



REVISTA DE INVESTIGACIÓN  
EN GESTIÓN CULTURAL

***Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural***

ISSN electrónico: 2448-7694

Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

México

corima@udgvirtual.udg.mx

Año 9, número 17, julio-diciembre 2024

## **La emergencia de la formación en gestión cultural en Chile**

### ***The emergence of cultural management training in Chile***

Fabián Retamal González<sup>1</sup>

Universidad de Chile, Chile

DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a9n17.7455>

[Recibido: 11/09/2023. Aceptado para su publicación: 9/01/2024]

#### **Resumen**

Este artículo se origina a raíz de una revisión del estado del arte en torno a la formación sobre gestión cultural en Chile llevada a cabo por el autor como parte de su investigación doctoral. Su objetivo principal es analizar, comprender y explicar los factores que han influido en la evolución de un campo de formación y académico dedicado a la gestión cultural en Chile, reconociendo que este proceso aún se encuentra en desarrollo. Para

---

<sup>1</sup> Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile. Candidato a doctor en Gestión de la Cultura en la Universidad de Guadalajara, México. Actualmente es director de extensión de la Universidad de Chile. ORCID: 0009-0003-1132-0725. Correo electrónico: fretamal@uchile.cl

#### **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO**

Retamal González, F. (2024). La emergencia de la formación en gestión cultural en Chile. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 9(17). DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a9n16.7442>

alcanzarlo, se ha realizado una revisión bibliográfica que aborda diversos aspectos, como el surgimiento de la gestión cultural, el proceso de profesionalización en este campo, así como la aparición de programas de formación en gestión cultural a nivel global y, particularmente, en el contexto chileno, en donde se analizan los agentes culturales relevantes que permitieron su aparición. Los resultados de este estudio proporcionan un marco explicativo en torno al surgimiento de la educación universitaria en gestión cultural en Chile, configurado a partir de la interacción de factores socioculturales, políticos, económicos y cognoscitivos que han tenido lugar en un contexto histórico caracterizado por el avance del capitalismo a nivel mundial y el proceso de globalización, especialmente durante las últimas décadas del siglo XX, y que continúan influyendo en la actualidad.

### **Palabras clave**

Gestión cultural en Chile; profesionalización; formación universitaria en gestión cultural.

### **Abstract**

*This article originates from a review of the state of the art of cultural management training in Chile carried out by the author as part of his doctoral research. Its main objective is to analyze, understand and explain the factors that have influenced the evolution of a training and academic field dedicated to cultural management in Chile, recognizing that this process is still in development. To achieve this purpose, a bibliographic review has been carried out that addresses various aspects, such as the emergence of cultural management, the process of professionalization in this field, as well as the emergence of training programs in cultural management at the global level and, particularly, in the Chilean context, where the relevant cultural agents that allowed its emergence are analyzed. The results of this study provide an explanatory framework for the emergence of university education in cultural management in Chile, configured from the interaction of sociocultural, political, economic and cognitive factors that have taken place in the historical context characterized by the advance of capitalism worldwide and the globalization process, especially during the last decades of the twentieth century, and that continue to influence today.*

### **Keywords**

*Cultural management in Chile; Professionalization; University training in cultural management.*

## **Introducción**

En las últimas décadas, la gestión cultural ha pasado de ser una ocupación laboral a una incipiente profesión reconocida por la sociedad. Este proceso de profesionalización ha estado acompañado del desarrollo de un campo de formación a nivel universitario que ha cobrado cada vez más importancia en las instituciones de educación superior.

Los estudios sobre qué y cómo se enseña la gestión cultural han despertado el interés de investigaciones en distintas partes del mundo. Por ejemplo, es posible encontrar literatura especializada sobre el tema en Estados Unidos, Europa, Sudáfrica y China (DeVereaux, 2019; Dubois & Lepaux, 2019; Wróblewski et al., 2018), mientras que en Latinoamérica los estudios disponibles se concentran particularmente en México, Colombia y Argentina (Brambila, 2015; Mariscal, 2012, 2015; Yáñez et al., 2018).

En el contexto chileno, si bien se pueden reconocer algunos trabajos previos sobre este tema (Antoine, 2010; Vidal, 2011; Retamal, 2020; Muñoz del Campo, 2021), estos se centran preferentemente en describir el estado de la oferta formativa y no profundizan en la complejidad de factores que explican el surgimiento de un campo de formación en las universidades chilenas.

Para comprender los procesos de institucionalización de la enseñanza de la gestión cultural en Chile y el rápido crecimiento de su campo académico, se requiere analizar las condiciones generadas a partir de una serie de factores que permitieron su emergencia. Este artículo, elaborado a partir de una revisión bibliográfica realizada como parte de la tesis doctoral del autor, plantea una explicación sociohistórica de las condiciones y circunstancias que permitieron la emergencia de la gestión cultural en su dimensión formativa en las universidades chilenas, entendiendo este proceso como el resultado de la conjugación temporal de factores políticos, institucionales, económicos y cognoscitivos que se dieron en escala global, regional y nacional.

Se espera que este análisis brinde a los agentes educativos y culturales una mejor comprensión de la emergencia del proceso de academización de la gestión

cultural y, al mismo tiempo, les permita enfrentar los desafíos y proyecciones de este campo, tanto en su vertiente académica como profesional.

El artículo se estructura en torno a tres ejes: a) síntesis histórica de la gestión cultural y su emergencia como campo ocupacional y profesional; b) descripción de los procesos de surgimiento de la formación en algunos países de Iberoamérica; y c) análisis de los factores institucionales y el rol de los agentes intra y extra universitarios en la génesis y desarrollo de la gestión cultural en su dimensión formativa en Chile.

Es importante destacar que este artículo no aborda la situación actual de la formación en gestión cultural en Chile, dado que esto será tratado como un resultado del trabajo de investigación que el autor realiza en su tesis doctoral. Por tanto, el presente se centra en los elementos que dieron vida a la formación en gestión cultural, situando el análisis en el período de instalación de la moderna institucionalidad cultural y la aparición de los primeros programas de formación (1990-2010), entendiendo que ahí se identifican los factores que influyeron y estructuraron el campo de formación.

### **La formación en gestión cultural como parte de los procesos de profesionalización**

No se pretende hacer una revisión exhaustiva de la diversidad de definiciones que existen hoy en día sobre qué es la gestión cultural, sin embargo, es necesario precisar que, en todas las sociedades y en distintos periodos históricos, han existido personas encargadas de la gestión de la cultura o de la organización de actividades (Mariscal, 2016).

La gestión cultural se puede entender desde diferentes perspectivas, que variarán según su sentido y utilidad. Algunos autores definen la gestión cultural según su aplicación a los procesos de producción artística o espectáculos (Martinell, 2001; Zubiría et al., 2001), mientras otros resaltan el rol activador y/o transformador de procesos socioculturales (Olmos y Santillán, 2004;

Chavarría et al., 2021; Mariscal, 2011; Mariscal y Rucker, 2019; Vich, 2018; Yáñez, 2014; Yáñez et al., 2018).

Desde su aparición en las últimas décadas del siglo XX, el gestor cultural rápidamente se convierte en un referente en la organización de actividades culturales. Su inclusión en el panorama laboral del sector cultural ha implicado una reconfiguración de las ocupaciones laborales (Zubiría et al., 2001).

A partir de la relevancia que fue adquiriendo la gestión cultural, surgen diversos estudios sobre la profesionalización del gestor. En España, Martinell (2001) reconoce este proceso como un encargo social que ocurre sin referentes previos y obliga a recurrir a aproximaciones conceptuales y políticas para definir los perfiles profesionales. Mariscal (2012) señala que este proceso, tanto en México como en otros países de Latinoamérica, se da a partir del protagonismo que fueron adquiriendo los gestores culturales en el campo de la institucionalidad cultural pública, privada y comunitaria. El mismo autor reconoce que la profesionalización no se puede entender de manera lineal, sino que se debe comprender a partir de los encuentros y desencuentros que han tenido los agentes culturales, identificando a cuatro tipos de agentes que intervinieron en la profesionalización: a) organismos internacionales, b) instituciones gubernamentales, c) universidades, y d) asociaciones gremiales.

Este artículo se enfoca principalmente en analizar el papel desempeñado por los agentes culturales, en especial las universidades y las incipientes instituciones y políticas culturales, en el proceso de establecimiento de un campo educativo en el contexto chileno. El objetivo es comprender los alcances y características de los primeros años de la gestión cultural en Chile, además de explorar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles eran las características y condiciones que presentaban las universidades chilenas para acoger los primeros programas de formación?
- ¿Cómo se relacionó el desarrollo de la institucionalidad cultural con el surgimiento de programas universitarios?

- ¿Quiénes fueron los agentes culturales, tanto dentro como fuera de las universidades, y qué papel desempeñaron en el surgimiento de la formación en gestión cultural en Chile?

### **Antecedentes sobre el origen de la gestión cultural en Iberoamérica**

En la década de los ochenta, tanto en Estados Unidos como en Europa y posteriormente en Latinoamérica, se promovió una agenda política y económica que adoptó un marcado enfoque neoliberal. Dentro de este contexto, el New Public Management (NPM) o Nueva Gestión Pública (NGP) emergió como el enfoque predominante para la administración del Estado. Este nuevo enfoque “se caracterizó por la aplicación de tecnologías de gestión propias del ámbito privado en las organizaciones públicas” (López, 2003, p. 8).

En este contexto, en varios países de Iberoamérica la naciente institucionalidad cultural adoptó este nuevo enfoque administrativo. Martinell (2001) explica que la profesionalización de la gestión cultural se dio a partir de la instalación de las políticas públicas de acceso a la cultura y la necesidad de disponer de profesionales competentes para su implementación y desarrollo.

Puede tomarse, por ejemplo, el caso de España, donde para comprender la emergencia de la gestión cultural es necesario retroceder hasta la década de los setenta, una vez terminada la dictadura de Franco. Martinell (2009) explica que el retorno a la democracia estuvo acompañado de un nuevo “espíritu ciudadano” que apuntaba a dejar atrás los oscuros años dictatoriales para pasar a una sociedad democrática, donde la libertad y la creación fueran valores fundamentales.

Según Bonet y Chávez (2018) estos “nuevos aires” trajeron consigo políticas culturales públicas orientadas a favorecer la democratización de la cultura, materializándose en la creación de nuevos equipamientos y programas culturales en diversas ciudades del España. La gestión de la actividad cultural en Ayuntamientos y Comunidades Autónomas requirió personal competente para la

administración del emergente aparato público en cultura, por lo que se entiende que había que generar instancias para formar este nuevo personal (Castillo Barrios, 2014).

Mientras tanto, en América Latina, durante la década de los noventa, agencias como la Unesco y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) promovieron la gestión cultural como un enfoque contemporáneo para la acción cultural, por parte de los Estados y los agentes privados (Brambila, 2015; Chavarría et al., 2021; Mariscal, 2012). Esta tendencia se expresa en diversas intervenciones a nivel internacional. Si bien la cultura no se incorporó como un objetivo por sí mismo en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), la Unesco se encargó de promover la gestión cultural como una estrategia deseable para la implementación de políticas culturales en el contexto internacional.

Según Luque (2015), este enfoque posibilitó que surgiera una manera de entender la gestión cultural orientada hacia el desarrollo sostenible; esto se refleja en iniciativas como la Agenda 21 de la cultura y la Agenda 2030, donde la cultura adquiere un papel destacado (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU, 2018).

El avance de la globalización y, por ende, las ideas asociadas a la configuración de un sistema de libre mercado global, hicieron que la cultura se concibiese como un recurso valioso para la generación de riqueza económica y un elemento constitutivo de las denominadas industrias culturales.

En esa misma década de los noventa, las ahora denominadas industrias creativas, fueron objeto de políticas de fomento por parte de las agencias públicas y empezaron a mostrar impactos en la economía de los países mediante su incidencia en el producto interior bruto (PIB) y, a su vez, repercutiendo en la generación de nuevos empleos. Un estudio sobre el trabajo cultural en Chile en 1990 señalaba que, para ese entonces, el empleo cultural manifestaba un claro crecimiento con relación a la década anterior (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA, 2004).

Como puede observarse en esta breve revisión, la gestión cultural surge a partir del desarrollo de una burocracia pública cultural, la ampliación de la actividad cultural hacia el sector asociativo y el desarrollo de la industria creativa; estos elementos hicieron emerger un nuevo tipo de trabajador cultural cuyas necesidades de capacitación en el ámbito de la gestión y la producción impulsaron procesos de formación a nivel universitario (Bustamante *et al.*, 2016) Artistas y trabajadores del ámbito creativo buscaron en la gestión cultural herramientas que les permitieran acceder a fondos de financiamiento público y privado, organizar modelos de negocios y crear organizaciones y empresas culturales.

### **Los primeros programas de formación en gestión cultural**

Los primeros programas de formación en gestión cultural o artística se dieron en Estados Unidos a mediados de la década de 1960 y estaban orientados al manejo de herramientas en el campo de la producción de procesos de gestión en instituciones artísticas, como teatros, museos y espacios culturales. De acuerdo con DeVereaux (2019), las primeras universidades en ofrecer programas de formación e investigación en gestión cultural fueron universidades estadounidenses, como Yale, Florida, California y Harvard. Los programas consideraron varios temas, desde la administración, el levantamiento de fondos, hasta el control y rendición de cuentas.

A partir de la década de los ochenta, en Europa surgen distintas experiencias de formación universitarias asociadas a procesos de profesionalización de los campos ocupacionales de la gestión cultural. Según Dubois y Lepaux (2019), en Francia la aparición de la figura del gestor cultural se encuentra asociada directamente a la ampliación de la política cultural pública y al surgimiento de nuevos puestos de trabajos. En este período, se definieron y ocuparon las etiquetas correspondientes a las ocupaciones profesionales del sector cultural. Los autores señalan que este proceso se da en gran parte por la creación de nuevos cargos en municipios, el crecimiento de los presupuestos públicos culturales y la aparición de fuentes de financiación privada. Además de ello,



puede atribuírseles un rol de impulsores de la formación a organismos como la Unesco, el Consejo de Europa y la Red Europea de Centros de Formación en Administración Cultural (ENCATC).

Por su parte, (Bonet y Chávez, 2018) mencionan que en España la formación de los cuadros profesionales de la gestión cultural se da de manera escalonada y en clara respuesta a los requerimientos que la sociedad estaba generando. El autor divide este proceso en cuatro etapas:

- 1) La primera asociada a seminarios y eventos formativos.
- 2) La segunda liderada por las comunidades autónomas y ayuntamientos, focalizada en la gestión cultural con tintes comunitarios.
- 3) La tercera caracterizada por la formación formal dictada en universidades, primero en posgrado.
- 4) La cuarta, etapa que se ha desarrollado más reciente, distinguida por la creación de un programa de pregrado.

Mientras tanto, en América Latina las primeras experiencias formativas a nivel universitario aparecen en la década de 1990 (Yáñez, 2014). El estudio denominado Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales, patrocinado por la OEI y la Unesco, y publicado en 2005, identificó que en esa época existían programas de formación en gestión cultural en gran parte de la región, siendo México, Argentina y Brasil los países con mayor oferta (Unesco et al., 2005).

En el caso de México, los primeros programas universitarios fueron precedidos por algunas instancias de formación, como cursos y diplomados en materia de promoción y animación cultural. Según Brambila (2015), en la generación de los primeros programas en México juega un rol relevante la estrecha relación de colaboración entre organismos gubernamentales, inicialmente la Secretaría de Educación Pública (SEP) y después el Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales (SNC), en conjunto con las universidades mexicanas.

Por su parte, Fernandes (2019) explica que en Brasil surgió la primera Licenciatura en Producción Cultural en la Universidad Federal de Fluminense en

1995, y al año siguiente en la Universidad Federal de Bahía. Para la autora, estas iniciativas se originaron como resultado “inevitable” de un proceso de profesionalización, el cual fue impulsado por la creación del Ministerio de Cultura en 1985, acompañado del desarrollo de la institucionalidad cultural a nivel federal y la promulgación de la Ley Sarney, de incentivos tributarios para el financiamiento cultural.

En Argentina, en tanto, el desarrollo de la formación universitaria en gestión cultural es el resultado de un proceso complejo, en el que intervinieron múltiples factores (Bayardo, s/f). Desde 1970 se realizaron una serie de charlas, cursos y encuentros organizados por agentes tanto nacionales como internacionales interesados en el progreso educativo y cultural del país. A ello se le suma, en las décadas siguientes, el rol que desempeñaron agentes internos en la promoción de la gestión cultural, y especialmente la embajada y el Centro Cultural de España en la instalación de un enfoque de la gestión cultural, que luego se le llamaría “Barcelonesa”.

En la década de los noventa surgieron los primeros programas formales, entre los cuales destacó el Máster en Administración Cultural impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). En 1996 se estableció el programa de Tecnicatura y Licenciatura en Administración y Gestión Cultural en la Universidad Nacional de San Martín, en colaboración con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y el sindicato de la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN). Esto es notable ya que la colaboración entre universidades, organismos públicos y organizaciones de la sociedad, en mayor o menor medida, ha sido fundamental para el establecimiento de programas de formación universitaria de distintos niveles en diversas provincias y en la capital federal.

En Chile, los primeros programas universitarios surgen a mediados de los noventa, siendo programas de posgrados ofrecidos desde universidades públicas y privadas. En 1995, la Facultad de Artes de la Universidad de Chile inauguró el primer postítulo universitario dedicado a la gestión cultural en el país. A partir de ese punto de inflexión, se abrieron diversas alternativas formativas en el ámbito universitario relacionadas con la gestión cultural.

En su análisis sobre el desarrollo de la gestión cultural en Chile al concluir la primera década del milenio, Cristian Antoine (2010) identificó al menos cinco programas de posgrado en esta disciplina. No obstante, el autor también resaltó importantes desafíos que confrontaba esta oferta educativa, como la dificultad para mantener la continuidad de algunos de los primeros programas, los cambios frecuentes en las direcciones académicas y la limitada capacidad institucional para formar claustros académicos sólidos dentro de las universidades.

En los últimos años, un estudio publicado en 2020 en la Revista MGC (Retamal, 2020) reveló un sustantivo crecimiento en la oferta de programas de posgrado en gestión cultural y patrimonio en Chile. Entre 2004 y 2019, esta oferta se multiplicó por seis, pasando de cinco programas en 2004 a veintinueve en 2019, lo que muestra un auge notable en la disponibilidad de programas académicos en esta área en las últimas décadas.

Más allá de las particularidades de los procesos de desarrollo de la formación en gestión cultural en los países latinoamericanos, es fundamental resaltar la estrecha relación entre la experiencia de América Latina y la gestión cultural española. Rucker y Marrone (2019) reconocen que la influencia del país ibérico fue importante en la configuración de la gestión cultural en América Latina, al menos en los primeros años. Esto se debió en gran medida a que muchos de los primeros gestores culturales de esta región recibieron su formación en programas académicos españoles, especialmente en Barcelona.

En contraste, Martinell (2009) plantea el proceso más en ida y vuelta. Para este autor, es necesario pensar el desarrollo de la gestión cultural en Iberoamérica como una interacción con beneficio mutuo, donde la cooperación fue entendida como una práctica de relaciones internacionales caracterizada por la realización de eventos, encuentros y formaciones en la que participaron académicos y profesionales, los cuales sirvieron, a su vez, como replicadores de ideas, enfoques y marcos de acción en sus respectivos países; este factor fue preponderantes en los procesos de profesionalización en Iberoamérica.

En resumen, en los países de Iberoamérica examinados, el origen de la formación en gestión cultural surge como resultado de un proceso de conformación de programas universitarios, que se inicia en Estados Unidos en la década de los setenta y posteriormente se expande a Europa, con influencia sustantiva desde España hacia América Latina. En este proceso de conformación, han influido tanto la acción de agencias internacionales como nacionales, en colaboración con organismos y agentes de la sociedad civil, donde destaca el papel que desempeñan las universidades y los organismos institucionales con fines culturales.

Por lo visto, las instituciones, entendidas como agentes, han tenido un rol relevante en la conformación del campo educativo de la gestión cultural. Las instituciones son la materialización de cualquier política, y en el caso de la gestión cultural a nivel universitario, analizar el rol y características de la institucionalidad cultural y educativa de nivel superior permitirá comprender los elementos que han facilitado, o no, la existencia de un campo formativo en gestión cultural en Chile.

### **La institucionalidad cultural chilena y su rol en la generación de programas de gestión cultural**

Según Martinell (2001), todas las políticas públicas tienen en sí misma una estrategia de formación. En el caso de las políticas culturales contemporáneas, han tenido que considerar estrategias de capacitación dirigidas a los actores protagonistas de su implementación. Desde la irrupción de la profesionalización de la gestión cultural en la década de 1980 se ha llevado un debate permanente sobre el rol de las políticas culturales públicas y la incidencia en la creación del campo profesional y académico de la gestión cultural, según refieren variados autores (Bayardo, s/f; Martinell, 2001; Mariscal, 2012).

Al igual que en otros países de Iberoamérica, en Chile la emergencia de la gestión cultural como campo ocupacional estuvo directamente asociado a la institucionalización de la cultura en el Estado, como una dimensión gubernamental autónoma de la educación.

La institucionalidad cultural chilena es fruto de un proceso sociopolítico y económico que se da en los primeros años de los noventa, una vez terminada la dictadura militar y al alero de las políticas de acceso a la cultura promovidas por los gobiernos democráticos. En 1990 se crea la Ley de Donaciones Culturales, en 1992 el Fondo Nacional de Desarrollo de las Artes (FONDART), y posteriormente importantes espacios culturales, como Balmaceda Arte Joven (1992) y el Centro Cultural Estación Mapocho (1994). En los años posteriores se sumarían en una decena de centros culturales, teatros y bibliotecas en diversas ciudades del país (Retamal, 2013).

El 2003 comienza a funcionar el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), nueva institución encargada del fomento de las artes, la cultura y el patrimonio. Dos años más tarde, en 2005, se pone en marcha la primera política cultural quinquenal denominada "Chile quiere más cultura", que tenía como misión orientar el desarrollo de la cultura a nivel público, con la participación activa de agentes gubernamentales y privados.

Por otro lado, desde 1990 ocurrió una acelerada expansión de la institucionalidad cultural a nivel municipal, caracterizada por la creación progresiva de unidades y departamentos culturales en diversos municipios de Chile; los estudios sobre gestión cultural municipal realizados en 2006 y 2013 por el CNCA reflejan claramente este fenómeno. Por ejemplo, de las 284 unidades culturales municipales encuestadas en 2006, 90% fueron creadas después de 1990. Además, durante el período de 2000 a 2011, se observó un aumento significativo en el porcentaje de municipios que cuentan con unidades culturales, pasando de 51% a 76% (CNCA, 2013). Este incremento demuestra la importancia que adquirió gestión cultural a nivel local en el contexto chileno.

Frente al desarrollo de una institucionalidad cultural, fue necesario formar cuadros profesionales que asumieran los nuevos puestos de trabajo y que materializaran el desarrollo cultural. Una iniciativa implementada en esta línea fue la alianza de colaboración entre el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la Universidad de Chile y la OEI. Esta articulación permite dar vida, en 2004, al primer diplomado online en gestión cultural. Este programa se extendió hasta

2012 –con excepción del 2009, que se realizó junto a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso–, capacitando a cerca de 1 000 gestores de todo el país y permitiendo extender la formación y acreditación de agentes culturales en los más diversos rincones de Chile.

Durante estos primeros años, la nueva institucionalidad cultural chilena, en colaboración con organismos nacionales e internacionales como la OEI, el Centro Cultural de España, la Embajada de Estados Unidos y el Goethe Institut, entre otros, promovieron la capacitación en gestión cultural a través de becas, talleres, cursos, seminarios y publicaciones. Esto condujo a un aumento en el número de agentes culturales con formación en esta área y, al mismo tiempo, probablemente contribuyó a que la figura del gestor cultural se transformara en la denominación laboral predominante entre las ocupaciones asociadas a la organización de actividades culturales.

La masificación de la formación universitaria en gestión cultural se puede observar al analizar las cifras publicadas por los estudios de gestión cultural municipal realizado por el CNCA (2006, 2013). Mientras que el primer muestreo daba cuenta de que 82% de los encargados de unidades culturales municipales del país no tenían perfeccionamiento formal en gestión cultural, especialmente en regiones más alejadas de los grandes centros urbanos, el estudio siguiente mostraba que esta realidad había cambiado de forma significativa, pues para 2013, 47,7% de los encargados de cultura declaraba tener formación especializada en gestión cultural (CNCA, 2013).

El papel de la institucionalidad cultural pública en la formación en gestión cultural no solo tuvo una incidencia directa en la masificación de este tipo de instancias durante este período, sino también en los contenidos y enfoques que predominaron en el currículo de los primeros programas. Para Norma Muñoz del Campo (2021), la formación en gestión cultural en Chile se organiza curricularmente a partir del peso que imprimen en la política cultural los instrumentos de financiación, sobre todo el FONDART. Añade que, al igual que en otros países, la formación en gestión cultural se concibió a partir de un paradigma profesionalizante y tecnocrático, impulsado por la visión que habrían

tenido grupos al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en sus primeros años de funcionamiento. En resumen, para la autora, el desarrollo de la formación de la gestión cultural, sus características, ejes centrales y situación en el Chile actual se explican a partir del peso que tiene el FONDART tanto en el financiamiento de la política cultural como en la definición y planificación curricular de los programas de estudio.

Como se puede observar en los párrafos anteriores, las políticas culturales, el desarrollo de la institucionalidad y el modelo de financiamiento de la cultura en Chile, hicieron que surgieran distintas estrategias de formación, en las cuales las universidades fueron las encargadas de disponer de los espacios formales y de acreditaciones. La posibilidad de acceder a ellas generó un incentivo para la formación de gestores culturales, los cuales podían aplicar a empleos y financiamiento en un sector cultural, siempre restringido de recursos.

La incorporación de las universidades en este proceso no solo se ve explicado por el natural ejercicio de sus funciones formativas, sino también, en el caso chileno, por las características del sistema de financiamiento de la educación superior.

### **Las universidades chilenas y la mercadización de la educación superior**

En el siglo XIX se crearon las primeras universidades en Chile. Desde un comienzo, la Universidad de Chile (1842) y la Pontificia Universidad Católica de Chile (1888) se transformaron en universidades de élite por diversas razones – en primer lugar, ya que por muchos años fueron las instituciones donde se educó un privilegiado grupo social proveniente de clases acomodadas y de sectores medios ilustrados.

A principios del siglo XX, la educación superior en Chile se caracterizaba por la existencia de pocas universidades y por una baja diferenciación institucional. Brunner (2009) señala que las universidades chilenas fueron un espacio para grupos privilegiados provenientes de elites económicas e intelectuales. No fue

sino hasta 1965 que se comenzó a observar un incremento significativo en la matrícula universitaria debido a la incorporación de grupos de clase media a la educación superior.

Si bien la reforma de los años sesenta, producida a partir de los movimientos de protestas universitarias que buscaban des-elitizar la educación universitaria, produjo un aumento de la base de la matrícula general, no necesariamente generó grandes cambios en la estructura organizacional de las universidades. Para ver una real transformación de la estructura misma de la educación superior en Chile se tendría que esperar la reforma de los años ochenta implementada por la dictadura militar que gobernaba el país.

A partir de esta reforma, las universidades chilenas se organizaron en función de un proceso que denomina "mercadización de la educación superior". Esta estructuración del sistema de educación superior se caracterizó, en síntesis, por una regulación del sistema en función de lógicas de mercado, permitiendo una fuerte presencia de instituciones privadas en competencia con las instituciones del Estado por asignaciones financieras mediante distintos mecanismos.

En Chile, hasta 1990 existían 31 universidades públicas y privadas, y solo entre 1988 y 1989 se crearon 17 nuevas universidades y 34 institutos profesionales adicionales a las existentes (Rifo, 2017). Para 1994 había 52 universidades, de las cuales 57,6% eran privadas y solo 42% eran públicas (Cruz-Coke, 2004).

Los principios del capitalismo académico que dominaron la estructuración del sistema de educación superior en Chile configurarían un mercado educativo altamente competitivo entre universidades públicas y privadas, esto tuvo como una de las principales consecuencias la obligación de parte de las universidades de diversificar sus fuentes de recursos, siendo una de las maneras preferentes la apertura de nuevos programas de formación, cuyo aseguramiento de continuidad estaba asociado de manera directa al comportamiento de la demanda.

Ante la aparición en esta época de la gestión cultural como un ámbito formativo, no es de extrañar que las universidades chilenas se manifestaran muy receptivas



a la incorporación de programas de gestión cultural en sus aulas. Sobre todo, si la demanda por este tipo de programas hacía que las vacantes se completaran con rapidez.

Soledad Vidal (2011) indica que, a menos de 15 años de la aparición del primer programa universitario de gestión cultural en la Universidad de Chile, la oferta en este ámbito mostraba la existencia de al menos 19 programas de formación en gestión cultural en el sistema de educación superior chileno, el que incluían niveles técnicos, diplomados, licenciaturas y maestrías. Habrá también que considerar que, con la excepción del diplomado virtual en gestión cultural implementado en alianza por el CNCA, la OEI y la Universidad de Chile, que ofrecía una mayor cantidad de becas, el resto de los programas requerían que los costos fueran directamente aportados por los propios estudiantes.

Desde una mirada retrospectiva, se puede argumentar que la mercadización del sistema de educación superior chileno fue un factor que posibilitó la rápida proliferación de programas en gestión cultural en el país. Esto se entiende en función de la baja inversión que requería su implementación y, por consiguiente, la alta demanda que estos programas suscitaban. Sin embargo, este proceso de configuración de la formación en gestión cultural en el país no está exento de críticas o problemas. Una oferta de formación regulada solo por el mercado afecta de manera negativa el papel de la universidad y su compromiso con el bien público, limitando su capacidad de respuesta a las demandas de la comunidad (Carmona et al., 2014).

### **Agentes culturales y universidades**

Después de que la Universidad de Chile fue prácticamente cercenada por las reformas de la dictadura implementadas en la década de los ochenta, entre sus miembros existía un cierto ánimo por devolverle a la universidad el rol público que siempre tuvo; respondiendo a las necesidades de lo que, en este momento requería el país, retornando a la democracia. Hay que recordar que, a mediados del siglo XX, de esta institución surgieron organismos y elencos artísticos cuya labor repercutió en el desarrollo de diversos ámbitos de la cultura chilena. Este

*ethos* institucional se puede identificar en el protagonismo que tuvo la Universidad de Chile en sumarse a la realización de las primeras experiencias de formación.

Por otro lado, las visiones y acuerdos sobre el desarrollo cultural de la época posibilitaron una cierta apertura de los agentes ante propuestas que venían de la sociedad. En el proceso de discusión en torno a la institucionalidad cultural del país realizado en la década de los noventa se hicieron numerosos encuentros, congresos, seminarios y reuniones destinadas a discutir sobre la nueva institucionalidad cultural y en general sobre el modelo cultural chileno en el retorno a la democracia. En 1992, la División de Cultura del Mineduc realiza el primer Congreso de Política Cultural. En 1996, se lleva a cabo el Encuentro de Políticas Públicas, Legislación y Propuestas Culturales en el ex Congreso Nacional. En marzo de 1997 se conforma la Comisión Ivelic, que produjo el informe titulado Chile está en deuda con la cultura, base de lo que sería el programa cultural del gobierno de Ricardo Lagos (2000-2004).

En estos espacios participaron agentes públicos, gestores, artistas y académicos, estableciéndose vínculos personales y visiones compartidas que seguramente determinaron un conocimiento mutuo y, por consiguiente, una mayor disposición de las autoridades universitarias hacia la apertura de programas relacionados con la gestión cultural.

Además, dentro de las universidades chilenas hubo autoridades y académicos que respaldaron la implementación de este tipo de programas. Un ejemplo de ello fue el primer curso de formación en gestión cultural realizado en la Universidad Arcis en 1994, que contó con el decidido apoyo de José Sanfuentes Palma, Vicerrector de esa institución educativa. Asimismo, en el caso de la Universidad de Chile, para la realización del Postítulo en Gestión y Elaboración de Proyectos Culturales llevado a cabo en conjunto por ambas facultades en 1996, fue vital el respaldo brindado por Luis Merino, Decano de la Facultad de Artes entre 1995 y 2003, y Luis Riveros Cornejo, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas entre 1994 y 1998 (Arturo Navarro, comunicación personal, 3 de febrero de 2024).

No obstante, esta no es la única razón que explica la rápida inserción de la gestión cultural a las aulas universitarias. La existencia de liderazgos académicos innovadores al interior de las universidades permitieron que emergieran programas en universidades recientemente creadas, como son los casos de los programas en gestión cultural y del patrimonio de la Universidad San Sebastián de Concepción, la Universidad Santo Tomás, la Universidad SEK, la Pontificia Universidad Católica y la Universidad de los Andes.

En general, se puede señalar que las primeras experiencias formativas no regladas fueron resultado del protagonismo que tuvieron en esta materia centros culturales y embajadas (Antoine, 2003). Los programas que surgen en las universidades son tanto producto de propuestas de agentes culturales externos a las universidades y de agentes académicos internos, principalmente vinculados a los ámbitos de extensión o difusión cultural.

Los primeros docentes en gestión cultural Chile son gestores con conocimientos y experticia profesional, además de vocación por la formación. Estos cuerpos académicos fueron complementados con académicos asociados a las facultades, los que se hicieron cargo de las materias ligadas a temas disciplinares o teóricos.

Al revisar los asientos administrativos donde se instalan los primeros programas de formación al interior de las universidades, generalmente se trata de escuelas de posgrados o áreas de educación continua. Esta condición nos habla de un asentamiento en las estructuras universitarias muy inicial. Faltará todavía algún tiempo para ver la gestión cultural en las universidades chilenas alojadas en departamentos disciplinares, muestra de una mayor institucionalización del conocimiento (Clark, 1991).

En resumen, los liderazgos internos y la interrelación de los agentes públicos y universitarios contribuyeron al establecimiento de una agenda común entre las instituciones educativas y los agentes culturales para el desarrollo y expansión inicial de programas de formación en la educación superior chilena. Esta expansión se da sin mucha preparación previa y deriva que la primera generación de programas de formación se implementa con más voluntad que antecedentes en preparación organizacional y académica, lo que repercutirá

para que en este período se mantengan muy pocos, siendo más bien una etapa de la formación caracterizada por el ensayo y el error.

## **Conclusión**

Después de una revisión de literatura referida a la formación en gestión cultural, se considera que la conformación del campo educativo de la gestión cultural en Chile no se puede explicar como un proceso continuo y lineal. Es producto de la interrelación entre actores culturales en respuesta a la configuración de ideas, estructuras socioculturales, políticos e institucionales y cognoscitivas que se concatenaron en un periodo de tiempo histórico equivalente a las últimas décadas del siglo XX y que continúa en los años presentes.

Se entiende la emergencia de la gestión cultural como un campo de acción profesional en un período donde la globalización ha sido el proceso articulador de ideas y enfoques que han permeado la acción política, social y económica de los agentes. Desde esta perspectiva, la gestión cultural obedece a los requerimientos de profesionalización de los agentes que surgieron a partir del desarrollo de las políticas e instituciones culturales en cada país.

Para comprender completamente estos procesos en el contexto chileno, es esencial considerar el contexto histórico y las particularidades de las políticas culturales y las instituciones de educación superior. La formación en gestión cultural en Chile se debe entender como parte de un proceso de profesionalización derivado del desarrollo del aparato público cultural, las organizaciones asociativas y los emprendimientos creativos. Esto generó una actividad de gran dinamismo, donde se requirió de personal capacitado, a modo de incorporar profesionales competentes para hacerse cargo de las demandas que el nuevo escenario cultural.

Al mismo tiempo, la conformación de un sector profesional, entendido como la emergencia de una profesión y de la profesionalización misma de la gestión cultural, empujó a que se organizara un campo formativo al interior de las universidades. Los primeros programas son resultados de las necesidades de los

agentes culturales por disponer de personas capacitadas para la gestión de proyectos y organizaciones culturales y, también, de los requerimientos de las universidades chilenas, que ven una oportunidad de acceder a nuevos financiamientos y ser partícipes de los cambios que se experimentan luego del retorno a la democracia.

Queda para futuras investigaciones analizar la actual producción de conocimientos e investigación de la gestión cultural en Chile y el desarrollo de redes y orgánicas universitarias con miras a comprender el desarrollo y la complejidad del proceso de estructuración académica en el país. Finalmente, se debe señalar que la revisión de la literatura se encuentra cruzada por preguntas que apuntan a indagar en cómo estos procesos repercuten en el panorama actual de la formación en gestión cultural, en sus enfoques, programas y en las propias características de lo que se puede denominar un campo formativo de la gestión cultural en Chile.

## Referencias

- Antoine, C. (2003). En qué estamos, para dónde vamos [Presentación en el Diplomado de Gestión Cultural de la Universidad Santo Tomás].
- Antoine, C. (2010). Gestión Cultural en Chile 1990-2010: balance de una época.  
<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/106>
- Bayardo, R. (s/f). Cultura, Artes y Gestión. La profesionalización de la Gestión Cultural. <https://www.scribd.com/doc/149258669/Cultura-Arte-y-Gestion>
- Bonet Agustí, L. y Chávez Aguayo, M. A. (2018). Tendencias, retos y tensiones globales de la gestión cultural y su formación. Entrevista a Lluís Bonet Agustí. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 3(4).  
<https://doi.org/10.32870/cor.a3n4.7113>

- Bustamante, U.; Mariscal, J. y Yáñez, C. (Eds.). (2016). *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina*. Colombia: Universidad de Colombia.  
<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/789/2016%20Formas%20y%20configuraciones%20de%20la%20gestion%20cultural.pdf>
- Brambila Medrano, B. A. (2015). *Formación profesional de gestores culturales en México*. México: Universidad de Guadalajara.  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1842>
- Brunner, J. J. (2009). *Educación superior en Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales (1967-2007)*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Carmona, R.; Toro, I. y Riascos, J. (2014). Caracterización de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Chile: una aproximación a un modelo futuro de universidad. *Revista Educación*, 38(2), 37-50.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031370003>
- Castillo Barrios, A. L. (2014). La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.  
[https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/17142/08\\_la%20formacion%20de%20gestores.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/17142/08_la%20formacion%20de%20gestores.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). (2018). *La cultura en los objetivos de desarrollo sostenible: Guía práctica para la acción local*. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. / Culture 21.  
[https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturaods\\_web\\_es.pdf](https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturaods_web_es.pdf)
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2004). *Los trabajadores del sector cultural en Chile. Estudio de caracterización*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2006). *Diagnóstico de la Gestión Cultural en los Municipios de Chile*. Chile: Gobierno de Chile / CNCA.  
<https://repositorio.cultura.gob.cl/bitstream/handle/123456789/3826/Diagnostico%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20Cultural%20en%20los%20Municipios.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2013). *Estudio de Gestión Cultural Municipal*. CNCA. <https://cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/10/estudio-gestion-cultural-municipal.pdf>
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.
- Cruz-Coke, R. (2004). Evolución de las universidades chilenas 1981-2004. *Revista Médica de Chile*, 132(12), 1543-1554.  
<https://www.scielo.cl/pdf/rmc/v132n12/art14.pdf>
- Chavarría, R.; Mariscal, J. L.; Rucker, U. y Yáñez, C. (Comps.). (2021). *Acercamientos Metodológicos en Gestión Cultural. Apuntes de Latinoamérica*. Chile: Ariadna Ediciones.  
<https://ariadnaediciones.cl/images/pdf/AcercamientosMetodologicos.pdf>
- DeVereaux, C. (Ed.). (2019). *Arts and Cultural Management. Sense and Sensibilities in the State of the Field*. Taylor & Francis Group.
- Dubois, A. & Lepaux, C. (2019). Towards a sociology of arts managers: Profile, expectations, and career choices. En C. Devereaux (Ed.), *The Routledge companion to arts management* (pp. 39-58). Taylor & Francis Group.
- Fernandes, T. (2019). Histórico da gestão cultural no Brasil. En C. Rubin (Ed.), *Gestão cultural* (pp. 13-48). El Salvador: EDUFBA.  
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/1113>

- Unesco; Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI) e IBERFORMAT (2005). *Formación en gestión cultural y políticas culturales. Directorio iberoamericano de centros de formación*. Unesco.  
[https://oibc.oei.es/uploads/attachments/54/Formaci%C3%B3n\\_en\\_Gesti%C3%B3n\\_Cultural\\_y\\_Pol%C3%ADticas\\_Culturales\\_UNESCO.pdf](https://oibc.oei.es/uploads/attachments/54/Formaci%C3%B3n_en_Gesti%C3%B3n_Cultural_y_Pol%C3%ADticas_Culturales_UNESCO.pdf)
- Luque Gallegos, V. (2015). Cultura y desarrollo sostenible. *Periférica*, (16), 51-61.  
<https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/18263/051.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, Andrea (2003) La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. I.N.A.P. Doc. Nº 68, *Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado*.  
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>
- Olmos, H. A. y Santillán Güemes, R. (2004). La gestión cultural y la construcción de poder. El mundo en gestión. Conferencia magistral, presentada en Identidad, políticas y gestión cultural. Primer Encuentro Nacional de Promotores y Gestores Culturales. *Patrimonio Cultural y Turismo Cuadernos II*.  
<https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf11/articulo2.pdf>
- Martinell, A. (2001). La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos).  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1106/La%20gesti%C3%B3n%20cultural%20singularidad%20profesional%20%20perspectivas%20de%20futuro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinell, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Cuadernos del CLAEH*, 32(98), 97-105.  
[https://biblio.claeh.edu.uy/pmbClaeh/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=36](https://biblio.claeh.edu.uy/pmbClaeh/opac_css/doc_num.php?explnum_id=36)
- Mariscal Orozco, J. L. (2011). Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 1(2).



<http://www.observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/934/Mariscal-Avances%20y%20retos%20de%20la%20profesionalizaci%c3%b3n%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mariscal Orozco, J. (Coord.). (2012). *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones*. México: UDGVirtual.

<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/87/Mariscal%20Orozco%20-%20Profesionalizaci%c3%b3n%20de%20gestores%20culturales%20en%20Latinoam%c3%a9rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mariscal Orozco, J. L. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(1), 96-112.

<http://www.observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/192/2015%20triple%20construccion%20de%20la%20GC-%20TELOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mariscal Orozco, J. L. (2016). Formación e investigación de la gestión cultural en México: Balance y perspectivas. *Periférica*, (17), 177-187.

[https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/19974/177\\_187.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/19974/177_187.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mariscal, J. y Rucker, U. (Eds.). (2019). *Conceptos Claves de la Gestión Cultural: Enfoques desde Latinoamérica (Vol. II)*. Chile: Ariadna Ediciones.

[https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/846/Conceptos\\_clave\\_II.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/846/Conceptos_clave_II.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Muñoz del Campo, N. (2021). Cultural management in Chile: Between professionalization and the emergence of a public intervention category. En R. Henze & F. Escibel (Eds.), *Cultural management and policy in Latin America*. Taylor & Francis Group.

- Retamal, F. (2013). *Evaluación de la estrategia en red aplicada por el Consejo Nacional de la Cultura con los centros culturales municipales creados a partir del Programa Nacional de Centros Culturales* (tesis de magíster). Universidad de Chile.  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114469/TESIS%20FINANCIACION%20CULTURAL.fabianretamal.pdf;sequence=1>
- Retamal, F. (2020). La oferta de formación de postgrados universitarios en gestión cultural en Chile. Una mirada al proceso reciente y futuro. *Revista MGC, 15*, 50-59.  
<https://revistasdex.uchile.cl/index.php/mgc/article/view/13337/13360>
- Rifo Melo, M. E. (2017). Historia de la transformación de la educación superior chilena (1973-1990). *Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 19*(28), 13-36.  
<https://www.redalyc.org/journal/869/86952068002/html/>
- Rucker, U. y Marrone, L. (2019). Cultura y Desarrollo. En J. Mariscal & U. Rucker (Eds.), *Conceptos Claves de la Gestión Cultural: Enfoques desde Latinoamérica*. Chile: Ariadna Ediciones.  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23481/5.pdf>
- Vich, V. (2018). ¿Qué es un gestor cultural? En C. Yáñez (Ed.), *Praxis de la Gestión Cultural* (pp. 47-54). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.  
[http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1842/FormacionPorfesional\\_GestoresCulturales\\_Brambila.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1842/FormacionPorfesional_GestoresCulturales_Brambila.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vidal, S. (2011). *Políticas para la formación en gestión cultural* [Ponencia]. 1er Congreso Nacional de Gestión Cultural, Chile.  
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/409>

- Wróblewski, L.; Dacko-Pikiewicz, Z. & Lui, Y. (Eds.). (2018). *Cultural Management from Theory to Practice*. Londres: London Scientific.  
[https://www.researchgate.net/profile/Lukasz-Wroblewski-2/publication/330503360\\_Cultural\\_Management\\_From\\_Theory\\_to\\_Practice/links/5c43a77c92851c22a3824ca5/Cultural-Management-From-Theory-to-Practice.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lukasz-Wroblewski-2/publication/330503360_Cultural_Management_From_Theory_to_Practice/links/5c43a77c92851c22a3824ca5/Cultural-Management-From-Theory-to-Practice.pdf)
- Yáñez Canal, C. (2014). *Emergencias de la gestión cultural en América Latina*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Yáñez Canal, C.; Rucker, U. y Valenzuela Gómez, M. del C. (2018). *La gestión cultural desde Latinoamérica. Formación e investigación. Referencias y retos del campo disciplinar*. Santiago: Red Latinoamericana de Gestión Cultural, EGAC Ediciones, Universidad de Guadalajara.
- Zubiría, S.; Abello Trujillo, I. y Tabares, M. (2001). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
<https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/07/Conceptos-b%C3%A1sicos-de-administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-cultural.pdf>