

## Organización del patrimonio cultural en Colombia: Una categoría inexplorada

*Cultural Heritage Organizations  
in Colombia: An Unexplored Category*


**Alejandra María Cabrera Martínez**

Universidad del Norte  
(Barranquilla, Colombia)

 [orcid.org/0000-0002-9017-7226](https://orcid.org/0000-0002-9017-7226)

**Antonino Vidal Ortega**

Universidad del Norte  
(Barranquilla, Colombia)

 [orcid.org/0000-0002-0012-325X](https://orcid.org/0000-0002-0012-325X)

Recepción: 17 de agosto de 2016

Aceptación: 27 de enero de 2017

Páginas: 383-421

doi: <http://dx.doi.org/10.15446/historelo.v9n18.59638>



**i**

# Organización del patrimonio cultural en Colombia: Una categoría inexplorada

*Cultural Heritage Organizations in Colombia: An Unexplored Category*

**Alejandra María Cabrera Martínez\***


**Antonino Vidal Ortega\*\***


## Resumen

---

En los últimos años ha surgido una preocupación por la organización cultural y el emprendimiento cultural como alternativa para hacer rentable la cultura. Aspectos de la vida que hasta el momento tuvieron un enfoque exclusivamente antropológico-

---

\*PhD (c) en Ciencias Sociales en la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia), MsC en Administración por la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá (Bogotá, Colombia), y Economista por la Universidad del Valle (Cali, Colombia). El artículo es resultado del proyecto “Modelos de gestión en Organizaciones de patrimonio cultural Caso Caribe Colombiano” financiado por Colciencias (Bogotá, Colombia) y la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). La autora trabaja las teorías organizacionales y de la complejidad para la gestión y el texto es resultado de su proyecto tesis doctoral sobre organizaciones de patrimonio cultural y sus problemas de gestión. Correo electrónico: [alejandranc@uninorte.edu.co](mailto:alejandranc@uninorte.edu.co)  [orcid.org/0000-0002-9017-7226](https://orcid.org/0000-0002-9017-7226)

\*\*PhD en Historia por la Universidad de Sevilla (Sevilla, España), Magister en Historia e Historiador por la Universidad de Sevilla (Sevilla, España). Es Profesor Asociado en la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia), y experto en Patrimonio histórico e historia del Caribe. En la actualidad dirige la tesis doctoral sobre organizaciones de patrimonio cultural y sus problemas de gestión de la autora principal. Correo electrónico: [avidal@uninorte.edu.co](mailto:avidal@uninorte.edu.co)  [orcid.org/0000-0002-0012-325X](https://orcid.org/0000-0002-0012-325X).

co, lúdico o artístico se ven allanados por los discursos de la administración. Como consecuencia ha aparecido un movimiento en contra que ha impedido que visiones de la gestión más comprensivas sean usadas y aceptadas. Por su parte, los argumentos a favor parecen debatirse entre la sostenibilidad del negocio y la esencia de lo que el patrimonio simboliza y arropa.

Este trabajo evalúa la producción científica alrededor del concepto Organización en la literatura sobre patrimonio cultural en Colombia, principalmente porque el uso del término (y no otros como empresa o negocio) da cuenta de una perspectiva de gestión más integradora. Para ello se realizó una revisión sistemática en las principales publicaciones y se hallaron 8 trabajos que contenían los términos de búsqueda. Se encontró que la palabra Organización es inusual, siendo más frecuente empresa privada o institución, para referirse específicamente a entidad pública. Se espera que en el futuro haya mayor investigación y trabajo transdisciplinario sobre la organización de patrimonio cultural.

**Palabras clave:** organizaciones, patrimonio, organización patrimonial, gestión y complejidad.

## Abstract

---

*In order to make lucrative cultural aspects of life (usually related with anthropological, ludic or artistic approaches) in recent years, there has increased concern and, speeches, about cultural organizations and cultural entrepreneurship. As a consequence of this boom in cultural management speeches, there have appeared movements against them then, there is prevention about more comprehensive views of management that could be useful. Some, in favor of this speeches, are between skepticism on business sustainability and, the maintenance of the essence about what cultural heritage symbolizes.*

*This paper evaluates the scientific production around the concept of organization and cultural heritage in Colombia, mainly because the term organization (not company or enterprise), reveals a more inclusive management perspective. This, required a systematic review in major publications. There were found just 8 papers containing the terms of interest. Finally, the word Organization is unusual, being more frequent Private institution or Company. It is expected an increasing of additional research, and transdisciplinary work about cultural heritage organization .*

**Keywords:** *organization, heritage, cultural heritage organization, management & complexity.*

## Introducción

Al buscar la combinación “organizaciones de patrimonio cultural” (o su equivalente en inglés) en los metabuscadors académicos más poderosos, los resultados son pocos, comparados con los 299000 que aparecen en la categoría *tourism industry*, por ejemplo, en la tabla 1 se muestran los resultados por cada buscador del siguiente modo:

**Tabla 1.** Búsqueda inicial de la categoría Organizaciones de patrimonio en los principales metabuscadors académicos 1

Metabuscadors académicos	“Organizaciones de patrimonio cultural”	“cultural Heritage organizations”
Google Académico	27	2910
Jurn	1	100
Refseek	7	4480
Springer	18240*	9341
Base (Bielefeld Univ.)	2	85
Eric	0	7

N de A: La mayor parte de estas publicaciones son libros relativos a la gestión de patrimonio.

Si se busca *Management of cultural heritage organizations* sólo existen dos documentos: El capítulo “*Handbook on the Economics of Cultural Heritage*” escrito por Xavier Castañer (2013) y el texto de Madia Levin (2009), “*A strategic organizational behaviour framework to sustain the effective management of world heritage sites*”. Otras combinaciones generan miles de resultados que poco tienen que ver con el tema mencionado. Este puede considerarse un indicador inicial,

1. Búsqueda realizada, por última vez, en febrero de 2017.

pero fiable, de que no se está frente a un programa de investigación en el que haya una gran producción bibliográfica.

Esto evidencia también una distancia considerable entre las concepciones del patrimonio cultural como bien de interés público y los discursos del *Management* tradicional que buscan el lucro y la rentabilidad económica. Quiénes se ocupan del patrimonio: investigadores, gestores, curadores, etcétera, tal vez crean que al abordar la gestión se hace referencia exclusiva al *management* americano. Es posible que de inmediato se transporten a la discusión sobre mercantilización del patrimonio, la responsabilidad estatal y la financiación social de los bienes públicos. Sin embargo, hablar de gestión de organizaciones en un contexto de mercado, que apenas empieza a destinar recursos a la cultura como el colombiano<sup>2</sup>, es hablar de supervivencia y sostenibilidad; es un asunto fundamental para acometer, tramitar y alcanzar objetivos colectivos en organizaciones que por su naturaleza son tecnológicamente sofisticadas y por ende onerosas.

Por otra parte, cada día aparece un mayor volumen de literatura sobre las particularidades de la organización cultural, no obstante los estudios sobre las organizaciones de patrimonio continúan siendo escasos, así quienes deben hacer la gestión del patrimonio deben recurrir a investigaciones o recomendaciones que desconocen sus particularidades o, siguiendo la tradición en los estudios del patrimonio, se enfocan en aspectos museales, exclusivamente, o muy locales, en contraposición a los aspectos de lo patrimonial que comparten con otras organizaciones en el mundo. Así, por ejemplo, una organización folclórica puede tener más en común con otra organización folclórica a 3000 kilómetros que con un museo masificado en su mismo rango de influencia geográfica.

Este artículo se ocupa del concepto Organización, porque es en las organizaciones donde se encuentran las voluntades y se dan las interacciones humanas necesarias para la validación, la interpretación, puesta en valor y la conservación del patrimonio. Las organizaciones también son un eje de concreción de objetivos

---

2. Gracias al artículo 37 de la Ley 1111 de 2006 se destinan recursos para deporte y cultura. A partir de 2013 se crea el impuesto nacional al consumo “Sobretasa a la prestación del servicio de telefonía móvil para cultura”.

humanos, en este caso la organización funciona como ente ejecutor o la forma que materializa el manejo del patrimonio, lo cual garantiza su conservación y, en las organizaciones el patrimonio cultural se extiende a la sociedad para su uso y valoración.<sup>3</sup> Es fácil entender, por ejemplo, por qué una colección personal encerrada en un sótano pierde de inmediato su valor patrimonial hasta que sea rescatada nuevamente para el provecho colectivo.

Por esta razón se pone en consideración de la comunidad académica la urgencia de estudiar al patrimonio no en abstracto, sino a partir de las propias experiencias de la organización de patrimonio cultural y sus problemas de gestión. También propone incorporar otro tipo de organizaciones y no sólo el museo, como soportes del patrimonio.

Este documento propone un estado de la materia para crecer en la construcción de saberes, en una sociedad que requiere desarrollar investigación en organizaciones de patrimonio si se quiere garantizar su surgimiento, sostenibilidad y perdurabilidad.

El objetivo de este trabajo es analizar el concepto de organización y su difusión en las publicaciones sobre patrimonio cultural en Colombia. Este trabajo no intenta, de ninguna manera, cuestionar los avances sobre la producción académica en torno al tema del patrimonio cultural, sino vislumbrar la escasa conexión entre disciplinas complementarias. En la sociedad del conocimiento se busca promover el trabajo transdisciplinario, pues se considera que una comprensión más amplia de lo organizacional en la gestión del patrimonio cultural, abrirá las puertas a mecanismos y prácticas de gestión más acordes con las demandas actuales.

Para ello el artículo se estructura en dos secciones, la primera de carácter conceptual trata sobre: 1. Las organizaciones; 2. El Patrimonio cultural e identidad; 3. Qué son las organizaciones de patrimonio”. Y la segunda parte se enfoca en lo encontrado en la bibliografía, su análisis y conclusiones. La bibliografía y los anexos completan el artículo.

---

3. Según Matilde Luna y Cristina Puga (2010, 17), las organizaciones son arreglos sociales que aparecen para resolver problemas complejos en situaciones que requieren un importante grado de coordinación y un cálculo racional de ese algo que los otros pueden aportar que un solo individuo no puede.



## Organización del patrimonio cultural

---

### *Las Organizaciones*

El uso frecuente de metáforas como máquina u organismo son insuficientes para comprender a la organización social humana (Morgan 1991). Una definición organicista clásica de organización plantea que son unidades sociales (o agrupaciones humanas) establecidas intencionadamente para alcanzar fines específicos. Éstas se caracterizan por (i) una división del trabajo y de las responsabilidades que responde a la consecución de tales fines, (ii) la presencia de uno o varios centros de poder que revisan el desempeño y la estructura en función de los fines, (iii) la sustitución de individuos, cuando alguno no se adecúa a las responsabilidades delegadas, y (iv) cuidando de su esencia con mayor vehemencia que cualquier otro grupo social (Etzioni 1997, 3-4).

Pamela Tolbert y Richard Hall (2009) y Mary Hatch (1997) involucran tres nuevos elementos a esta visión orgánica: los límites, la escala jerárquica y los subsistemas, definiéndola como una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo y sistemas coordinados de comunicación y aislamiento que le dan continuidad en el tiempo y se ocupan de actividades que, usualmente, procuran un conjunto de fines.

Por su parte Jeffrey Pfeffer (2000) identifica un problema en las definiciones que hablan exclusivamente de búsqueda y consecución de fines, pues acepta que, con frecuencia, sus miembros trabajan desconociendo estos propósitos y que llegado el momento las organizaciones tienen como fin su propia supervivencia y perpetuación, por ello señala a las organizaciones como procesos que reúnen apoyos suficientes para seguir existiendo. Así, los esfuerzos individuales se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograr los individuos por sí solos y las organizaciones son viables en tanto los alicientes para la participación de los individuos son suficientes para obtener las contribuciones necesarias de esfuerzo, para mantener con vida a la organización.

Dejando de lado tales visiones de fines y medios, Niklas Luhmann (2005) ofrece una concepción que se adentra en la acción, que sería la unidad elemental y evidente de los sistemas sociales humanos, y la comunicación como el aceite auto-reproductor

del sistema. Así, la organización se puede ver tal como un lenguaje o marco de referencia dinámico, que contiene conversaciones, signos y significados (compartidos o a veces impuestos) que dan paso a la producción de procesos recurrentes: políticas, rutinas, métodos, procedimientos que mantienen unida a la organización, que determinan su identidad y que le dan coherencia e individualidad (Zea 2004).

Aunque la organización siga los condicionantes de la naturaleza sistémica del ambiente, responde a unos objetivos y propósitos por fuera de los cuales pierde parte esencial de sí misma. Esto porque tanto para aquellos que las componen, como para aquellos que se benefician de su quehacer, esos fines responden a sus necesidades y carencias. De alguna manera es una vida artificial que mide el éxito por su probabilidad de cumplir los propósitos para los que fue creada, y el cumplimiento de estos fines define su perdurabilidad.

La estructura de las relaciones entre lógicas y emociones, medios y fines, dada por la comunicación organizacional es la que genera una unidad. La cultura y los procesos organizacionales se enseñan y con ello la estructura se diseña y renueva (Schvarstein 2001; Etkin & Schvarstein 1989) para el cumplimiento de unos propósitos. El solo hecho de que estén fundadas en la coexistencia de sistemas nerviosos altamente intrincados (seres humanos) hace que se esté tratando con el fenómeno más complejo de la naturaleza. Como se puede ver, al tratar con organizaciones de salud, de educación o culturales, parece que los lineamientos del *management* anglosajón se quedan bastante cortos (Bateson 1993).

Dado que este *management* ha usado parámetros y herramientas únicos para eventos diversos, ignorando las redes de sistemas que se tejen al interior de los sistemas socioeconómicos locales, sus resultados han sido a veces nefastos, como la caída de sistemas financieros nacionales que pueden arrastrar consigo una crisis económica transnacional. Si se intentara medir la complejidad de una organización de patrimonio, por ejemplo, sería necesario, al menos, identificar y valorar el conjunto de estados o eventos que incluyen todas las conversaciones, ideas, lógicas, símbolos y recursos dados en una trayectoria histórica de evolución y cambio, los que se vuelven fundamentales para la tramitación de acciones concretas en la uni-

dad social organizada (Morin 1993). Y debido a esta gran complejidad pretender que una *caja de herramientas de gestión* genérica sirva a los intereses de un museo comunitario, un carnaval o un grupo folclórico, de la misma manera, no deja de ser una postura ingenua o hasta engañosa para aquellos que tienen que usarlas.

### *Patrimonio cultural e identidad*

El patrimonio cultural, por su potencial para formar la identidad, puede ser una herramienta valiosa para generar cohesión social en sociedades disgregadas y poco equitativas como la nuestra. Puede funcionar como promotor de nuevas relaciones sociales, productivas y políticas, puede generar movilidad social, cuando logra incluir a comunidades tradicionalmente marginadas, dándoles otro papel en las relaciones de poder, incluso ante diferencias ideológicas, el patrimonio puede generar dinámicas de equidad, afinidad, re-significación y nuevas formas de apropiación del territorio, que promuevan la participación y el ejercicio de la ciudadanía (Dirección Nacional de Planeación (DNP) 2002; Paquette 2012; MinCultura 2013) todo ello en teoría.

La exploración sobre el patrimonio ha evolucionado desde objetos monumentales y arquitectura hacia visiones más amplias e incluyentes y ha dejado de centrarse exclusivamente en el significado interno de los objetos, para pasar a ocuparse del proceso de producción, circulación social y de los significados que distintos actores atribuyen a lo patrimonial. Esta nueva definición se aparta de la lógica patrimonial tradicional basada en lo extraordinario, el patrimonio se define como “todo aquello que socialmente se considera digno de conservación, independientemente de su interés utilitario” (Prats 1997, 63; Arrieta-Urtizberea 2009).

De esta forma la noción de patrimonio como acervo ha evolucionado derivando en concepciones de un patrimonio que se rehace y refina en su reinterpretación de la historia, no de forma pasiva, sino en una especie de reinención, a posteriori, de la continuidad social, en la cual la tradición juega un papel central (Hobsbawm 1983; Rosas Mantecón 2005, 65). A pesar de ser un relato construido en el pre-

sente, el patrimonio preserva la riqueza y diversidad cultural de una sociedad, y lo transmite a las generaciones posteriores, así, en lo relativo al patrimonio leemos el pasado con los ojos del presente (Maldonado 2009).

El patrimonio también se convierte en un objeto de veneración en cuanto representa lo sagrado, aquello que es fundamental para el sentir de una comunidad que está ligada a un territorio o a unas leyendas comunes (Lowental 1998). Por tanto, como soporte de la identidad (Desvallées 1998), el patrimonio cuenta una historia para el grupo, creada por el grupo y no una historia hecha por las élites. Además, provee escenarios para un número importante de acciones comunitarias y puede convertirse en motor de avance en ellas, ofreciendo oportunidades extraordinarias de recreación y esparcimiento y, tal vez más importante, sirve como agente social primario al dar soporte a la educación y complementar las estructuras de educación formal, durante todo el ciclo vital de los individuos (Thinesse-Demel 2005; Phillips & Stein 2011).

El patrimonio tiene dos grandes usos sociales: 1) produce significados del pasado en el presente, para las comunidades que lo apropian, generando identidad y, una forma de pertenecer (Ramírez 2015) y, por otra parte, 2) produce un *hereness*<sup>4</sup> o una forma de ser aquí, que se ofrece a los otros, lo que promueve el turismo y genera dinámicas de mercado particulares. Una dimensión es interna, la otra externa. Estas dimensiones no son excluyentes. Se trabajan mancomunadamente, sin siquiera notarlo. Sin embargo son caras de una realidad que puede tener grandes implicaciones en lo que se conserva y lo que no, ya que incluso el patrimonio no siempre es motivo de orgullo. Si es producto de la memoria y la necesidad de enmendar, liberar y hasta absolver. El rol del patrimonio globalizado depende de cómo las identidades se construyen en distintas escalas y, la fuerza y calidad de los sentimientos de pertenencia a una historia, una cultura y un territorio (Herrera 2011; 2013).

Para Barbara Kirshenblatt-Gimblett (1995) el patrimonio debe considerar cinco aspectos relevantes para su estudio y comprensión: (i) que es un modo de producción cultural del presente con sus cimientos en el pasado, (ii) cuando existe, la industria del patrimonio genera valor agregado, (iii) el patrimonio re-produce

---

4. Se puede traducir como una aquídad o una forma de ser aquí.

lo local para la exportación de su producto a través del turismo, (iv) la marca patrimonio se basa en la relación problemática entre objetos e instrumentos, y (v) la virtualidad es su condición más característica.

Dada su dimensión de industria, el patrimonio exporta, de hecho, ayudando a convertir las localidades en destinos, es así como un territorio se convierte en producto por la acción de producir esa “aquidad” (*hereness*). El patrimonio cultural es una de las vías más efectivas para construir esa unicidad estandarizable (Kirshenblatt-Gimblett 1995). Así, cuando la gente va, por ejemplo al museo, tiene la oportunidad de ver un producto de lo que las instituciones locales han creado como identidad local. Ello requiere organizaciones: museos, laboratorios, parques, plazas, donde se da la puesta en escena del producto patrimonial y la interacción de múltiples actores (Carr 2000; Dong 2012).

Así mismo, la preservación de contenidos históricos, el turismo cultural y el compromiso cívico alrededor del patrimonio cultural juegan un papel integral en la revitalización económica de las comunidades, no necesariamente porque genera más ingresos (lo cual no tiene que ocurrir) sino porque implica dinámicas sociales alrededor del atractivo que generan procesos participativos y formativos, capital social y bienes comunes en el mediano plazo (Van Fleet & Raber 1990). No obstante, el impacto de las organizaciones externas que presionan por una agenda turística pueden promover tensiones en las comunidades, incrementando las brechas entre aquellos que pueden hacer inversiones o tienen poder decisorio, con respecto a los que no (Herrera 2013).

Pero lo que queda por discutir no es su papel como fuente de conflictos, sino el hecho de que la identificación del patrimonio cultural es en sí misma un acto político, por su relación simbólica con la cultura y la sociedad en general (Blake 2000; Morel 2011; Slaby 2013). Esta es la razón por la cual los discursos del *Management* son bastante limitados e incluso cuestionados cuando se usan en organizaciones patrimoniales o culturales. Pues han resultado cuestionables no solo sus prácticas sino sus resultados. Para resolver esto deben definirse unos criterios de gestión y estrategia acordes con la naturaleza de su objeto y de sus racionalidades. Para ello debemos empezar por definir cómo es una organización de patrimonio.

Para concluir, Víctor Vich (2014) sostiene que toda política cultural debe intervenir lo cultural desde los estilos de vida y también los objetos que dan sentido a la vida colectiva. Así debe modificar los estilos de vida evidenciando las prácticas que marginan y excluyen y promoviendo una mayor circulación de los objetos culturales. Sin embargo, esperar que estas propuestas aparezcan gracias a la iniciativa de los poderes que las constituyen es problemático, lo más probable es que sean las mismas organizaciones culturales, o para este caso las organizaciones de patrimonio las que terminen presionando por que estas políticas aparezcan. Por esta razón la academia está llamada a generar discursos y conceptos alrededor de la organización de patrimonio, que lleguen a la gente y sirvan para su promoción, y la sociedad civil a reunirse más para conformarlas.

### *¿Qué son las organizaciones de Patrimonio?*

Las organizaciones de patrimonio cultural son aquellas que activan, preservan, producen y/o distribuyen patrimonio cultural, tangible o intangible. El patrimonio cultural es definido como las ideas, puestas en escena y artefactos que se considera, en un momento particular, por profesionales y el público en general, representan y encarnan el legado de una civilización, cultura o comunidad y por lo tanto merecen ser preservadas, vigiladas, comunicadas y reproducidas (Benhamou 2003; Peacock and Rizzo, 2008 En: Castañer 2013).

Las organizaciones de patrimonio incluyen a aquellas que tienen como misión preservar o hacer accesible el patrimonio: Museos —sitios arqueológicos, edificios históricos, etcétera—, así como bibliotecas y archivos. De hecho, hasta hace poco estas organizaciones se enfocaban en los artefactos, no obstante, las sociedades han venido incrementado lo que consideran cultura inmaterial como parte de aquello que debe ser preservado institucionalmente y considerado patrimonio manifiesto (Jadé 2006).

Por este proceso de ampliación de lo patrimonial la exposición del patrimonio es mucho más compleja que un montaje de un parque o un supermercado, ya que la forma en que es reconocido, asimilado, incorporado e interiorizado por las comunidades titulares y las comunidades testigo depende de los códigos que se compartan y se asimilen. En esto hay dos tareas centrales: (i) restauración y preservación, y (ii) exposición, transmisión y reproducción del patrimonio cultural (Castañer 2013).

En este sentido estas entidades tienen un buen número de actividades que las convierten en objetos de estudio particulares con sus propias lógicas, ambientes y recursos. Requieren de una gestión pensada por y para sí mismas, que además desarrolle unos discursos, prácticas y herramientas en conjunción con todas las disciplinas involucradas: la antropología, la historia, la ciencia política, el diseño, las artes, las ingenierías, etcétera, para que responda no solo a su sostenibilidad sino también a su función social y política.

En su función política las organizaciones patrimoniales son gestoras de representaciones sociales, tienen una eficacia simbólica de construcción de la realidad, en cuanto pueden estructurar la percepción que tienen los agentes sociales. La nominación del patrimonio contribuye a construir la estructura de un mundo social, por ello es fundamental comprender el rol de los discursos patrimoniales planteados desde ámbitos técnicos, académicos o políticos (Baumann En: Bernstein 1998; García Canclini & Urteaga 2012).

Si el patrimonio, según Daniel Vidart (2004),<sup>5</sup> “está constituido por aquellos bienes y valores que confieren anclaje en el pasado y peculiaridad en el presente a los sentimientos, pensamientos y proyectos históricos propios de sus integrantes”, el patrimonio es causa, y también consecuencia en la vida social y política de las comunidades; es decir, “el patrimonio no sólo es el resultado de un proceso de intervención, de patrimonialización, es a su vez, en su propio desarrollo, una forma de acción, de generación de procesos sociales”, siguiendo a Macarena Hernández y Esteban Ruiz (2005, 106); y la organización de patrimonio es un actor político con un papel preponderante en la construcción ya no solo de identidad, sino también de participación democrática, al dar voz a personas que individualmente tienen poco capital político.

5. Cf. Fernando Acevedo (2011, 144).

Hasta aquí no se ha dicho nada nuevo para quienes han estudiado el patrimonio. Solo se han dado las bases sobre las cuales se delimita la naturaleza de las organizaciones dedicadas al patrimonio. Sin embargo, con la creciente preocupación sobre la gestión de lo cultural y la gestión del patrimonio, la novedad de este trabajo está en introducir las perspectivas teóricas más avanzadas sobre las lógicas de la organización patrimonial<sup>6</sup> y la gestión de su complejidad, que radica en dos aspectos económicos: el primero, que sus externalidades son mayores que los beneficios que pueden privatizarse, y el segundo, que los distintos niveles de entrelazamiento con el futuro y el pasado hacen que sus tasas de retorno crezcan con el tiempo, así que el mercado tiene restricciones para asignarles hoy, ahora, su verdadero valor.

Estos beneficios de las organizaciones patrimoniales se miden como beneficios colectivos, que retribuyen a sus *stakeholders*,\* incluidas las generaciones futuras, generando el menor impacto negativo posible. Para Fernando Acevedo (2011), se da una doble operación: el desarrollo de la capacidad crítica de las comunidades implicadas en la identificación, ponderación y evaluación del patrimonio y el fortalecimiento de su capacidad de acción política en términos de organización, participación y poder, agregando la gestión como eje central del trabajo colectivo. Estos beneficios instan de una gestión que garantice el sostenimiento de mediano y largo plazo, la perdurabilidad y la construcción colectiva de eso que confiere vínculos con el pasado, que es público y da identidad mediante su socialización.

Una gestión de la organización patrimonial, tutora de lo emocional, tendrá en cuenta a los colectivos sociales, sus comportamientos, estructuras, procesos, culturas, su habilidad de manifestar y comunicar significados. En síntesis, manejará teorías diversas del conocimiento social, con la intención de desarrollar sistemas organizacionales viables y gestionar sistemas de actividad humana autónoma y auto-organizativa. Basado en tres indicadores de éxito organizacional: (1) su capacidad de adaptarse al ambiente cambiante y gestionar recursos y capital político; (2)

---

6. Para efectos de este texto se asume como organización patrimonial a cualquier sistema social establecido intencionadamente para trabajar sobre el patrimonio cultural, que pueden tener múltiples propósitos, fuentes de ingresos, estructuras y tamaños.



su capacidad de estar sin poner en riesgo los valores identitarios de su comunidad; y (3) el logro de sus múltiples objetivos organizacionales.

## Revisión de literatura

---

Un estudio bibliométrico analiza cuantitativamente y cualitativamente el contenido de diversas fuentes bibliográficas. Nelson Tsang y Cathy Hsu (2011) clasifican los estudios bibliométricos en tres tipos: (1) los que ordenan comparativamente las contribuciones mediante la elaboración de rankings; (2) los que analizan las metodologías y técnicas de investigación; y (3) los resúmenes de los trabajos publicados, los temas cubiertos y los lugares de publicación. Este estudio viene a ser del tercer tipo, es decir una descripción de los trabajos hallados.

Se tomaron como fuentes de información las principales bases de datos académicas sobre patrimonio cultural tanto a nivel nacional como internacional. Aquí se incluyeron todos los campos de la ciencia relacionados con el patrimonio y la museología, y se recolectaron artículos de investigación, políticas, notas de investigación, memorias de eventos, reseñas de libros o crónicas. Que, aunque no es una práctica habitual en los estudios bibliométricos era de mayor interés para este estudio específico.

### *Metodología*

Se realizó una revisión sistemática para verificar la presencia del concepto de organización —basada en la perspectiva de las teorías organizacionales— en las publicaciones sobre gestión del patrimonio cultural elaboradas en Colombia. Esta consiste en la revisión de la literatura definiendo unos criterios de selección específicos, la validación de la calidad de las publicaciones revisadas, la extracción de datos de los artículos y el análisis de éstos. Esta información es clasificada con criterios simples para finalizar con el reporte de los hallazgos y la identificación de los trabajos de interés. El orden fue el siguiente:

a) Formulación de la pregunta: ¿Qué acercamientos se han realizado al concepto de organizaciones en las publicaciones colombianas sobre gestión del patrimonio cultural?

Búsqueda de los términos clave de la categoría, siempre asociados a la palabra Colombia, porque era el lugar de interés para evaluar los avances del tema:

- Organizaciones – organizations + Colombia
  - Patrimonio – heritage + Colombia
  - Patrimonio cultural – cultural heritage + Colombia
  - Gestión – administración - management + Colombia
- a. Filtro y selección de los estudios
  - b. Extracción de los datos
  - c. Identificación del tipo de investigación y el uso de conceptos de referencia
  - d. Análisis de las categorías conceptuales
  - e. Observaciones y conclusiones

Las dos búsquedas se realizaron entre febrero-abril de 2016, para un análisis inicial. Luego, entre mayo-junio de 2016 se hizo una verificación .

### *Criterios de inclusión*

El término de búsqueda fue Organización, siempre asociado a los términos Gestión del patrimonio cultural. Dado que las teorías de la complejidad son relativamente nuevas no se buscó organizaciones complejas, sino que se esperaba encontrar algo en los textos. La búsqueda se hizo en español e inglés. Se revisaron las publicaciones indexadas y no indexadas, técnicas, científicas y de opinión, en 10 bases de datos que publican la producción nacional e internacional, consideradas las más populares en los estudios sobre patrimonio cultural en el país. Allí se buscó la categoría Gestión del patrimonio cultural y organizaciones.

### *Criterios de exclusión*

Se excluyeron los textos relacionados con el patrimonio natural y los que hablaban específicamente de turismo o de industria turística. Se excluyeron todos los textos que no mencionaron ni una sola vez el término organización o los que hablaban de empresa, ya que estarían ubicados en una perspectiva conceptual distinta de la propuesta en este trabajo. Estos recursos fueron revisados nuevamente en el mes de julio de 2016.

Una parte importante de la búsqueda dio como resultado multitud de artículos irrelevantes para este estudio pues estaban enfocados en turismo, por ejemplo, o hablaban de organización como función y no como entidad organizacional. Todos se eliminaron. Dado el escaso número de resultados (8), estos se analizaron cualitativamente y los resultados se describen a continuación.

### *Resultados UNESCO (entre mayo 17 y junio 4 de 2016)*

Si bien en la búsqueda sobre gestión del patrimonio cultural y organizaciones aparecen alrededor de 230 resultados, estos se refieren a “la Organización” en relación con la UNESCO (2014) o similares, es decir organizaciones de gran tamaño que dan lineamientos para el manejo y gestión del patrimonio y no al concepto genérico de organización. Se encontraron en esta búsqueda textos relativos a la documentación de experiencias, encuentros, congresos y demás, y a la identificación del patrimonio. Igualmente al hablar de gestión del patrimonio se hace en situaciones concretas, usualmente que hacen referencia a informes de política, identificación o inventario. No se recuperaron textos que hagan un acercamiento al concepto de organización de patrimonio cultural.

### *Banco de la República (revisada abril 30 y junio 2 de 2016)*

En la búsqueda sobre gestión del patrimonio cultural y organizaciones aparece, en el buscador de la Biblioteca Luis Ángel Arango, una publicación de gestión turística. Y en la página Banrep-cultural, de 24 libros, 1092 capítulos de libro y 210 artículos de revistas —con interés en el patrimonio—, se analizan temas muy variados lo que implica un enorme esfuerzo por categorizarlos. No obstante, ninguno está directamente relacionado con el tema de la organización como gestora del patrimonio.

### *Archivo General de la Nación (revisada mayo 4 y junio 2 de 2016)*

En el archivo general de la nación se encontraron 4 textos de los cuales 3 son informes y políticas de archivo. Uno de ellos proveniente del Ecuador, otro de la Procuraduría y otro sobre los lineamientos de archivo de Colcultura. El documento “Los monumentos históricos y la ciudad contemporánea” (Guardia 1993), aunque podría tratar el tema de interés, no hace referencias directas a las organizaciones.

### *Ministerio de Cultura (revisada mayo 6 y junio 3 de 2016)*

En la página del Ministerio, de 2100 resultados (al filtrar por el término de búsqueda patrimonio), aparecen 65 resultados relativos al tema de interés. Sin embargo, al leer las publicaciones directamente, se encontraron notas de interés, noticias y algunos textos sobre emprendimiento cultural pero solo (3) sobre gestión, que hacen referencia al concepto de organización. Uno de ellos es la *Política de protección del patrimonio cultural inmueble* (2013), *Patrimonio de la humanidad en Colombia* (2011) y la *Política para la Gestión, Protección y Salvaguardia del Patrimonio Cultural* (2013). Ellos se examinarán con detalle en más adelante en el Análisis de Resultados.

### *ICANH (revisada mayo 9 y junio 3 de 2016)*

En la búsqueda realizada en los documentos publicados por el ICANH se encontró un número completo de la *Revista Colombiana de Antropología e Historia* dedicado al mercado, consumo y patrimonialización. Es el núm. 46 (1) que contiene cuatro (4) trabajos sobre mercado y mercantilización de lo patrimonial. Estos textos se revisarán en la sección correspondiente a la base de datos Redalyc, donde se indexa la revista.

### *Redalyc (revisada mayo 13 y junio 4 de 2016)*

Se obtuvieron 12 resultados relacionados con la gestión del patrimonio cultural. De ellos uno trabajó sobre gestión deportiva, otro sobre gestión del conocimiento en el Carnaval de Barranquilla, hubo un caso venezolano, uno chileno y otro español, un estudio sobre la gestión de visitas, un inventario bibliográfico sobre patrimonio cultural urbano y un estudio sobre valoración del patrimonio geológico, los cuales podrían dar luces al gestor de lo patrimonial pero que se salen del interés de análisis de este estudio. Apareció un texto publicado en la revista *Memorias*, de Gustavo Rodríguez Albor (2012), llamado “Gestión del patrimonio cultural y cooperación internacional”, a pesar de que se trata el tema de la interacción entre lo patrimonial y algunas ONG, no usa las categorías analíticas Organización o Empresa. Aunque trabaja ideas muy importantes sobre la necesidad de gestionar proyectos y el trabajo en red.

Se incluyeron también: un estudio en el *Boletín de Antropología* de la Universidad de Antioquia sobre la conservación y gestión del patrimonio cultural prehispánico en Colombia. Los restantes 4 estudios son los mismos encontrados en la revista de antropología del núm. 46 (Los cuales aparecen también asociados al ICANH).

### *Publindex (revisada mayo 8 y junio 5 de 2016)*

En Publindex no se encontraron resultados. Las búsquedas institucionales y la búsqueda en Redalyc compensan, de alguna manera, los hallazgos fallidos en el Índice Bibliográfico Nacional Publindex del Sistema de Nacional de Publicaciones de Colciencias.

### *Jstor (revisada mayo 4 y junio 3 de 2016)*

En la página Jstor se encontraron en principio 1163 publicaciones de las cuales la mayor parte correspondían a experiencias en otros países como Ecuador, Bolivia, España, México, por ejemplo. Las relativas a Colombia, en una proporción muy importante, trataban sobre el conflicto armado y las problemáticas de lo patrimonial en contextos de guerra y también al tema indígena sin llegar a tratar los problemas de la gestión organizacional específicamente colombiana. En este grupo se encontró el trabajo de Pier Paolo Donati (1997) que propone que la economía del tercer sector podría ser de interés para las lógicas culturales y patrimoniales en otros contextos .

Esta misma búsqueda en inglés arrojó tres resultados: uno sobre globalización y violencia en la zona bananera, otro sobre liderazgo femenino sociopolítico y el tercero acerca de la relación entre organizaciones no gubernamentales y el Estado en el desarrollo de ciudadanía cultural, publicado por Susan Appe en *Voluntas* en 2010. Los cuales no se incluyeron en el análisis por no ser de interés o estar por fuera de nuestro contexto.

### *Econlit (revisada mayo 13 y junio 4 de 2016)*

En la base de datos Econlit se hallaron experiencias de varios lugares del mundo en los cinco continentes, pero ninguno de los estudios hacía referencia a Colombia, a organizaciones o a casos organizacionales.

## *Science direct (revisada mayo 8 y mayo 30 de 2016)*

Al usar los términos de búsqueda en la base de datos aparecieron 4 resultados, uno de ellos en relación con la gestión de empresas turísticas, otro sobre derecho humanos, otro sobre edificios afectados por sismos, y finalmente uno sobre el caso de la recuperación del centro histórico de Quito. Ninguno de interés para este estudio. Algo muy similar sucedió con las bases de datos Springer link, SCielo y Dialnet, donde se encontró un solo trabajo sobre el paisaje cafetero y el turismo cultural del *Anuario de Turismo y Sociedad* (2011).

## Análisis de resultados

---

Este estudio busca aproximarse a los discursos de la organización y la gestión de organizaciones de patrimonio cultural. También queremos identificar la importancia y abordajes del concepto Organización en las propuestas teóricas, técnicas y metodológicas sobre la gestión de lo patrimonial en publicaciones colombianas. A continuación se presentan los hallazgos realizados en los 8 textos analizados.

El primer hallazgo de importancia, sobre todo para los administradores profesionales, es que si bien la gestión es un meta-concepto de la disciplina administrativa, en lo relativo al patrimonio puede ser ambigua, pues puede entenderse como la identificación, preservación y tutelaje del patrimonio.

Particularmente en los textos se encontró que:

- Las políticas aluden a la organización y a la gestión como líneas transversales a los componentes de la política. Allí se entiende la gestión con respecto a la protección y salvaguardia, más como una función y un acervo que como una forma de viabilizar, dar continuidad, y sustentabilidad a lo patrimonial y social. En el texto la comprensión de la gestión está enfocada en la documentación, conservación e investigación al interior de las organizaciones, sin embargo estas organizaciones no se abordan como un fenómeno en sí mismas.

- Como es usual, en este texto se habla de instituciones haciendo referencia a organizaciones públicas y en pocas ocasiones se habla de organizaciones privadas, lo que denota una distancia enorme de las vertientes institucionalistas que serían también de gran ayuda. En este esquema las entidades públicas no son organizaciones y la organización se circunscribe a la función de ordenamiento.

Aunque no es un concepto acabado es, tal vez, el texto con un mayor alcance en la comprensión del fenómeno organizacional: “en este sentido, un reto fundamental del Ministerio de Cultura y de la empresa privada es la consolidación de organizaciones capaces de retomar los aportes de la empresa privada para materializarlos en proyectos de gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural” (Mincultura 2013, 119). Que supone la posibilidad de interacción entre organizaciones y su potencial revitalizador.

Si bien aparecen con frecuencia términos relacionados con la estrategia, estos apuntan a la conservación y la protección, sin abordar las posibilidades de trabajo inter e intra-organizacional para la potencialización de lo patrimonial como fuente de desarrollo. Es interesante observar que, cuando se habla de entes privados, se hace aludiendo a sus responsabilidades para con el patrimonio, sin hacer mención de sus incentivos, intereses y capacidad de organización con respecto a lo patrimonial. O la medida en que ellos también construyen. Tal vez se deba a que la noción de patrimonio subyacente es de acervo y no de organismo vivo, que nace, crece, y se renueva socialmente.

En la sección sobre gestión de recursos se alude a la inversión gubernamental y la identificación de fuentes de financiación internacional, lo cual denota un interés de sustentabilidad financiera, sin embargo habría que desarrollar más estas ideas para que conformen una lógica de gestión que vaya más allá de lo simplemente financiero. En este mismo texto aparece en dos ocasiones la palabra empresa, pero con la misma comprensión unidimensional de lo organizacional: rentabilidad y lucro.

En el tema de emprendimiento hay una visión similar. En la sección de instrumentos económicos, el Ministerio de cultura (2013, 89) dice: “La Política forta-



lecerá [...] la gestión de recursos para desarrollar los componentes del PCMU con miras a identificar fuentes de financiación nacionales e internacionales, y a reconocer y usar alternativas de gestión y emprendimiento. Se apoyará a las instituciones relacionadas con el PCMU en el ámbito territorial para que usen los recursos provenientes de las regalías y del impuesto al consumo de la telefonía móvil”.

Esta perspectiva de lo económico muestra la contradicción existente, con frecuencia, entre los objetivos organizacionales y sus necesidades de supervivencia; el motivo de su existencia, que es proteger el patrimonio, versus la necesidad de financiar esas actividades de protección, que no siempre van en la misma vía y requieren creatividad para conjugarse.

En el documento “Patrimonio de la humanidad en Colombia” del Ministerio de cultura (2011) aparece el concepto de gestión asociado a la efectividad, así, se supone que una gestión efectiva del patrimonio puede ser fuente de desarrollo económico y social, sin embargo es una gestión en abstracto; no hay una asociación con las organizaciones que ejecutan y materializan esta gestión y que, por ende, potencian ese desarrollo, ni tampoco unos lineamientos sobre lo que es fundamental en las organizaciones patrimoniales culturales.

Estas propuestas de gestión en abstracto han sido perjudiciales en sectores como la salud, que es también un servicio de interés público, y se rige por unos principios distintos a la eficiencia. En los casos de bienes de interés público el proceso de efectización genera resultados perversos como el denominado “paseo de la muerte”, que no es más que negar la atención de urgencias a un paciente solo porque no cuenta con un seguro de salud al momento de tal urgencia, como ejemplo. En el ámbito patrimonial cultural las políticas efectivistas podrían evidenciarse en la escasez de recursos o la baja afluencia de público hacia las organizaciones culturales.

En la “Política para la gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural” (Mincultura 2013, 246) aparece el término organización en tres ocasiones, en la primera haciendo una diferenciación entre entes territoriales y organizaciones científicas, en el cual se incluyen universidades, centros de investigación y ONG, haciendo énfasis en la responsabilidad general sobre el patrimonio. En la segunda

se hace una diferenciación entre organizaciones del tercer sector y empresa privada: “En este sentido, un reto fundamental del Ministerio de Cultura y de la empresa privada es la consolidación de organizaciones capaces de retomar los aportes de la empresa privada para materializarlos en proyectos de gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural”.

Si bien la categoría conceptual Empresa Privada responde a una clase, muy amplia, de organización social humana, su uso supone una simplificación que conduce al error de suponer que todas ellas se rigen por principios de maximización de beneficios y funcionan con mecanismos puros de mercado, lo cual está muy lejos de la realidad. Grandes corporaciones, Pymes, asociaciones, empresas de tecnología, grupos de asesores, mini-markets o gremios de artesanos, son todas organizaciones de una diversidad enorme.

En el trabajo de Margarita Chaves, Mauricio Montenegro y Marta Zambrano (2010) sobre consumo, mercado y patrimonialización, por ejemplo, si bien aparece el de empresa privada en dos ocasiones, no aparece el concepto de organización. Aquí se ve a la empresa a partir del impacto de su participación en la definición del patrimonio inmaterial y como los diferentes intereses impactan este proceso. Aquí subyace una mirada interesante de las distintas lógicas de la organización patrimonial, disponiendo la discusión sobre quiénes pueden y deben planear y ofrecer los servicios patrimoniales y cómo administrar los beneficios financieros de la actividad. Los autores ponen el ejemplo de las concesiones turísticas que han entregado la oferta y administración a entes privados, dejando al margen, en algunas ocasiones, a los habitantes autóctonos, quienes son, ellos mismos, parte del atractivo. Este trabajo devela una contradicción profunda de las entidades estatales, más no de las organizaciones involucradas, lo que sería una mirada muy enriquecedora.

El trabajo de William López (2010) “Museos, Patrimonio Cultural y Mecenazgo: los límites conceptuales de la financiación de las instituciones de la memoria en Colombia” muestra que la falta de recursos públicos ha definido el devenir de lo patrimonial, en los museos, y cómo las lógicas crudas del mercado protagonizan, en muchos casos, sin mediar discusión las decisiones fundamentales, por encima de

criterios técnicos, teóricos e incluso de gestión pública. Lo cual, como se ha visto hasta ahora, también aniquila la complejidad organizacional. En el texto citado se trasluce el gran trecho que existe entre los discursos de lo cultural y las teorías contemporáneas de la organización. Y esto no es responsabilidad exclusiva de los expertos en lo patrimonial, a quienes habría que excusar de esa distancia, sino a la corriente principal (*mainstream*) de los discursos administrativos, tan cuestionados, pero tan usados hoy día. El autor dice: “en lugar de significar mayor autonomía para el ejercicio de las artes y la gestión del patrimonio aparece como la forma institucional de la nueva sujeción del campo cultural a los campos político y económico” (2010, 24). Sin pretender invalidar el valor científico del texto, es importante considerar que, en efecto, lo cultural siempre está sujeto a lo político y a lo económico, en cualquier época, en cualquier sociedad. Es lo esencial de la cultura, la interacción interdependiente entre lo económico, social y político con lo cultural. Por el planteamiento segmentado de las disciplinas científicas, tenemos la idea que no es así, sin embargo la visión sistémica nos saca de esas matrices unidimensionales.

En el documento de William López (2010) se ofrece el ejemplo de la exposición de las famosas muñecas Barbies en el Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), la cual fue muy exitosa. Este ejemplo sobre la exposición de Barbies puede resultar chocante, aunque también habla de una realidad de las organizaciones, esto es, la incoherencia entre su gestión y sostenibilidad, y los valores colectivos que rigen a las organizaciones de patrimonio. Por ello solo las organizaciones de patrimonio en su unicidad —no un individuo, llámese gerente, administrador, director, etcétera— definen lo que no se hace, lo que no se negocia, lo que se conserva, lo que explica su ser y su existencia. Y ahí funcionan más cercanos a los sistemas democratizados que como sistemas jerárquicos (la organización industrial).

En el trabajo de Mauricio Montenegro (2010) acerca de la “Patrimonialización como Protección contra la Mercantilización: paradojas de las sanciones culturales de lo igual y lo diferente”; se hace referencia a lo empresarial en términos de los discursos administrativos norteamericanos, los cuales han permeado totalmente las prácticas de la empresa privada y se oponen a la naturaleza del patrimonio. En este

caso Montenegro ofrece una definición de lo patrimonial, que se desvía de este *management americano* para tener en cuenta el paso de lo pasivo a lo activo, de la propiedad y tutela de un acervo a la actividad de apropiación y uso, propone una postura de rechazo a la simple salvaguarda para estimular lo vital del patrimonio: su poder de revitalizar a las comunidades. A pesar de que nunca se menciona el concepto organizacional, solo estas ideas serían generadoras de organizaciones con otras estructuras, objetivos, estrategias e incluso lugares geográficos y fuentes de recursos.

En el trabajo de Montenegro también se hace referencia en dos ocasiones a la organización social: los colectivos interesados y a las organizaciones indígenas. En el primer ítem la referencia se hace por la *inmaterialización* del patrimonio que excluye de la propiedad y, tal vez de los beneficios que ella podría generar, lo que abre el campo de estudio de la materialización de lo inmaterial, para lo cual las organizaciones sí que son expertas. Y en el segundo, para poner de manifiesto que los actores propenden por unos intereses particulares en relación con lo patrimonial, en este caso están quienes desean conservar la idea de pertenencia a todos y no la de propiedad a algunos particulares, y quienes están ahora mismo buscando mecanismos para privatizar y rentar lo colectivo.

El trabajo de Juan Diego Sanín (2010) “Made In Colombia. La Construcción de la colombianidad a través del Mercado” analiza la conjunción de lo estatal y lo privado para la construcción de colombianidad. Es interesante como hace referencia a la intención de estas campañas publicitarias de mostrar “colombianidad”, en el exterior, haciendo uso de las herramientas tradicionales del mercadeo, sin embargo, hay que aclarar que estas campañas no intentan crear lo colombiano hacia dentro, porque sencillamente no podrían, ya que como el autor concluye estas campañas no representan las realidades sociales de la nación. En este trabajo se destaca el análisis de la interacción entre lo público y lo privado, que si bien puede ser exitoso para crear publicidad, también puede ser perverso, si se desea aludir a valores no tradicionales o no identitarios. Lo más interesante, no obstante, es que pone en evidencia la contradicción, muy frecuente, entre la promulgación de una identidad nacional y la promoción de una cultura nacional en el exterior. Y no es

que estos dos caras de lo patrimonial siempre sean excluyentes, sino que las organizaciones que enfrentan tales retos, probablemente tendrán algunas restricciones en su quehacer, como bien lo expone Juan Diego Sanín en el caso del Museo Nacional, que termina siendo menos popular que Andrés Carne de Res porque representa una colombianidad popular y colorida con la que la gente se puede identificar.

Finalmente en el trabajo de Eduardo Forero, Carlos Rodríguez y José Rodríguez (2006, 293) los autores afirman, con respecto a las organizaciones que “la ejecución de acciones concertadas entre los sectores públicos y privados, la realización de procedimientos transdisciplinarios [...] y el estímulo a las organizaciones locales se vislumbran como posibilidades de sustentabilidad y manejo alrededor de la áreas arqueológicas [...]. Todas estas ideas denotan una comprensión más abierta de lo organizacional en la construcción de lo patrimonial. Y parafraseando a Cornelius Castoriadis (1998, 297), reconoce la importancia de las organizaciones que han logrado interpretar el valor y el significado de lo arqueológico, específicamente, constituyéndose en un recurso valioso para la construcción de significados sociales y la conservación del patrimonio. Este texto es, quizá, el que incorpora con mayor elocuencia, una concepción de organización orgánica, dinámica y socialmente rentable, sin hacerlo de modo directo.

En definitiva, los textos trabajados dan cuenta de la distancia enorme entre las propuestas conceptuales del patrimonio y los discursos de la gestión, pues en su mayoría adoptan la idea de gestión como “mercantilización” y la entrada de una racionalidad que definen como capitalista. Con frecuencia se recurre al término institución para referirse a la organización pública estatal. Con muy escasa frecuencia se usa el vocablo organización y es más usual hablar de empresa, aunque siempre entendida como empresa privada. Con excepción de los textos de política que asumen la posibilidad de interacción entre lo público y lo privado, tal vez más movidos por un interés económico, los textos no consideran esta posibilidad y, en ningún sentido mencionan la complejidad de las organizaciones dedicadas al patrimonio o la multiplicidad de manifestaciones asociadas a ello.

## Conclusiones

---

Una visión más amplia y sofisticada de la gestión, en la conceptualización del patrimonio cultural, daría una mirada que reconoce la complejidad de estas organizaciones, sus dinámicas propias, las lógicas que subyacen a ella y los principios y valores que deben guiarla hacia su permanencia, todo ello sin desconocer que para garantizar tal supervivencia hacen falta unos recursos que faciliten su perdurabilidad. El museo puede ser la organización patrimonial cultural por excelencia, sin embargo, asumir un paradigma exclusivamente museístico pierde de vista la interacción con otras organizaciones u otras formas de patrimonialización como las fiestas, los paisajes patrimonio, o las asociaciones folclóricas, solo por dar ejemplos.

Dada la naturaleza del trabajo sobre el patrimonio tal vez esta línea de investigación sea más prometedora en organizaciones no tradicionales, creativas, con nuevos retos y otros esquemas de organización que no han sido sometidos al rigor inclemente del lucro y la entrada en los grandes mercados. No hay que confundirse, se puede gestionar la complejidad con simplicidad. Tal vez por ello, éste sea un ámbito en el cual se puede innovar con sencillez, al trabajar una verdadera gestión de la complejidad.

Este análisis toma especial relevancia por la apatía del *management* para explicar y tratar las lógicas de las organizaciones patrimoniales, cuyas externalidades son mayores que los beneficios que pueden privatizarse y cuyos distintos niveles de entrelazamiento con el futuro y el pasado hacen que sus tasas de retorno crezcan con el tiempo. Se intenta llamar a los administradores para trabajar en estrategias compatibles con lo patrimonial y a los científicos sociales para aprender sobre las dinámicas de la globalización, el mercado y la supervivencia. Esto sería un gran aporte a la construcción de patrimonio en una sociedad que lo requiere con urgencia.

La inclusión de la organización en los discursos de la gestión del patrimonio funcionaría como el elemento cohesionador, pero también como el elemento de agencia, capaz de ejecutar los emprendimientos, la innovación y la educación, en ambientes que requieren desarrollar nuevas habilidades y formas de relacionarse con el mundo. Una gestión basada en la complejidad puede reconocer las múlti-

ples facetas que juegan las organizaciones patrimoniales en la construcción de una identidad compatible con el tipo de ciudadanía que se requiere en el mundo de hoy, con el proyecto de país que queremos.

Una preocupación recurrente en los discursos sobre el patrimonio cultural es la trivialización de su sentido al aproximarse a las lógicas del mercado. El asociar el patrimonio al consumo puede ser un exabrupto si se considera el consumo en función de un sistema económico particular, pero si se piensa el consumo como aquello que, facilitando la vida material, está lleno de sentido, es innegable que el patrimonio también puede ser consumido. Pero ello no es de interés en este artículo, lo que sí es fundamental para este trabajo es entender que es la organización, cada una en su unicidad, la que define bajo qué lógicas responde a las demandas del ambiente y las normas que elige para no perecer.

Este trabajo es solo un primer acercamiento, así que los autores esperamos que haya muchos aportes, precisiones y conversación alrededor de este trabajo. Todas las observaciones o sugerencias serán recibidas con el mayor agrado. Se espera que en el futuro próximo se abran las discusiones sobre: (i) cómo la supervivencia de la organización patrimonial puede ir en contravía de la supervivencia del patrimonio mismo; (ii) la participación de las organizaciones patrimoniales en las lógicas de los ambientes presentes y futuros y sus posibilidades; (iii) análisis de las manifestaciones de la complejidad en organizaciones patrimoniales; y (iv) mecanismos de desarrollo identitario y participación mediante el trabajo de las organizaciones culturales y de patrimonio.

## Referencias

---

Acevedo, Fernando. 2011. “¿Elitismo popular, demagogia populista o tecnocracia aséptica? Sobre la legitimación en la determinación del patrimonio cultural local”. *Apuntes*. 24, 2: 138-151.

Benhamou, Francoise. 2003. “Who owns cultural goods ? The case of the built heritage. Forthcoming”. En *Economics of the Arts and Culture*, ed. Victor Ginsburg, 187 - 202. San Diego: Emerald Group Publishing Limited, Elsevier Science.

Bernstein, Basil. 1998. *Pedagogía, Control Simbólico e Identidad*. Madrid: Ediciones Morata.

Bateson, Gregory. 1993. “Todo Escolar Sabe”. En *Espíritu y Naturaleza*, ed. Gregory Bateson, 35-79. Buenos Aires: Amorrortu Editores, S.A.

Blake, Janet. 2000. “On Defining the Cultural Heritage”. *The International and Comparative Law Quarterly*. 49, 1: 61-85.

Carr, David. 2000. “In the Contexts of the Possible: Libraries and Museums as Incendiary Cultural Institutions”. *RBM: A Journal of Rare Books, Manuscripts and Cultural Heritage*. 1, 2: 117-134.

Castañer, Xavier. 2013. “The challenges of managing cultural heritage organizations”. En *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, eds. Ilde Rizzo y Anne Mignosa, 209-230. Northampton: Edward Elgar.

Castoriadis, Cornelius. 1998. *El avance de la insignificancia*. Buenos Aires: Editorial Eudeba. Chaves, Margarita, Mauricio Montenegro, y Marta Zambrano. 2010. “Mercado, Consumo y Patrimonialización Cultural”. *Revista Colombiana de Antropología*. 46, 1: 7-26.



Dirección Nacional de Planeación (DNP). 2002. *CONPES. Lineamientos Para La Sostenibilidad Del Plan Nacional De Cultura 2001-2010 “Hacia Una Ciudadanía Democrática Cultural”*. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Bogotá: Dirección Nacional de Planeación DNP.

Desvallées, André. 1998. “A l’origine du mot “patrimoine”. En *Patrimoine et modernité*, director Dominique Poulot, 89-105. París: L’Harmattan.

Dong, Lorraine. 2012. “The economics and politics of international preservation collaborations: a Malian case study”. *Archival Science*. 12: 267–285.

Etkin, Jorge, y Leonardo Schvarstein. 1989. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Etkin, Jorge. 2003. *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. México D.F.: Oxford University Press.

Etzioni, Amitai. 1997. *Organizaciones modernas*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.

Forero, Eduardo, Carlos Rodríguez, y José Rodríguez. 2006. “Arqueología transdisciplinaria: un modelo de análisis en la gestión, la conservación y la difusión del patrimonio cultural y natural prehispánico en Colombia”. *Boletín de Antropología*. 20, 37: 288-306.

García Canclini, Néstor, y Maritza Urteaga. 2012. *Cultura y Desarrollo. Una visión crítica desde los jóvenes*. Buenos Aires: Paidós - Universidad Autónoma Metropolitana.

Guardia Butrón, Fernando. 1993. *Los monumentos históricos y la ciudad contemporánea*. La Paz: Secretaría Nacional de Cultura.

Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory. Modern, symbolic, and Post-modern perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hernández, Macarena, y Esteban Ruiz. 2005. “Apropiación patrimonial en contextos mineros de Andalucía”. *Revista de dialectología y tradiciones populares*. 60, 2: 103-128.

Herrera, Alexander. 2011. “Indigenous archaeology in Peru?” En *Indigenous peoples and archaeology in Latin America*, eds. Cristobal Gnecco y Patricia Ayala, 67–87. Walnut Creek: Left Coast Press.

Herrera, Alexander. 2013. “Heritage Tourism, Identity and Development in Peru”. *International Journal History & Archaeology*. 17: 275-295.

Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH). 2006. *Investigación para la definición de un marco conceptual de la política sobre patrimonio cultural inmaterial en Colombia*. Bogotá: Observatorio del patrimonio cultural MIA. [http://www.icanh.gov.co/grupos\\_investigacion/antropologia\\_social/observatorio\\_patrimonio\\_cultural\\_1201/documentos](http://www.icanh.gov.co/grupos_investigacion/antropologia_social/observatorio_patrimonio_cultural_1201/documentos)

Jadé, Mariannick. 2006. *Le patrimoine immatériel: perspectives d'interprétation du concept de patrimoine*. París: L' Harmattan.

Kirshenblatt-Gimblett, Barbara. 1995. “Theorizing Heritage”. *Ethnomusicology*. 39, 3: 367-380.

Levin, Madia. 2008. “A Strategic Organizational Behaviour Framework to Sustain the Effective Management of World Heritage Sites”. Tesis doctoral, University of Pretoria.

Lowental, David. 1998. Fabricating heritage. *History and Memory*. 10, 1: 5-24.

López, William. 2010. "Museos, Patrimonio Cultural y Mecenazgo: los límites conceptuales de la financiación de las instituciones de la memoria en Colombia". *Revista Colombiana de Antropología*. 46, 1: 87-114.

Luhmann, Niklas. 2005. *Organización y decisión. Autopoiésis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Editorial Anthropos.

Maldonado, Carlos. 2009. "Antropología, Historia y Complejidad. Cap. 2". En *Complejidad de la arqueología y el turismo cultural*, eds. Eduardo Forero Lloreda, Carlos Eduardo López Cataño, Carlos Edmundo Maldonado, 26-42. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Thinesse-Demel, Jutta. 2005. "Museums as ideal places for lifelong learning". En *Museums, libraries and cultural heritage*, comp. Unesco, 14-22. Hamburg: Unesco, Institute for education.

Mincultura. 2013. *Política para la Gestión, Protección y Salvaguardia del Patrimonio Cultural*. Bogotá: Ministerio de Cultura. [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/gestion-proteccion-salvaguardia/Documents/02\\_politica\\_gestion\\_proteccion\\_salvaguardia\\_patrimonio\\_cultural.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/gestion-proteccion-salvaguardia/Documents/02_politica_gestion_proteccion_salvaguardia_patrimonio_cultural.pdf)

Mincultura. 2011. *Patrimonio de la humanidad en Colombia*. Documento de trabajo. Bogotá: Ministerio de cultura. <http://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/publicaciones/Documents/H-Patrimonio%20de%20la%20Humanidad%20en%20Colombia.pdf>

Mincultura. 2013. *Política para la protección del Patrimonio Cultural Mueble*. Documento de trabajo. Bogotá: Ministerio de Cultura. [http://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/publicaciones/Documents/Politica%20PCMU\\_Colombia\\_ebook\\_final.pdf](http://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/publicaciones/Documents/Politica%20PCMU_Colombia_ebook_final.pdf)

Montenegro, Mauricio. 2010. “La Patrimonialización como Protección contra la Mercantilización: paradojas de las sanciones culturales de lo igual y lo diferente”. *Revista Colombiana de Antropología*. 46, 1: 115-131.

Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la Organización*. Madrid: SAGE publicaciones.

Morel, Hernán. 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.

Morin, Edgar. 1993. *El Método. I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.

Paquette, Jonathan. 2012. “From Decolonization to Postcolonial Management: Challenging Heritage Administration and Governance in New Zealand”. *Public Organiz Review*. 12, 2: 127–138.

Pfeffer, Jeffrey. 2000. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México D.F.: Oxford University Press.

Phillips, Rhonda, y Jay Stein. 2011. “An Indicator Framework for Linking Historic Preservation and Community Economic Development”. 113: 1–15. doi:10.1007/s11205-011-9833-6

Donati, Pier Paolo. 1997. “El desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá”. *Reis Revista española de investigaciones sociológicas*. 79: 113-142.

Prats, Llorenç. 1997. *Antropología y patrimonio*. Barcelona: Edit. Ariel.

Ramírez, Yvonne Rocío. 2015. "En los Montes de María el museo resiste: aproximaciones a la relación entre arqueología, comunidad y patrimonio arqueológico desde el Museo Comunitario San Jacinto, Bolívar, Colombia". *Memorias. Revista de Historia y Arqueología desde el Caribe*. 11, 27: 174-206.

Rodríguez Albor, Gustavo. 2012. "Gestión del Patrimonio Cultural y Cooperación Internacional". . 9, 16: 1-4.

Rosas Mantecón, Ana. 2005. "Las disputas por el patrimonio. Transformaciones analíticas y contextuales de la problemática patrimonial en México". En *La antropología urbana en México*, coord. , Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Sanín Santamaría, Juan Diego. 2010. "Made in Colombia. La construcción de la colombianidad a través del mercado". *Revista Colombiana de Antropología*, 46, 1: 27-61.

Slaby, Cecilia. 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.

Schvarstein, Leonardo. 2001. *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*. Buenos Aires: Edit. Paidós.

Tolbert, Pamela, y Richard Hall. 2009. *Organizations - Structures, Processes and Outcomes*. New York: Prentice Hall Edit.

Tsang, Nelson, y Cathy Hsu. 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.

Unesco. 2014. *What is meant by cultural heritage?*, <http://www.unesco.org/culture/ich/en/what-is-intangible-heritage-00003>Arrieta-Urtizberea, Iñaki. 2009. “Comunidades, científicos y especialistas en los proyectos patrimoniales y museísticos: de ‘arriba-abajo’, de ‘abajo-arriba’”. En *Activaciones patrimoniales e iniciativas museísticas: ¿por quién? Y ¿para qué?*, ed. Iñaki Arrieta-Urtizberea, 11-19. Bilbao: Universidad del País Vasco Edit.

Van Fleet, Connie, y Douglas Raber. 1990. “The Public Library as a Social/Cultural Institution: Alternative Perspectives and Changing Contexts.” En *Adult Services: An Enduring Focus for Public Libraries*, eds. Kathleen Heim y Danny Wallace, 456-500. Chicago: American Library Association.

Vich, Victor. 2014. *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Zea, Luis Fernando. 2004. *La organización como tejido conversacional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad.

