

Yudhishtir Raj Isar
Universidad Americana de París
París

Yudhishtir Raj Isar es profesor de Estudios de Política Cultural de la Universidad Americana de París y co-fundador de la Serie Culturas y Globalización, expresidente de Culture Action Europe y fideicomisario de varias organizaciones culturales. Ha ejercido, entre otros cargos, el de Secretario Ejecutivo de la Comisión Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo de la UNESCO.

risar@aup.edu

Museos: perspectivas de sostenibilidad

Resumen: La palabra sostenibilidad tiene en la actualidad numerosos significados que se alejan del concepto original de desarrollo sostenible. El presente artículo explora cómo se puede imaginar la sostenibilidad desde el ámbito de los museos en términos más metafóricos –y, por lo tanto, más contemporáneos– a la hora de abordar los retos de la degradación ambiental y, especialmente, del cambio climático.

Palabras clave: Cultura, Desarrollo sostenible, Aprendizaje cultural, Diversidad cultural, Cambio climático.

Abstract: As the word sustainability is understood in many ways that do not relate to the original concept of sustainable development, this chapter explores how sustainability can be imagined in more metaphoric terms –which are indeed those of much contemporary usage– before taking up the challenges, for museums, of environmental degradation and in particular climate change.

Keywords: Culture, Sustainable development, Cultural learning, Cultural diversity, Climate change

Una palabra con numerosos significados...

El concepto de “sostenibilidad” se ha convertido en un eslogan contemporá-

neo que se utiliza, en la mayoría de los casos, con un sentido que se aleja considerablemente del formulado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, que definió el desarrollo sostenible como aquel “que logra satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las *futuras generaciones*¹ para satisfacer sus propias necesidades”.

Dentro de la diversidad de usos actuales del término “sostenible”, la potente idea central de la Comisión Brundtland en torno a la responsabilidad *intergeneracional* se ha perdido completamente o ha quedado relegada a un segundo plano apenas visible. En cambio, el calificativo “sostenible” se aplica indiscriminadamente de forma casi ritual a toda una serie de procesos. El término, convertido en un tópico –además de en un concepto vacío–, a menudo alude a las ideas más simples y menos nobles. Puede hacer referencia, *inter alia*, a la capacidad de mantenimiento de un amplio proceso social como el desarrollo socioeconómico; a la viabilidad a medio o largo plazo de un proyecto o institución, especialmente a su solidez financiera, o a cómo ciertas prácticas pueden conducir a un aumento de la calidad de vida. No obstante, aunque no se ajusten a la ortodoxia a nivel semántico, todas estas acepciones de sostenibilidad pueden llegar a ser muy útiles siempre y cuando designen una realidad específica y definible.

¹ La cursiva es mía.

En el caso de un museo, existen diversas interpretaciones posibles. Si nos ceñimos a la definición original nos debemos preguntar cómo han de gestionarse los museos, instituciones que consumen recursos energéticos no renovables, para reducir su “huella ecológica” al máximo; cómo pueden transformar sus edificios y procedimientos para consumir menos energías no renovables, o cómo pueden cambiar su *modus operandi* para contaminar lo menos posible medioambientalmente. Sin embargo, estas son cuestiones muy técnicas que no estoy capacitado para enjuiciar. Por eso, en este artículo abordaré algunos de los significados más metafóricos de la sostenibilidad.

La sostenibilidad financiera y la legitimidad

La primera acepción que me gustaría explicar es la de sostenibilidad financiera. Tal vez este sea el significado que más se aleja del concepto original; con todo, la financiación de las instituciones culturales sin ánimo de lucro se ha convertido en un tópico habitual a raíz de la crisis del sector bancario de 2008 y de la consiguiente recesión mundial. Para analizar este concepto recuperaré elementos de la presentación “Sobrevivir a la crisis: una perspectiva estratégica” que realicé en septiembre de 2010 en Copenhague con motivo de la reunión anual de la Red de Organizaciones Europeas de Museos (NEMO). Esta conferencia se basaba en el artículo de Helmut Anheier “¿Cómo puede el sector cultural sobrevivir a la crisis financiera?”, publicado en el portal cultural europeo *LabforCulture* en enero de 2009. En el contexto de la crisis financiera iniciada en otoño de 2008, el objetivo era sugerir algunas respuestas estratégicas y de gestión para las organizaciones culturales. ¿Cómo afrontar las consecuencias inmediatas de la crisis y desarrollar estrategias de supervivencia a medio y largo plazo?

Si adoptamos una visión estratégica a largo plazo, debemos distinguir entre los retos estratégicos existentes antes de la crisis y aquellos que han surgido re-

cientemente, posiblemente antes de lo previsto o, de forma más dramática, a consecuencia de la crisis. Dentro de la primera categoría, es importante reconocer las siguientes tendencias previas a la crisis:

- Una demanda creciente de bienes y servicios culturales con una financiación cada vez menor.
- Los modelos de competitividad ya presentes en sectores como la sanidad, los servicios sociales y la educación se aplican cada vez más en las instituciones culturales. El paradigma financiero –lo que algunos denominan “la cultura emprendedora”– prevalece. Sin embargo, al parecer existe una especificidad cultural, ya que el criterio de eficiencia dentro de este sector parece centrarse más en el control de costes que en los resultados y la calidad. En una auténtica cultura empresarial ambas variables estarían mucho más equilibradas.
- El apoyo filantrópico privado es inconstante desde hace varios años, lo que provoca importantes oscilaciones en los flujos de ingresos.
- Como consecuencia, cada vez será más necesario desarrollar nuevos modelos empresariales y comerciales.

Estas grandes tendencias tienen dos consecuencias importantes:

1. Durante los próximos años se hará más patente la necesidad de una profesionalización real de la gestión, las finanzas y los servicios.
2. Los museos, como instituciones culturales, tienen una necesidad cada vez mayor de establecer su legitimidad dentro de la sociedad y de ponerse al servicio de esta. Esta exigencia de legitimidad está íntimamente relacionada con otra gran tendencia que se aleja de lo económico: actualmente se tiende a incluir a los museos dentro de los paradigmas de representatividad en lugar de en los paradigmas estéticos o de erudición. Esto significa que la institución ya no se valora esencialmente por

Nos debemos preguntar cómo han de gestionarse los museos, instituciones que consumen recursos energéticos no renovables, para reducir su “huella ecológica” al máximo; cómo pueden transformar sus edificios y procedimientos para consumir menos energías no renovables, o cómo pueden cambiar su *modus operandi* para contaminar lo menos posible medioambientalmente

El gestor cultural debe ser a la vez estratega, planificador financiero, recaudador de fondos, experto en marketing, educador, buen gestor de recursos humanos y un valedor persuasivo

la calidad artística e histórica de sus colecciones o por la excelencia de sus conservadores, sino por la forma en que las “comunidades” se sienten identificadas y representadas en sus colecciones y por la presentación y contextualización de estas últimas.

Ahora bien, con excepción de la reducción del gasto público y privado, ninguna de las tendencias mencionadas anteriormente son un resultado directo de la crisis en el sector financiero. En realidad, cada una de ellas ha surgido como consecuencia del abandono progresivo del Estado del bienestar y de la valorización de los servicios públicos en Europa occidental, sumados a la creciente demanda en todo el mundo de representación cultural, tanto por parte de individuos como de grupos. Algunos de los nuevos retos surgidos a raíz de la crisis financiera son los siguientes:

- A nivel social, una pérdida de fe en el “sistema” y un sentimiento general de inseguridad.
- Una propensión al oportunismo por parte de los actores políticos, tanto de izquierdas como de derechas.
- Un redescubrimiento del keynesianismo por parte de muchos gobiernos europeos, muchos de los cuales han lanzado programas a gran escala con financiación pública. El incremento de las inversiones públicas se ve contrarrestado por reducciones presupuestarias que, frecuentemente, afectan al sector cultural público.
- Una creciente preferencia del sector financiero por el “cortoplacismo” como forma de mantener tranquilos a sus accionistas. La consecuencia directa es que las empresas eliminan o reducen el gasto de responsabilidad social corporativa y los programas de patrocinio. Al mismo tiempo reclaman ayudas y subvenciones gubernamentales a cambio de ciertas garantías, normalmente relacionadas con el empleo y el rendimiento.

Llegados a este punto, es importante destacar que instituciones culturales como

los museos se diferencian de las organizaciones empresariales en tres elementos clave: encarnan valores culturales muy arraigados que implican una relación más compleja entre los medios operativos, materiales, y los objetivos, idealistas o de orden superior. Estos valores pueden ayudar o restringir, proteger o sofocar, dar vigor o distraer, en función de la situación específica de la institución; cuentan con un abanico de partes interesadas más diverso (fideicomisarios, personal, visitantes/público, agencias estatales, fundaciones privadas, etc.), que los convierte en organizaciones más genuinamente *políticas*. Esto significa que su gestión implica la creación y coordinación de alianzas alrededor de un propósito común; cuentan con numerosas fuentes de ingresos (mercados, cuasi-mercados, socios, subvenciones gubernamentales, donaciones y patrocinios, contratos, alquiler de espacios, etc.). Con todo, los mecanismos de precios –que siguen siendo uno de los mejores indicadores de rendimiento– suelen estar ausentes.

De las especificidades mencionadas arriba se derivan diferentes cuestiones sobre la gestión y la legitimidad. “La gestión representa media batalla por la cultura”, se dijo hace menos de 15 años. Esta necesidad de una mejor administración nace de la demanda cada vez mayor de productos y servicios culturales, pero también de la creciente escasez de recursos. Sin embargo, algunos prejuicios obstinados impiden evaluar ambas tendencias como las dos caras de una misma “cultura”, e insisten en analizarlas como dos circunstancias inconexas. Todavía existe una fuerte tendencia que insiste en ver al gestor como un mago con poderes sobrenaturales.

En mi opinión, queda mucho trabajo por hacer si queremos adaptar los valores y las técnicas generales de gestión a las particularidades de los bienes culturales y del suministro de servicios. El éxito de una institución dedicada al arte se mide no solo por sus cuentas saneadas, sino también por su capacidad para cumplir una misión cultural. El reto es conseguir ambas cosas. El gestor cultural debe ser a la vez estratega, planificador financiero, recaudador de

fondos, experto en marketing, educador, buen gestor de recursos humanos y un valedor persuasivo. Hoy en día, para un museo resulta esencial agregar a su función original de conservación nuevas habilidades profesionales mucho más diversificadas. En realidad, la “profesión museística”, para ser realmente una profesión, debe establecer unos niveles aceptables de éxito en todas las áreas asociadas con la gestión efectiva y con el éxito de un museo o una galería.

La segunda cuestión, la *legitimidad* de los museos ante las demandas de los numerosos actores implicados y las reivindicaciones plurales por el reconocimiento y la representación cultural, no es una idea nueva, por lo que ya ha sido abordada de formas muy distintas. La noción de “valor individual” articulada por el analista británico John Holden nos proporciona una reformulación muy práctica del mensaje. El sector cultural justifica el valor de sus actividades y servicios en términos de valor intrínseco e instrumental; en otras palabras, con ideas del tipo “arte por amor al arte”, por un lado, o con argumentos basados en la capacidad de las instituciones culturales para contribuir al crecimiento económico, al empleo o a la cohesión social, por el otro. Los valores institucionales se relacionan con los procedimientos y técnicas que las organizaciones adoptan con el fin de crear valores para el *público*. Es una dimensión de valor que no ha sido suficientemente articulada según Holden, que lo expresa de este modo: “...deriva de sus prácticas y actitudes en el trabajo (...) no simplemente como mediadores entre los políticos y el público, sino como agentes activos en la creación o la destrucción de aquello que el público valora (...) No solo como almacenes de objetos, o puntos de experiencia, o instrumentos para generar significado cultural, sino como creadores de valores por mérito propio (...) Confianza en el ámbito público, transparencia y justicia son valores que la institución puede generar en su trato con el público. Esta preocupación por incrementar los bienes públicos, esta preocupación por el público, se expresa tanto a gran escala como, al parecer, en los pequeños detalles: desde, en un extre-

mo, el compromiso de mostrar la colección completa en un bonito edificio, hasta el detalle de servir bebidas calientes, en el otro. No obstante, es a través del reconocimiento de estos valores y, de forma crucial, decidiendo por uno mismo cómo generarlos, cuando el propósito moral de una organización se hace patente y cuando la retórica organizativa choca con la realidad. El valor institucional se evidencia en la respuesta del público, los socios y la gente que trabaja con la organización” (2006: 18).

La línea argumental de Holden me parece acorde con los retos a los que se enfrentan los museos como instituciones públicas en la situación actual. Aun así, todavía no se ha articulado ni llevado a la práctica diaria ningún método para calcular, o para hablar, sobre *cómo* se añade en realidad este tipo de valor –o cómo se evidencia este tipo de valor– con la excepción de unos pocos casos.

Aprendizaje cultural

Otro valor que siempre me ha parecido de gran importancia es la calidad del “aprendizaje cultural” que un museo puede proporcionar. Esta noción cultural del aprendizaje se puede definir como el descubrimiento y comprensión dual de a) nuestra cultura o, en otras palabras, nuestras propias “identidades” culturales, y b) la cultura de otros, así como los caminos de la “convivencia” en un mundo interdependiente². Va en consonancia con la contribución del museo al objetivo de un crecimiento continuado de la cultura y de la vida cultural. En relación con el primer punto, nuestra cultura, la Comisión Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo señaló cuán inconexo y fragmentario y, por lo tanto, inadecuado, es el conocimiento que tenemos de nuestra “propia” cultura y de cómo se ha creado. La Comisión se centró en la falta de conexiones significativas entre el pasado y el presente, entre lo heredado y lo inventado. Planteó el problema de este tipo de ignorancia cultural, casi podríamos decir analfabetismo, en el contexto del “patrimonio cultural”, sobre todo en restos y yacimientos arqueológi-

² Algunos de los argumentos citados aquí se formularon por primera vez en un artículo titulado “Aprendizaje cultural: algunas cuestiones y horizontes” que yo ofrecí en 2005 para la conferencia CATALYST, celebrada en Liverpool y Manchester, Reino Unido.

cos. Sin embargo, la forma en que se planteó esta cuestión en términos arqueológicos se puede aplicar a otros terrenos de la cultura y, de hecho, a todo el abanico de compromisos de los museos con la experiencia humana. El desconocimiento de los antecedentes y del contexto al que nos referimos ha llevado a un trabajo poco sistemático incapaz de realizar una lectura correcta de los hallazgos, una identificación adecuada de su arquitectura dentro de la familia estilística a la que pertenecen y una gestión sensible de su localización, todo ello esencial para una conexión significativa entre la conservación y la vida contemporánea. Sin una adecuada comprensión de los valores y aspiraciones que movieron a sus creadores, un objeto es arrancado de su contexto, por lo que nunca podremos entenderlo plenamente. Los antropólogos y los estudiosos del folclore hace tiempo que se han dado cuenta de esto, como sin duda lo habrá hecho la mayoría de la gente de forma inconsciente. No obstante, en la práctica a nivel internacional, la noción de “patrimonio” se ha limitado durante demasiado tiempo a lo tangible. Respecto al patrimonio intangible, existe una necesidad urgente de ofrecer a la gente la posibilidad de interpretar su cultura y su pasado; las culturas tradicionales son una especie de rompecabezas cuyas piezas hay que juntar, una masa de conocimientos fragmentados que hay que unir (Comisión Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo, 1996).

Existe, de hecho, una falta de “conexión significativa” no solo entre el patrimonio y la vida contemporánea, sino también en relación con la comprensión de la cultura en general. Este vacío hace casi imposible recuperar y adaptar para nuestra época el valioso concepto de la Ilustración alemana del *Bildung*: la relación entre la cultura individual y la cultura objetiva, el mundo, que debe transformarse y reconstruirse de acuerdo con cada personalidad singular. Nos resulta difícil dar sentido a la cultura contemporánea y saber hacia dónde se dirige porque carecemos de las herramientas que nos permiten comprender qué era la cultura, en qué se ha convertido y cómo ha llegado a ser lo que es.

Reflejar la diversidad cultural

En un mundo global y cosmopolita, la principal necesidad en relación con el aprendizaje cultural es hallar el modo de convivir. Los museos –en concreto cierto tipo de museos, porque a menudo tendemos a olvidar la gran diversidad de áreas de interés de los museos– necesitan reflejar mejor la diversidad demográfica, social y cultural de las poblaciones actuales para promover una cultura pública más plural e inclusiva que reconozca la multiplicidad de derechos culturales y fortalezca a aquellos que se interesan por ella.

Me viene a la cabeza el lema “museos y comunidades sostenibles”. ¿Qué “cultura” y qué “patrimonio”, en relación a qué comunidades?

Cada vez más museos se centran en la naturaleza plural de la cultura urbana. Toman una postura proactiva hacia esta diversidad, realizando un esfuerzo consciente para presentar el conocimiento, la experiencia y las prácticas de todos aquellos que forman parte de la población urbana. El objetivo es construir un sentimiento plural y polifónico de autoestima e identidad. Esto implica abrazar todas las artes contemporáneas y las actividades creativas en general, como componentes integrales de una vida cultural activa dentro de la cual el museo, aunque se cimienta en su mayor parte sobre un Patrimonio Histórico, tenga un papel principal. Esto debería incluir, obviamente, las tareas clásicas de conservación y gestión del patrimonio cultural, pero también de exposición y registro de las voces, los valores y las tradiciones contemporáneas emergentes en una sociedad culturalmente diversa. Por último, pero no menos importante, estos museos deben cumplir la tarea de relacionar a la gente corriente con un contexto más amplio para contribuir así al desarrollo de sistemas culturales sostenibles. En un artículo reciente, Roy Ballantyne y David Uzzell argumentan que los museos también deben demostrar su valor añadido a la hora de educar a los visitantes sobre cuestiones generales importantes de la actualidad. Para ello “necesitarán diseñar exposiciones que aborden temas como el racismo, las migraciones,

los sin techo (...) cuestiones ecológicas, comportamiento medioambiental sostenible” (2011: 7) y similares.

Pero si consideramos, como hago yo, que “aprender a convivir” es el reto más destacado de la contemporaneidad, entonces los museos deberían ser centros donde explorar y negociar las diferencias, porque la plasticidad de la identificación cultural en un mundo globalizado es la realidad que nos rodea. Actualmente, la gente, más que afirmar su cultura como una identidad, negocia con los límites de culturas fluidas y cambiantes. Esta es una tarea a la que los museos deberían contribuir. Deberían ofrecer oportunidades para el intercambio crítico e incluso conflictivo entre comunidades para que así puedan articular y reconciliar un sentimiento de espacio separado pero compartido a la vez. Para conseguir esto se necesitan enfoques más proactivos e interactivos que los ya conocidos, que se limitan a mostrar la memoria y la identidad colectiva de forma selectiva. Incluso podríamos decir que la “sostenibilidad cultural” está en juego.

En otras palabras, la “interculturalidad” es una necesidad, la única alternativa a los enfoques multiculturales fragmentados propensos a quedarse con lo esencial que celebran las diferencias culturales y demasiado a menudo transforman conceptos abstractos en realidades concretas. Jude Bloomfield y Franco Bianchini, entre otros, defienden la postura intercultural cuando argumentan a favor de la transformación pluralista del espacio público, las instituciones y la cultura cívica. Con ello, defienden el uso de una interfaz intercultural como fuente de energía cultural, social, política y económica. Las razones clave son: la convivencia y la solidaridad para el desarrollo de “apoyos morales para los demás, sobre los cuales fomentar una vida civil compartida” (Bloomfield y Bianchini, 2004: 37); la necesidad de establecer una esfera pública e intercultural para la ciudad cosmopolita; la renovación y la innovación cultural como un imperativo: desafiar los paradigmas reinantes de dominio, inclusión y exclusión puede conducirnos a “mezclas” notablemente ricas e innovadoras, etc.

Esto también significa apadrinar la planificación cultural que permitiría a las comunidades explorar los significados especiales de los lugares donde viven y llevar estos conocimientos hasta la nueva *ágora* o espacio de congregación en que se han convertido los museos. Asimismo, implica una mayor accesibilidad, una mayor versatilidad, una disposición para actuar tanto de animador cultural como de erudito y una voluntad de práctica participativa elaborada para promover un sentimiento de pertenencia e implicación en la comunidad. Es decir, la creación de un museo que ayude a construir un entorno favorable para las sociedades creativas, de las que surgen las nuevas ideas y orientaciones.

El cambio climático

Volvamos a los orígenes medioambientales de la noción de sostenibilidad. Hoy en día, somos mucho más conscientes de los grandes daños provocados por la degradación ambiental, especialmente el cambio climático. ¿Es posible que un cambio de comportamiento respecto al turismo y a los viajes en general pueda provocar una reducción en el número de visitantes? Ballantyne y Uzzell plantean esta cuestión en un artículo y advierten que el cambio climático “implicará retos que hoy son incluso difíciles de imaginar” (2011: 8) y que estos también causarán un impacto en los museos. Puede que no solo tengan que adoptar nuevas tecnologías para regular las distintas temperaturas y niveles de humedad, también deberán contratar empleados cualificados para gestionar los contenidos de otro modo. Si el nivel del mar en las zonas costeras sube como está previsto, habrá que reubicar muchos museos. Pero incluso más allá del cambio climático parece poco probable el incremento en el número de visitantes que hemos mencionado anteriormente. El turismo internacional de masas pronto alcanzará su pico máximo, antes de empezar a decaer por el mero hecho de que los sistemas de transporte actuales, sobre todo el aéreo, consumen energía no re-

novable y contribuyen al deterioro de la capa de ozono. Y precisamente porque esta posibilidad es tan real, “la posición de los museos como guardianes del pasado y de la memoria colectiva será más importante que nunca a medida que las sociedades se vean obligadas a cambiar y el entorno se transforme” (2011: 8).

Finalmente, quiero hablar de la forma en que los museos deberían abordar el cambio climático en sí, más que reinventarse como respuesta a este, cuando se tomen en serio su responsabilidad global. Como ha señalado recientemente Benjamin Morris, el impacto del cambio climático sobre el entorno en una región del mundo (las naciones desarrolladas con altas emisiones de carbono) puede tener graves consecuencias de larga duración en regiones lejanas, aparentemente desconectadas (las naciones en vías de desarrollo con pocas emisiones de carbono). Por eso, “el desequilibrio entre la responsabilidad del contaminante y sus víctimas ha servido, paradójicamente, para reconectar a ambos agentes” (Morris, 2011: 132). Asimismo, Morris cita a Smith, Clark y Yusoff, que defienden que ya no podemos reflexionar sobre los procesos sociales globales y actuar como ciudadanos globales (ya sea a nivel individual o institucional), sin tener en cuenta las cuestiones ecológicas globales urgentes, sobre todo el cambio climático y la pérdida de biodiversidad. La coincidencia en el tiempo entre la globalización económica y cultural con la maduración de la ciencia del cambio medioambiental, obliga a los académicos, políticos y medios de comunicación a enfrentarse a un nuevo terreno desconocido donde resulta necesario lidiar de forma simultánea con la atmósfera, la hidrosfera, la litosfera, la criosfera y la biosfera terrestres (aire, agua, roca, hielo y vida), y con las transformaciones en curso en una economía y un sistema cultural globalizador (Smith, Clark y Yusoff, 2007, citados por Morris, 2011: 133).

Morris nos recuerda que el cambio climático no es solo un proceso global que afecta al medio ambiente, sino que también es un proceso global que afecta a las sociedades que gobiernan y mantienen el medio ambiente. En este

momento, tanto el clima como nuestra relación con él se hallan en un proceso de cambio. Ambos requieren un espíritu nuevo y creativo de conservación y renovación. El medio ambiente como patrimonio exige una reafirmación permanente de los valores y normas sociales y de las expectativas asociadas a él. “Por ello, para detener su explotación y degradación, es necesario un cambio en el modo no solo en que se utiliza el patrimonio, sino también en el modo en que se *concibe*, para cumplir su objetivo en el mundo natural” (2011: 133).

Bibliografía

- ANHEIER, H. (2009): “How can the cultural sector survive the financial crisis?”, *LabforCulture*, <<http://www.labfor-culture.org/en/home/contents/2009/how-can-the-cultural-sector-survive-the-financial-crisis/preparing-for-the-future>>.
- BALLANTYNE, R. y UZZELL, D. (2011): “Looking Back and Looking Forward: The Rise of the Visitor-centered Museum”. *Curator*, 54, 1, pp. 1-8.
- BLOMMFIELD, J. y BIANCHINI, F. (2004): *Planning for the Intercultural City*. Stroud: Comedia.
- HOLDEN, J. (2006): *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate*. London: Demos (www.demos.co.uk).
- MORRIS, B. (2011): “Not Just a Place: Cultural Heritage and the Environment”, en Helmut Anheier, K. y Yudhishtir, R. I. (eds.): *Heritage, Memory and Identity, The Cultures and Globalization, Series, 4*. London: SAGE Publications, pp. 124-135.
- WORLD COMMISSION ON CULTURE AND DEVELOPMENT (1996): *Our Creative Diversity*. París: UNESCO Publishing.
- WORLD COMMISSION ON CULTURE AND DEVELOPMENT (1987): *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.