También se incluyeron los trabajos sobre organizaciones de memoria y los que usan las categorías GLAM (acrónimo de *galerías*, *librerías*, *archivos* o *museos*). Cuando aparecieron términos como *crowdsourcing*, *gerencia* o *financiamiento* en el título del documento, se revisó por completo. Este estudio es una síntesis de las publicaciones sobre el tópico (Tsang & Hsu, 2011; Roa-Martínez et al., 2017). Se excluyeron los textos que no mencionaron el término *organización*, así como aquellos que usaron los términos *patrimonio natural*, *digitalización* o *conservación*, *turismo* o *industria turística*, específicamente, sin acompañamiento del término *organización*. Estos resultados se analizaron cualitativamente por año para mostrar que hay un interés creciente hacia el tema.

## Resultados

Se hicieron tres búsquedas: dos búsquedas entre 2016 y 2018 y, luego, se hizo la verificación entre enero y marzo de 2020, de la cual resultaron 39 artículos que se añadieron al análisis (33%). En la tabla 1, se presentan los resultados detallados por base de datos.

**Tabla 1.**

Resumen de los hallazgos.

Base de datos	N.º Publicaciones	Porcentaje del total/clave	Publicaciones clave
Econlit	181	16%	6
Emerald	63	6%	16
Science Direct	21	2%	9
Scopus	52	5%	10
Springer link	169	15%	4
Taylor & Francis	363	33%	14
Jstor	29	3%	4
RedALyC	3	0%	1*
Unesco	179	16%	1
EBSCO	45	4%	0
Total	1.107	100%	64

Fuente: elaboración propia.

De los 1.044 artículos excluidos, muchos de ellos trataron temas como el sector sin ánimo de lucro, la sostenibilidad, la gestión de museos y sus problemas de subvención o el turismo cultural. Algunos artículos hablaban sobre la sostenibilidad de las zonas costeras, el patrimonio sumergido, el manejo del patrimonio y gestión del riesgo, análisis espacial y mapeo, gobernanza en las ciudades y reciclaje e, incluso, hubo una salida sobre la actividad neuronal en primates. Algunos trataron el tema del voluntariado y el involucramiento comunitario, manejo de recursos ambientales, estrategias de conservación, participación indígena en la conservación, *social media*, estrategias educativas y medición de impactos. También hubo análisis sobre ciudades y paisajes patrimoniales, comercio ilegal, paradigmas del siglo XXI y cultura de la compasión, o se ocuparon de la valoración del patrimonio mediante técnicas económicas (como gastos de viaje y disponibilidad a pagar, por ejemplo), estrategias de preservación y políticas de liderazgo nacional. Ninguna de ellas hacía una alusión precisa al tema de las organizaciones o sus aproximaciones teóricas.

En la búsqueda de 2020 aparece con mayor frecuencia la categoría GLAM y la preocupación por bibliotecas y lugares de acervo. Los temas principales fueron emprendimiento social, turismo, diseño de paisajes, tecnologías como realidad aumentada, digitalización y archivo. Se encontró con frecuencia (59) el uso de *institución, asociación u ONG* como sinónimos de *organización*. Apareció con poca frecuencia (10) los conceptos de *organizaciones de base comunitaria u organizaciones de la sociedad civil*. Los trabajos que se aproximaron de manera más detallada proponen la organización de patrimonio como proceso no estable, que se va definiendo en las interacciones.

### ***Hallazgos por año***

Dado que se encontró un crecimiento anual en la literatura que abordaba el asunto organizacional en los estudios sobre el patrimonio cultural, se usó este criterio para presentar los resultados. El primer trabajo, *Application of the new directives concerning Unesco's relations with non-governmental organizations, adopted by the general conference at its twenty-eighth session*, corresponde a la Unesco (1997), que hace una propuesta que se configura casi como una red de organizaciones de apoyo y promoción del patrimonio en distintos niveles. Aunque este documento no cuenta con una definición o aproximación conceptual, es una lista rigurosa del tipo de organizaciones vinculadas con el patrimonio, que podría convertirse en un manual para todos aquellos que quieran revisar la diversidad de organizaciones de patrimonio y consideren las redes como herramienta para su gerencia.

El trabajo de Abfalter y Pechlaner (2002) explora las perspectivas organizacionales del patrimonio inmueble, pasando de una visión de monumentos estáticos a organizaciones dinámicas. Estos autores destacan aspectos como los intereses financieros de los tenedores, la necesidad de la gestión estratégica, la visión de futuro y un fuerte liderazgo. Para Wilson (2003) destaca la categoría *non-profit organization*, pues propone educar a las comunidades indígenas en capacidades administrativas para gestionar sus organizaciones y empoderar a grupos que, por su esencia, ya tienen incorporados los valores de la conservación, el conocimiento tradicional y el uso sostenible de los recursos.

En su trabajo, Callegari y Vallega (2002) se ocupan también de las organizaciones intergubernamentales, pero proponen una herramienta de gestión que incluya al menos tres niveles de decisión: i) la diversidad biológica, ii) la perspectiva socioeconómica de las organizaciones económicas individuales y los sistemas sociales, y iii) la perspectiva cultural, con particularidades éticas y culturales de las comunidades, como base de la equidad social.

Por su parte, Vallega (2003) se ocupó de las organizaciones intergubernamentales; aunque menciona la teoría de sistemas de Von Bertalanffy y reconoce la complejidad de los paisajes costeros como repertorios del patrimonio cultural, su trabajo se enfoca en zonas costeras más que en organizaciones. Para Codina Mejón et al. (2004), el mercadeo es el arte de buscar personas probablemente interesadas en un producto diseñado e ir ajustando las variables comerciales, por lo que las organizaciones culturales deberían primero comprometerse con el diseño de sus productos, para luego buscar una audiencia adecuada.

Paswan y Troy (2004) investigan las dimensiones motivacionales de la membresía en un museo. En este estudio, se encontró que la motivación de membresía a un museo es un constructo multidimensional que incluye la filantropía, la preservación, el reconocimiento social, los beneficios tangibles y otras dimensiones hedónicas. Sin embargo, solo el ingreso económico de los participantes tuvo una influencia muy significativa en los niveles de membresía.

Williams et al. (2005) se preguntan si los profesionales hacen algún tipo de evaluación de desempeño. Ante la pregunta *¿los profesionales estaban capacitados o dispuestos a buscar más allá de su propio campo profesional para adoptar y adaptar prácticas de otras disciplinas?*, encontraron que las percepciones e interpretaciones sobre el término *desempeño* pueden variar. Mientras que, por una parte, los profesionales pueden entender conceptos como *input*, *output* y *proceso*, y recoger evidencia sobre la maximización de una eficiencia organizacional potencial, el concepto de *desempeño* o *evaluación de impacto*, por otra, fueron más complejos de comprender. Los participantes pudieron compartir prácticas, aunque mostraron reservas sobre las habilidades organizacionales para recopilar evaluaciones del grupo de trabajo.

El texto de Jamal y Tanase (2005) devela el complejo paisaje político alrededor de un parque en Rumania, las interdependencias debidas a la variedad de actores y los aspectos de gestión que escalan del nivel local al global, lo cual dificulta la medición de impactos culturales que puedan servir para la sostenibilidad del parque. Este trabajo no desarrolla el concepto de *organización* o *estrategia organizacional*; sin embargo, presenta con frecuencia la existencia de ecosistemas de organizaciones involucradas en la conservación del patrimonio y la importancia de gestionar estas redes.

La investigación de Peacock (2007) se cuestiona si la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las organizaciones de patrimonio son el vehículo del cambio organizacional: cómo se usan, cómo se perciben y cómo afectan la habilidad de planear, diseñar y dirigir

las organizaciones. Este trabajo es importante pues introduce la teoría organizacional (sociológica) y los sistemas para comprender el impacto de las nuevas tecnologías y ofrecer estrategias basadas en TIC.

El trabajo de Peacock (2008) es, tal vez, uno de los más importantes, al definir la organización a partir de Morgan y Stacy: autores medulares de la teoría organizacional. El autor reconoce la importancia de la nueva teoría organizacional, permeada por las ciencias de la complejidad, y ofrece a la museología ideas sobre la naturaleza del cambio organizacional que no se han considerado en la discusión sobre recursos digitales para el patrimonio. Este es uno de los pocos autores que denuncia la escasez de trabajos sobre patrimonio cultural que establezcan una conexión con otras ciencias sociales.

En el trabajo de Del Barrio et al. (2009), los autores advierten sobre la amplia gama de posibilidades organizacionales (usan la palabra *institution* sin distinción) del sector del patrimonio, la diversidad de sistemas de operación posibles y sus distintos tamaños, aunque muchos análisis se limiten al museo; además, dicen que existen algunas herramientas sobre “mejores prácticas” en la gestión patrimonial, pero no llegan a especificarlas.

Tanackovic y Badurina (2009) trabajan sobre *management* de museos. En sus entrevistas encontraron que, aunque la colaboración entre museos y otras organizaciones es deseable, esta es esporádica y no hace parte de las operaciones regulares. De hecho, descubrieron que los gestores y administrativos sienten algún tipo de rivalidad con otros museos (en materiales, audiencias y apoyo de los financiadores), lo que puede dificultar el trabajo colaborativo. También descubrieron que no hubo prácticas de mercadeo que permitieran lidiar con esa competencia percibida.

En su trabajo, Laven et al. (2010) evalúan las zonas de patrimonio cultural en EE. UU. usando una visión de redes. De este modo, proponen que, mientras los aspectos de asociación y colaboración han recibido bastante atención en la literatura como una estrategia para la conservación de recursos naturales, cada vez más las agencias están usando aproximaciones basadas en las redes para mejorar la formación de beneficios públicos (servicios ecosistémicos, recursos renovables, recreación y turismo, y revitalización de las comunidades, etc.). Esto trae un cambio en la forma de gestionar la política, que han denominado “gobernanza por redes” que no piensa ya en nodos estratégicos, sino en grupos estratégicos.

Assi (2012), como muchos de los trabajos sobre gestión del patrimonio cultural, no establece una diferencia conceptual entre *organización*, *institución* y *asociación*. Pese a ello, su trabajo es valioso porque reconoce la importancia de los entes de patrimonio cultural como actores clave para el progreso, y describe cómo en Palestina estos entes se han venido estableciendo y han materializado posibilidades de desarrollo de la sociedad civil (tercera fuerza), distinta del Estado y el mercado, aunque también admite que esta ambivalencia explica por qué la financiación en este sector es un problema tan complejo.

Por su parte, Lusiani y Zan (2013) consideran en su modelo diversas variables de interés: el contexto organizacional, las restricciones y oportunidades, los requerimientos de los beneficiarios, la gestión y

conservación del patrimonio, los vínculos con la comunidad, los sistemas de control y las estrategias de manejo.

Por ejemplo, Thorkildsen y Ekman (2013) plantean que la planeación y el diseño de la organización son un proceso evolutivo y no una condición impuesta desde el exterior: convertirse y avanzar hacia propósitos conjuntos, con base en las tecnologías, rutinas, prácticas y relaciones. Basados en Hernes (2008) y Hernes y Maitlis (2010), estos autores proponen que la organización es un flujo, que se dirige hacia la creación de unos órdenes significativos en un mundo intrincado.

Para Dainelli et al. (2013), la clave de la gestión es la consecución de objetivos y proponen la consecución de recursos con los *stakeholders*. Mediante una investigación sobre el número de visitantes y costo, tipo de actividad, número de donantes y país, los autores comprobaron la teoría de los *stakeholders*, al conectar de manera directa el concepto de organización y gestión con la conservación en los museos.

El trabajo de Zan (2013) parte del supuesto de autonomía individual organizacional. Este autor trabajó sobre los aspectos etnográficos de las prácticas administrativas, se centró en elementos como las operaciones, inversión, costos y beneficios. Este trabajo llegó a la conclusión que es necesario enfocarse en tradiciones administrativas más amplias, que superen al *management*, para generar un verdadero cambio. Zan y Bonini (2013) se ocuparon de la noción de cadena de suministros, que deriva de la organización industrial, al investigar la cadena de actividades que se realizan desde la excavación arqueológica, hasta la conservación y puesta en valor. Ellos se preguntaron cómo se dan las relaciones y se desarrollan las habilidades que impactan el desempeño organizacional, pero también cómo se estructura el patrimonio en diferentes contextos tecnológicos.

El trabajo de Bonini et al. (2013) exploró el sistema de patrimonio turco desde la perspectiva de la cadena de valor, la cual entiende el sector como una serie de relaciones y actividades interconectadas que incluyen la protección y conservación. Esta visión les permitió identificar las regiones de la cadena menos desarrolladas e identificar la gran fragmentación que existe por prácticas profesionales entre conservadores, arqueólogos y museos.

El trabajo de Guilfoyle et al. (2013) hace una aproximación a las agencias y organizaciones que han buscado involucrar a las comunidades indígenas en la gestión, para la conservación natural y cultural de áreas especiales; asimismo, destacó los planes estratégicos de manejo, los acuerdos de cooperación entre propietarios tradicionales, el conocimiento tradicional y la gestión de paisajes.

El trabajo de Esposito (2014) propone una perspectiva similar a la del trabajo con Ricci (Esposito & Ricci, 2016), que parte de los cambios en la política pública y la destinación de recursos estatales, en contraste con la propagación creciente de organizaciones artísticas y de patrimonio; por ello, el autor propone diferentes perspectivas gerenciales: la competitividad global, la innovación digital y la capacidad de ser contabilizado o evaluado, que faciliten el desarrollo de estructuras de gestión para estos nuevos contextos culturales.

El artículo de Cho (2014) se concentra en la conservación del patrimonio sumergido y los retos asociados a esta actividad, debido principalmente a conflictos entre las políticas nacionales y la ética de organismos multilaterales, y recomienda la creación de organizaciones de servicio que provean directrices y soporte para el manejo adecuado del patrimonio rescatado.

El trabajo de Jureniene y Radzevicius (2014), que trata sobre los modelos de gestión en museos, da estrategias para desarrollar el patrimonio como producto turístico. Las perspectivas de creación de valor público y *bridging capital* pueden ser muy útiles para generar indicadores de resultado/largo plazo de estas organizaciones. Los trabajos de Wickham y Lehman (2015) y Loach et al. (2015) se ocupan de los niveles de sostenibilidad organizacional que incluyen la sostenibilidad financiera, ambiental y tecnológica.

El trabajo de Li y Hunter (2015) explora cómo y por qué es necesario involucrar a los *stakeholders* para alcanzar la sostenibilidad de las operaciones en el patrimonio. El estudio evalúa los retos de las organizaciones de turismo y recomienda un enfoque en la colaboración entre grupos, la participación de responsabilidades y beneficios, la toma de decisiones participativas, así como la construcción de poder institucional para implicar a los distintos actores en la sostenibilidad de las operaciones.

El trabajo de Ferretti y Comino (2015) tuvo como objetivo proveer una estructura de planeación y diseño de actividades, usando elementos cualcuantitativos, para ayudar a líderes, tomadores de decisiones y gestores en la planeación de paisajes urbanos, y el manejo de sistemas territoriales complejos. En esta perspectiva, se reconoció al patrimonio como un fenómeno multidimensional que incluye aspectos socioeconómicos, técnicos, ecológicos y éticos.

Por otra parte, el trabajo de Pencarelli et al. (2016), también enfocado en museos, se dedicó al análisis de la gestión pública y *stakeholders* basado en el triángulo estratégico de Moore (1998; Moore & Williams Moore, 2005), el cual se apoya en i) la creación de valor público, ii) la gestión política y iii) la capacidad operacional y estratégica. En su trabajo, Myers et al. (2016) también se preocupan por los fuertes retos que las organizaciones de patrimonio atraviesan en todo el mundo, intentando desarrollar y mantener los inventarios de patrimonio digital y los costos de la digitalización.

El trabajo de Esposito y Ricci (2016) plantea que, en los últimos 30 años, ha venido creciendo la preocupación por las prácticas, herramientas y modelos de gestión en las organizaciones de patrimonio, debido al nuevo *management* público, más enfocado en la costoefectividad y la evaluación de impactos, que responde fundamentalmente a un contexto de recursos escasos que deben distribuirse de una manera eficiente. Para ello, analizaron las estrategias usadas a nivel internacional y la innovación desarrollada en museos virtuales: soporte a usuarios antiguos, accesibilidad de nuevos usuarios y desarrollo de nuevos productos.

El trabajo de Dormaels (2016) sobre el Viejo Quebec, propone herramientas de gestión no solo para captar los aspectos de la organización, sino para identificar cómo son percibidas por los *stakeholders*, y reconoce que, aunque existan muchos manuales, el concepto de “autenticidad” en ciudades y centros

históricos es problemático. El trabajo de Riley-Huff et al. (2016), se ocupa de la estrategia *crowdfunding* para intentar resolver los problemas de financiación.

En los trabajos de Matthews (2016), Gombault et al (2016) y Tom Dieck y Jung (2017), aparece la preocupación por tres aspectos centrales de la comprensión organizacional: la estrategia de mediano y largo plazo, la implementación de tecnologías y la perspectiva de los *stakeholders*. Estos trabajos presentaron información, prácticas y tecnologías para organizaciones GLAM grandes o pequeñas: planteamiento estratégico, innovación y TIC.

El trabajo de Gregory-Smith et al. (2017a) propone, basándose en Hatch y Schultz (1997), que la cultura organizacional se requiere para fortalecer y desarrollar una identidad y una imagen exitosa. El trabajo de Gregory-Smith et al. (2017b), que plantea la importancia de la estructura y la identidad organizacional y la utilidad de usar herramientas del *marketing social* basado en cuatro aspectos organizacionales: estructura, cultura, agencia y relaciones.

El trabajo de Papoulias y Zounis (2017) se enfoca en un modelo de mercadeo clásico (1980) que funciona mejor en productos privados puros y no productos complejos como el patrimonio cultural. El trabajo de Elche et al. (2017) se enfocó en organizaciones de vocación turística; para ello, usa el análisis factorial y de conglomerados para comprender los niveles de capital social vinculante (amplio) y capital social personal (estrecho). Por otra parte, el trabajo de Kapsalis (2017) propone el uso de la plataforma Wikidata con fines educativos; sin embargo, su aproximación a las organizaciones es reducida.

Así, Dias-Sardinha et al. (2018) se ocupa de la financiación de lugares turísticos y Amans y Rascol-Boutard (2008) tuvieron la mayor comprensión del fenómeno organizacional; no obstante, no tratan mucho el tema del patrimonio, sino el de las organizaciones de bienestar, donde se incluye al patrimonio. En el trabajo de Larsen (2018) se reconoce el papel fundamental que cumplen las organizaciones GLAM como generadoras de la esfera pública y de las instituciones, dando relevancia a la identidad, solidaridad y la libertad de expresión. Este trabajo es primordial, pues diferencia las organizaciones de las instituciones y reconoce el carácter institucionalizador de las organizaciones de patrimonio y su papel como constructoras de sociedad.

En el trabajo de Lampert (2018) se reconoce, por ejemplo, la limitación de recursos con que trabajan estas organizaciones (GLAM) y recupera las dimensiones de configuración del equipo de trabajo, el *outsourcing* (provisión externa) de materiales y la eficiencia del equipo, las cuales pueden ser implementadas por fases. El trabajo de Eschenfelder et al. (2019) desarrolla un modelo de nueve dimensiones de la preservación digital: i) Tecnología, ii) Gerencia, iii) Relaciones, iv) Beneficios y retornos, v) costos, vi) servicio y valor del producto, vii) gestión del riesgo, viii) política y cuestiones legales, ix) medición y evaluación.

Otro aspecto que ha sido de gran interés en estas publicaciones es la perspectiva del usuario y el mercadeo de servicios culturales (Trunfio et al., 2019; Laitinen, 2018; Blasco López et al., 2019), los

modelos de negocio (Dameri & Moggi, 2019) y las redes de colaboración interorganizacional (Li & Ghirardi, 2018; Ras & Sierman, 2015). En este caso, cabe destacar el trabajo de Clark (2019), que hace énfasis en la ecología organizacional y muestra cómo los sistemas organizacionales pueden ser de mayor importancia que las organizaciones individuales para el desarrollo socioeconómico alrededor del turismo.

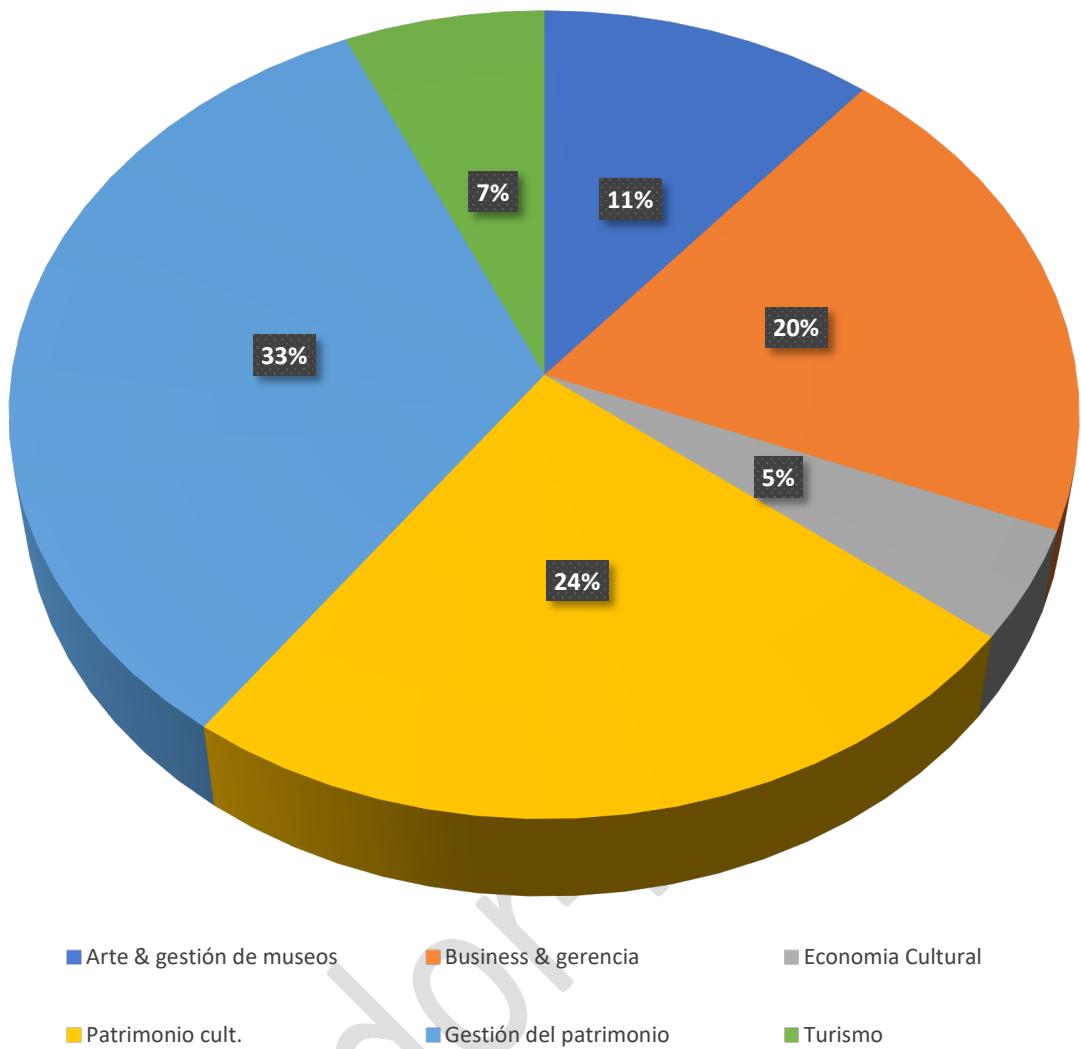
El estudio de Walker et al. (2019) se ocupó del mercadeo y ecologías urbanas para el desarrollo del patrimonio con enfoque turístico, estableciendo un trabajo conjunto entre organizaciones de distintas naturalezas: cafés, librerías, parques, etc. Finalmente, el trabajo de Eschenfelder y Shankar (2019), que buscaba la prevalencia y uso del concepto de *modelo de negocio* en la literatura sobre patrimonio cultural, llega a la conclusión de que no ha sido prevalente, no ha mostrado tendencia creciente y tampoco es un valor profesional en el patrimonio cultural, encontrándose más bien amenazante o de poca utilidad.

También incluyen los conceptos de valor agregado y la necesidad de evidenciar resultados de impacto sobre las distintas audiencias del patrimonio cultural, lo cual es cada vez más frecuente en las publicaciones relacionadas con el tema, como Ras y Sierman (2015) y Blasco López et al. (2019).

## **Discusión**

Solo el 36% de los artículos (64) dio una aproximación a la organización, y de las teorías usadas la de la complejidad fue la menos frecuente, por debajo de la perspectiva estratégica o la de redes. Los autores que más publicaron en el tema, que incluyeron el concepto de organización, fueron Zan (4), Peacock (2), Vallega (2), Gregory-Smith (2) y Esposito (2). Por disciplina, el mayor número de artículos (57%) provenía de las temáticas gestión del patrimonio y conservación del patrimonio (figura 1). Cuatro (4) artículos se ocuparon de la innovación, tres (3) artículos, del turismo y 21 (47%) artículos incluyeron la palabra *management* en el título (33%). El 18% provenía del *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*.

Todos los artículos se preocuparon por la sostenibilidad financiera y por la afluencia de públicos. Fue mucho menos frecuente la preocupación por la mercantilización: solo dos (2) estudios. Otra inquietud frecuente entre los autores (casi el 100%) fue sobre las asociaciones y negociaciones con organizaciones gubernamentales, aunque se aceptó que la financiación estatal es inestable. Por otra parte, el 89% de las publicaciones hicieron un uso indistinto de las palabras organización, institución y asociación para referirse al sistema social humano organizado. Hubo 25 publicaciones que fueron las que más se aproximaron a una definición de organización como sistema humano y que estudiaron distintas perspectivas del fenómeno organizacional.



**Figura 1.** Temáticas de los estudios. Fuente: elaboración propia.

El autor más mencionado fue Gareth Morgan con su trabajo sobre las metáforas de la organización, el cual es referente clásico de la gerencia. Otro de los hallazgos en relación con las *organizaciones de memoria* (categoría adicionada a partir de 2017) es que la mayor parte de los académicos están preocupados por la conservación de contenidos digitales (85%). En tal categoría, aparecieron con frecuencia otras categorías como *community-based* o cooperativas y costoefectividad, que son más bien inusuales en las cuestiones del patrimonio, aunque surge la pregunta sobre quién debería financiar la conservación.

Es innegable la cantidad de trabajo académico desarrollado sobre la temática museal, la conservación, las mejores y más avanzadas técnicas para conseguirlo, la gestión del patrimonio, su degradación o pérdida, la difusión y prácticas educativas o de apropiación. Sin embargo, el vínculo entre patrimonio y las organizaciones patrimoniales y su gerencia es aún pequeño (5,7%). Una parte importante de la literatura encontrada (82%, 77 artículos) se ocupó de la sostenibilidad y de su relación con el turismo, los museos, archivos y GLAM.

**Tabla 2.***Distintos enfoques de la teoría organizacional hallados.*

Base de datos	Estratégica	Complejidad	Redes
Econlit	4	2	3
Emerald	12	6	11
Science Direct	8	5	11
Scopus	3	2	1
Springer Link	1	0	0
Taylor & Francis	2	2	2
Jstor	4	1	2
Total	34	18	30

Fuente: elaboración propia.

Como se ve en la tabla 2, del total de los artículos que se ocuparon de la organización, 34 dieron alguna perspectiva estratégica al estudio, lo que daba a los estudios una visión de largo plazo y la necesidad de tener objetivos alineados con la estrategia. Otros 18 tuvieron alguna perspectiva de complejidad, que incluyó visiones sistémicas de la organización, como la de Von Bertalanffy; y 30 artículos más se ocuparon de establecer la importancia de las redes, la ecología organizacional y el trabajo colaborativo entre organizaciones. Otro hallazgo clave del estudio fue que, al incluir la palabra *museo*, apareció una cantidad enorme de resultados (227.800, en Scholar Google, en enero de 2020), pero, si se excluye la palabra *museo* y se amplía a la categoría *organización de patrimonio cultural* (opc), la búsqueda se reduce ostensiblemente.

## Conclusiones

El primer hallazgo clave es que, si bien la *organización* es un metaconcepto de la administración, para los estudios del patrimonio puede ser ambigua, pues puede verse como la función *organización* que prescribe y dispone. Pero en la literatura fue mucho menos frecuente encontrarla como una unidad de agencia, para la ejecución, la innovación y la educación.

Por ejemplo, en el trabajo de Eschenfelder y Shankar (2019) se encontró que la organización no ha sido prevalente en la literatura, pero muestra una tendencia creciente y con el tiempo las teorías organizacionales han tomado relevancia en los estudios. En los estudios nuevos habrá que incluir nuevas formas de organización patrimonial no GLAM.

En la literatura cultural y antropológica, es frecuente el uso indistinto de los términos *institución*, *organización*, *museo*, *empresa* o *entidad pública*. Esta falta de distinción complejiza su abordaje en tres vías,

principalmente: i) el desarrollo de prácticas y herramientas de gestión replicables, ii) la imposibilidad de concretizar sus beneficios, productos, servicios o resultados y, en consecuencia, iii) la dificultad para conseguir financiación para su funcionamiento y el desarrollo de proyectos de largo alcance

En este sentido, Esposito y Ricci (2016) proponen perspectivas gerenciales que podrían ser de utilidad para las organizaciones de patrimonio: la competitividad global, la innovación digital y la capacidad de ser contabilizado o evaluado, ya que hasta el momento las organizaciones de patrimonio cultural han dado por sentados los beneficios sociales derivados de su actividad, sin generar indicadores de efectividad, beneficios o resultados. En la línea de organizaciones de la tercera vía (ni públicas ni privadas), sería posible establecer teorías, herramientas y presentar experiencias exitosas potencialmente replicables, pero habría que considerar las condiciones particulares de los bienes y servicios culturales: que son de largo plazo, intergeneracionales y relacionados con las libertades y las identidades, etc.

Un gran porcentaje de la búsqueda fue excluido porque no concordaba (95%). A pesar de los pocos trabajos que despliegan el concepto, existen investigaciones y propuestas en dos vías:

Propuestas metodológicas sobre la gerencia del museo, las cuales se enfocan principalmente en planeación estratégica y mercadeo clásico, que han sido pensados para grandes organizaciones industriales y requieren un equipo profesional de gerencia para su diseño e implementación.

Una serie de estudios sobre el impacto de las organizaciones de patrimonio que tienen dos enfoques: i) capital social y cohesión, y ii) resultados de acervo y conservación.

En general, los trabajos reconocen los desafíos y dificultades de las organizaciones, en términos de financiación o de incorporación de tecnologías; no obstante, pocos mencionan su complejidad, la necesidad de crear redes, la estrategia compartida, la prospectiva o el diseño organizacional. Como se había dicho en 2017 (Cabrera & Vidal), este análisis es relevante para explicar, gestionar y responder a las lógicas de las organizaciones patrimoniales, cuyas externalidades positivas son mayores que los beneficios que pueden privatizarse, por lo que la financiación pública no solo es necesaria sino perentoria. Se hace un llamado a los administradores para trabajar en herramientas compatibles con lo patrimonial y a los museólogos y colegas para aprender sobre las dinámicas de redes, gestión de proyectos y trabajo por fuera del mercado.

En este momento, es necesario ampliar las discusiones sobre la virtualización del patrimonio y las posibilidades de sostenibilidad en un mundo sin visitas físicas. Esto sería un gran aporte al fortalecimiento de los patrimonios culturales, en una sociedad que puede perder sus vínculos sociales. También es necesaria la investigación acerca de la teoría de los stakeholders sobre visitantes, costos, tipos de actividad, número de donantes, para determinar nuevas posibilidades de financiación que superen la discusión sobre la financiación estatal del patrimonio.

Se hallaron conceptos clave para el desarrollo del patrimonio como pueden ser el de ecología organizacional, que mostró que los sistemas organizacionales pueden ser de mayor importancia que las organizaciones individuales para el desarrollo socioeconómico. Estos trabajos permiten trascender las perspectivas del patrimonio inmueble: edificios, monumentos, objetos, etc., pasando de una visión de trofeos estáticos hacia organizaciones dinámicas, mejor integradas al panorama social. En experiencia de los autores, hay términos de la gestión que molestan a los estudiosos de la cultura: *mercadeo, costeo, management*, entre muchos otros, por lo que habría que buscar un lenguaje integrador que permita realizar estas aproximaciones, a veces tan difíciles.

Quizás en un mundo donde las identidades locales se van perdiendo y la cultura se homogeniza gracias a las tecnologías y las redes virtuales, las organizaciones que se dedican a defender esos oasis de identidad requieran del apoyo de este lado (de las teorías organizacionales) para fortalecerse. Así pues, aunque construir un marco teórico de las organizaciones de patrimonio cultural no era el propósito de este artículo, consideramos que estas publicaciones pueden ser un buen inicio para la discusión sobre sus particularidades y posibilidades futuras.

### **Declaración de conflicto de interés**

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### **Referencias bibliográficas**

- Abfalter, D., & Pechlaner, H. (2002). Strategic management and cultural heritage sites: New entrepreneurial challenges for private owners of castles and stately homes. *International Journal of Arts Management*, 4(3), 8-18. <https://www.jstor.org/stable/41064763>
- Acevedo, F. (2011). ¿Elitismo popular, demagogia populista o tecnocracia aséptica? Sobre la legitimación en la determinación del patrimonio cultural local. *Apuntes*, 24(2), 138-151. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revApuntesArq/article/view/8848>
- Amans, P., & Rascol-Boutard, S. (2008). La performance entre construit social et indicateur simplifié. *Finance Controle Stratégie*, 11(3), 45-63. <https://hal.umontpellier.fr/hal-01644299/document>
- Assi, E. (2012). World heritage sites, human rights and cultural heritage in Palestine. *International Journal of Heritage Studies*, 18(3), 316-323. <https://doi.org/10.1080/13527258.2012.652975>
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2001). *Harnessing complexity. Organizational implications of a scientific frontier*. Free Press.
- Benhamou, F. (2003). Who owns cultural goods? The case of the built heritage. Forthcoming. En V. A. Ginsburg (Ed.), *Economics of the arts and culture* (pp. 187-202). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0573-8555\(2003\)0000260015](https://doi.org/10.1108/S0573-8555(2003)0000260015)
- Bernstein, B. (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Morata.
- Blake, J. (2000). On defining the cultural heritage. *International & Comparative Law Quarterly*, 49(1), 61-85. <https://doi.org/10.1017/S002058930006396X>

- Blasco López, M. F., Recuero, N., & San-Martín, S. (2019). The cornerstones of museum performance. A cross-national analysis. *Museum Management and Curatorship*, 34(2), 211-233.  
<https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1516562>
- Bonini, S., Shoup, D., & Zan, L. (2013). Understanding cultural heritage in Turkey: Institutional context and organisational issues. *International Journal of Heritage Studies*, 19(7), 728-748.  
<https://doi.org/10.1080/13527258.2012.700283>
- Cabrera, A., & Vidal, A. (2017) Organización del patrimonio cultural en Colombia: una categoría inexplorada. *HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 9(18), 383-421.  
<https://doi.org/10.15446/historelo.v9n18.59638>
- Callegari, F., & Vallega, A. (2002). Coastal cultural heritage: A management tool. *Journal of Cultural Heritage*, 3(3), 227-236. [https://doi.org/10.1016/S1296-2074\(02\)01181-0](https://doi.org/10.1016/S1296-2074(02)01181-0)
- Castañer, X. (2013). Management challenges of cultural heritage organizations. En I. Rizzo, & A. Mignosa (Eds.), *Handbook on the Economics of Cultural Heritage* (pp. 209-230). Edward Elgar.
- Cho, H. (2014). The challenges and needs of museums in safeguarding underwater cultural heritage. *Museum Management and Curatorship*, 29(5), 429-444.  
<https://doi.org/10.1080/09647775.2014.957480>
- Clark, K. (2019). Power of place - heritage policy at the start of the new millennium. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 10(3-4), 255-281. <https://doi.org/10.1080/17567505.2019.1696549>
- Codina Mejón, J., Fransi, E. C., & Johansson, A. T. (2004) Marketing management in cultural organizations: A case study of Catalan museums. *International Journal of Arts Management*, 6(2), 11-22. <https://www.jstor.org/stable/41064816>
- Dainelli, F., Manetti, G., & Sibilio, B. (2013) Web-based accountability practices in non-profit organizations: The case of National Museums. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 649-665. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9278-9>
- Dameri, P. R., & Moggi, S. (2019). Emerging business models for the cultural commons. Empirical evidence from creative cultural firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(3), 341-354.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1664945>
- Del Barrio, M. J., Herrero, L. C., & Sanz, J. A. (2009). Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain. *Journal of Cultural Heritage*, 10(2), 258-268.  
<https://doi.org/10.1016/j.culher.2008.08.012>
- Dias-Sardinha, I., Ross, D., & Calapez-Gomes, A. (2018). The clustering conditions for managing creative tourism destinations: the Alqueva region case, Portugal. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(4), 635-655. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1327846>
- Dormaels, M. (2016). Participatory management of an urban world heritage site: The Table of Concertation du Vieux-Québec. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 6(1), 14-33. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-11-2014-0038>
- Elche, D., Martínez-Pérez, A., & García-Villaverde, P. (2017). Inter-organizational relationships, knowledge strategy and innovation in clusters of cultural tourism. *Investigaciones Regionales. Journal of*

- Regional Research, 39, 17-37. <https://investigacionesregionales.org/wp-content/uploads/sites/3/2017/12/01-ELCHE.pdf>
- Eschenfelder, K., Shankar, K., Williams, R. D., Salo, D., Zhang, M., & Langham, A. (2019). A nine dimensional framework for digital cultural heritage organizational sustainability: A content analysis of the LIS literature (2000–2015). *Online Information Review*, 43(2), 182-196. DOI: <https://doi.org/10.1108/OIR-11-2017-0318>
- Eschenfelder, K., & Shankar, K. (2019) Prevalence and use of the term “Business Model” in the digital cultural heritage institution professional literature. En N. Greene Taylor, C. Christian-Lamb, M. H. Martin, B. Nardi (Eds.), *Information in Contemporary Society* (pp. 391-398). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15742-5\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15742-5_37)
- Esposito, P. (2014). From accounting to accountability at the virtual museums in Pompeii and Herculaneum. The role of ICT and social reporting towards the financial sustainability of archaeological heritage conservation and usability over time. En L. Aiello (Ed.), *Handbook of research on management of cultural products: E-relationship marketing and accessibility perspectives* (pp. 245-256). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5007-7.ch012>
- Esposito, P., & Ricci, P. (2016). Virtual museums: International strategies and digital innovation management in global competition-an overview. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(2), 117-130. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2016.078811>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Paidós.
- Etzioni, A. (1997). *Organizaciones modernas*. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana.
- Ferretti, V., & Comino, E. (2015). An integrated framework to assess complex cultural and natural heritage systems with Multi-Attribute Value theory. *Journal of Cultural Heritage*, 16(5), 688-697. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2015.01.007>
- García Canclini, N. & Urteaga, M. (Coords.). (2012). *Cultura y desarrollo. Una visión crítica desde los jóvenes*. Paidós; Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gombault, A., Allal-Chérif, O., & Décamps, A. (2016). ICT adoption in heritage organizations: Crossing the chasm. *Journal of Business Research*, 69(11), 5135-5140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.093>
- Gómez Villegas, M. (2017). Editorial. *Innovar*, 27(63), 3-6. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60662>
- Gregory-Smith, D., Wells, V., Manika, D., & McElroy, D. J. (2017a). An environmental social marketing intervention in cultural heritage tourism: a realist evaluation. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1042-1059. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1288732>
- Gregory-Smith, D., K. Wells, V., Manika, D., & McElroy, D. J. (2017b). A process evaluation of an environmental intervention: The case of a heritage tourism organization. En P. Rossi, & N. Krey (Eds.), *Marketing transformation: Marketing practice in an ever-changing world* (p. 281). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-68750-6\\_85](https://doi.org/10.1007/978-3-319-68750-6_85)

- Guilfoyle, D., Mitchell, M., Morgan, C., Coyne, H., & Gillies, V. (2013). Exploring the role of archaeology within Indigenous natural resource management: A case study from Western Australia. En S. Brockwell, S. O'Connor, & D. Byrne (Eds.), *Transcending the culture–nature divide in cultural heritage* (pp. 101-116). ANU Press. <https://doi.org/10.22459/TA36.12.2013.07>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing.*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hernández, A. G., Saavedra, J. J., & Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio De la administración: una visión desde la complejidad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 15(1), 91-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90915106>
- Hernes, T. (2008) *Understanding organization as process. Theory for a tangled world*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203934524>
- Hernes, T., & Maitlis, S. (Ed.). (2010) *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.001.0001>
- Hobsbawm, E. J. (1991) *Naciones y nacionalismo desde 1780*. Crítica Editores.
- Hodgson, G. (2007). La ubicuidad de los hábitos y las reglas. En *La economía institucional y evolutiva contemporánea* (pp. 89-122). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Jadé, M. (2006). *Patrimoine immatériel. Perspectives d'interprétation du concept de patrimoine*. L'Harmattan.
- Jamal, T., & Tanase, A. (2005). Impacts and conflicts surrounding Dracula Park, Romania: The role of sustainable tourism principles. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(5), 440-455. <https://doi.org/10.1080/09669580508668572>
- Jureniene, V., & Radzevicius, M. (2014) Models of cultural heritage management. *Transformations in Business & Economics*, 13(2), 236-56. <https://bit.ly/3FMXebt>
- Kapsalis, E. (2017). Wikidata: Recruiting the crowd to power access to digital archives. *Journal of Radio & Audio Media*, 26(1), 134-142. <https://doi.org/10.1080/19376529.2019.1559520>
- Laitinen, M. A. (2018) Net promoter score as indicator of library customers' perception. *Journal of Library Administration*, 58(4), 394-406. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1448655>
- Lampert, C. (2018). Ramping up: Evaluating large-scale digitization potential with small-scale resources. *Digital Library Perspectives*, 34(1), 45-59. <https://doi.org/10.1108/DLP-06-2017-0020>
- Larsen, H. (2018). Archives, libraries and museums in the Nordic model of the public sphere. *Journal of Documentation*, 74(1), 187-194. <https://doi.org/10.1108/JD-12-2016-0148>
- Laven, D., Ventriss, C., Manning, R., & Mitchell, N. (2010). Evaluating U.S. National heritage areas: Theory, methods, and application. *Environmental Management*, 46(2), 195-212. <https://doi.org/10.1007/s00267-010-9514-2>

- Levin, M. (2008). *A strategic organizational behaviour framework to sustain the effective management of world heritage sites* [Tesis doctoral, Universidad de Pretoria]. UPSpace Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/2263/23673>.
- Li, C., & Ghirardi, S. (2018) The role of collaboration in innovation at cultural and creative organisations. The case of the museum. *Museum Management and Curatorship*, 34(3), 273-289. <https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1520142>
- Li, Y., & Hunter, C. (2015). Community involvement for sustainable heritage tourism: A conceptual model. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(3), 248-262. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-08-2014-0027>
- Loach, K., Rowley, J., & Griffiths, J. (2015). Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 186-198. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1184657>
- Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Anthropos.
- Luna, M., & Puga, C. (Coords.). (2010). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. Anthropos.
- Lusiani, M., & Zan, L. (2013). Planning and heritage. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 3(2), 108-115. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-06-2013-0026>
- Matthews, J. R. (2016). Adding value to libraries, archives, and museums: Harnessing the force that drives your organization's future. Libraries Unlimited.
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Moore, M. H., & Williams Moore, G. (2005). *Creating public value through state arts agencies*. Arts Midwest; The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Creating-Public-Value-Through-State-Arts-Agencies.pdf>
- Morel, H. (2011). "Milonga que va borrando fronteras". Las políticas del patrimonio: un análisis del tango y su declaración como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad. *Intersecciones en Antropología*, 12(1), 163-176. <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/handle/123456789/1314>
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Sage.
- Myers, D., Dalgity, A., & Avramides I. (2016). The Arches heritage inventory and management system: A platform for the heritage field. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 6(2), 213-223. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-02-2016-0010>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (1997). *Application of the new directives concerning Unesco's relations with non-governmental organizations, adopted by the General Conference at its twenty-eighth session* [Consejo Ejecutivo, 151.<sup>a</sup> reunión]. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000105871>
- Papoulias, E., & Zounis, T. P. (2017). Cultural policy and marketing management: The case study of New Museum of Acropolis. En A. Kavoura, D. Sakas, & P. Tomaras (Eds.), *Strategic innovative marketing and tourism* (pp. 889-897). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33865-1\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33865-1_58)

- Paswan, A., & Troy, L. C. (2004). Non-profit organization and membership motivation: An exploration in the museum industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 1-15.  
<https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658515>
- Peacock, D. (2007, octubre 24-26). Digital ICTs: Driver or vehicle of organisational change? [Conference paper]. International Cultural Heritage Informatics Meeting, Toronto, Canadá.  
<http://www.archimuse.com/ichim07/papers/peacock/peacock.html>
- Peacock, D. (2008). Making ways for change: Museums, disruptive technologies and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 23(4), 333-351.  
<https://doi.org/10.1080/09647770802517324>
- Pencarelli, T., Cerquetti, M., & Splendiani, S. (2016). The sustainable management of museums: An Italian perspective. *Tourism and Hospitality Management*, 22(1), 29-46.  
<https://doi.org/10.20867/thm.22.1.6>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford University Press.
- Ras, M., & Sierman, B. (2015). Building a future for our digital memory: A collaborative infrastructure for permanent access to digital heritage in The Netherlands. *New Review of Information Networking*, 20(1-2), 219-228. <https://doi.org/10.1080/13614576.2015.1114828>
- Riley-Huff, D., Herrera, K., Ivey, S., & Harry, T. (2016). Crowdfunding in libraries, archives and museums. *The Bottom Line*, 29(2), p67-85. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2016-0014>
- Roa-Martínez, S., Vidotti, S., & Santana, R. (2017). Estructura propuesta del artículo de datos como publicación científica. *Revista Española de Documentación Científica*, 40(1), e167.  
<http://dx.doi.org/10.3989/redc.2017.1.1375>
- Rosas Mantecón, A. (2005). Las disputas por el patrimonio. Transformaciones analíticas y contextuales de la problemática patrimonial en México. En N. García Canclini (Coord.), *La antropología urbana en México* (pp. 60-95). Fondo de Cultura Económica.
- Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Paidós.
- Slaby, C. M. (2013). Imágenes de “lo propio” y “lo otro”: entre la apropiación y la resistencia en la espacialidad del dominio cultural. Una Interpretación de la procesión del Corpus Christi cusqueño y la serie “Les Incas”. *Espaço E Cultura*, 34, 173-194. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/espacoecultura/article/view/12273/9532>
- Stoller, P. (2020) Antropología ralentizada en un mundo acelerado. *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*, 15(1), 11-30. <https://doi.org/10.11156/aibr.150102>
- Tanackovic, S. F., & Badurina, B. (2009). Collaboration of Croatian cultural heritage institutions: experiences from museums. *Museum Management and Curatorship*, 24(4), 299-321.  
<https://doi.org/10.1080/09647770903314696>
- Thorkildsen, A., & Ekman, M. (2013). The complexity of becoming: Collaborative planning and cultural heritage. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 3(2), 148-162.  
<https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2012-0053>

- Tolbert, P., & Hall, R. (2009). *Organizations. Structures, processes and outcomes*. Prentice Hall.
- Tom Dieck, C., & Jung, T. (2017). Value of augmented reality at cultural heritage sites: A stakeholder approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 110-117.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.002>
- Trunfio, M., Campana, S., & Magnelli, A. (2019). Measuring the impact of functional and experiential mixed reality elements on a museum visit. *Current Issues in Tourism*, 23(16), 1990-2008.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1703914>
- Tsang, N., & Hsu, C. (2011). Thirty years of research on tourism and hospitality management in China: A review and analysis of journal publications. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 886-896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.009>
- Vallega, A. (2003). The coastal cultural heritage facing coastal management. *Journal of Cultural Heritage*, 4(1), 5-24. [https://doi.org/10.1016/S1296-2074\(03\)00004-9](https://doi.org/10.1016/S1296-2074(03)00004-9)
- Veblen, T. (2005). *Fundamentos de economía evolutiva. Ensayos escogidos* (A. Supelano, traductor). Universidad Externado de Colombia.
- Walker, S., Mullagh, L., Evans, M., & Wang, Y. (2019). Design ecologies: sustaining ethno-cultural significance of products through urban ecologies of creative practice. *International Journal of Anthropology and Ethnology*, 3(10), 1-33. <https://doi.org/10.1186/s41257-019-0025-7>
- Wickham, M., & Lehman, K. (2015). Communicating sustainability priorities in the museum sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), 1011-1028. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1042483>
- Williams, D., Wavell, C., Baxter, G., MacLennan, A., & Jobson, D. (2005). Implementing impact evaluation in professional practice: A study of support needs within the museum, archive and library sector. *International Journal of Information Management*, 25(6), 533-548.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.08.003>
- Wilson, P. (2003). Ethnographic museums and cultural commodification: Indigenous organizations, NGOs, and culture as a resource in Amazonian Ecuador. *Latin American Perspectives*, 30(1), 162-180.  
<https://doi.org/10.1177/0094582X02239203>
- Zan, L. (2013). Economic discourse and heritage conservation: Towards an ethnography of administrations. *Heritage & Society*, 6(2), 167-184.  
<https://doi.org/10.1179/2159032X13Z.00000000012>
- Zan, L., & Bonini, S. (2013). The heritage chain management. General issues and a case study, China. *Journal of Cultural Heritage*, 14(3), 211-218. <https://doi.org/10.1016/j.jculher.2012.06.007>
- Zea, L. F. (2004). *La organización como tejido conversacional*. Universidad EAFIT.