

**Congreso Iberoamericano de Educación**

**METAS 2021**

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos  
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

## **EDUCACIÓN ARTÍSTICA**

### **Hagamos cultura en la escuela en tiempo de crisis**

Blanca Eva González Monroy<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Maestra en Promoción y Desarrollo Cultural, Instituto Tecnológico de Querétaro.  
México. Av. Tecnológico Esq. Gral. M. Escobedo, s/n, Centro.C.P. 76000, Santiago de Querétaro, Qro.  
Mex. [begomo@docente.itq.edu.mx](mailto:begomo@docente.itq.edu.mx)

La situación de crisis económica que vive Latinoamérica hace que los gobiernos realicen recortes presupuestales constantes, que en primera instancia afectan a los ámbitos educativo y cultural.

En México La Constitución Política establece como un derecho del individuo el acceso a la educación y la cultura, con la finalidad de que desarrolle todas sus potencialidades. La educación superior por su parte establece el compromiso de la Formación Integral a través de la Difusión de la Cultura que encuentra en la promoción y difusión del Arte su mejor aliado (Educación Artística), sin embargo debido a los constantes recortes presupuestales, a la falta de interés de las propias instituciones educativas que le han restado valor a la educación artística como contribuyente extraordinario en la formación del futuro profesional esto sólo se ha convertido en un discurso recurrente en todos los niveles de educación.

Hoy es necesario reubicar los conceptos de cultura y educación, y entender que ambos contribuyen al desarrollo del individuo y la comunidad... “Ser capaces de entender esta relación y cómo ésta se une al concepto de desarrollo, entendido este último como la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida” (González Monroy, 2008), permitirá pasar del compromiso a la necesidad absoluta de fomentar el desarrollo cultural de los pueblos de América a través de una educación de calidad que contenga en su proceso académico la promoción, difusión y práctica activa de la cultura, dándole el peso e importancia que verdaderamente tiene.

Sin embargo la tarea no es fácil en una época de crisis económica como la que vivimos, hoy es necesario replantear las formas de pensar y actuar en la gestión cultural, ligarla a un modelo de planeación estratégica, con apego al diseño y planeación de proyectos para hacerla autofinanciable.

Planteo a ustedes un caso de éxito en la planeación cultural educativa, documentado y realizado en el Departamento de Actividades Extraescolares del Instituto Tecnológico de Querétaro en México, Institución de Educación Superior Pública Federal.

Para comprender de donde surge esta propuesta de modelo administrativo para el área de difusión de la cultura, es necesario citar unas líneas del Capítulo 3 del libro Educación y Gestión Cultural(Compilador Mariscal Orozco, 2009):

En ese documento se exponen algunos resultados de una investigación que se realizó a principios de este año y que tomo como objeto de estudio la actividad artístico-cultural que se realiza en los Institutos Tecnológicos y de los cuales formamos parte. Dicha investigación tiene por título “Educación Tecnológica y Formación integral” en ella se realiza una Evaluación de la Formación Integral que se busca en los planteles de Educación Superior Tecnológica en México, y la relación de este modelo de formación, con las *Actividades de Difusión de la Cultura* que se realizan en los Tecnológicos del país (...) En la historia de México los promotores siempre han estado presentes, por lo tanto no pueden ser ignorados, por el contrario, su presencia cada vez se fortalece más, tan es así que en la actualidad se vive una etapa de profesionalización que se ha convertido en un parteaguas en la historia de la promoción cultural.(...) Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, no están exentas de la presencia de los promotores culturales ya que la actividad de promoción de la cultura ha estado presente en su proyecto educativo desde la década de los 60's. Hoy esta actividad se reconoce a través de su inclusión dentro del organigrama del departamento de Actividades Extraescolares, los encontramos dependientes de la Oficina de Promoción Cultural y de la Oficina de Promoción Deportiva, sobre sus hombros recae gran parte del compromiso de la Formación Integral de los estudiantes del SNEST.

Tomar en cuenta esta presencia, determinó la realización de la investigación, con el fin de tener una visión mucho más clara de lo que se hace en el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, por la Formación Integral, a través de la revisión de la documentación y el análisis de las acciones realizadas hasta el momento. El estudio y observación permitió conocer, si lo hecho en favor de la Formación Integral es acorde al propósito que se inserta en su Filosofía.

Educación y cultura son conceptos diferentes, que están estrechamente vinculados, en todos los niveles educativos. Hoy día el discurso repetitivo dice:

Si algo está caracterizando a la educación en sus niveles obligatorios en todos los países, es su interés por lograr una integración de campos de conocimiento y experiencia que faciliten una comprensión más reflexiva y crítica de la realidad, subrayando no sólo dimensiones centradas en contenidos culturales, sino también el dominio de los procesos que son necesarios para conseguir alcanzar conocimientos concretos y, al mismo tiempo, la comprensión de cómo se elabora, produce y transforma el conocimiento, así como las dimensiones éticas inherentes a dicha tarea. Todo lo anterior subraya un objetivo tan definitivo como es el *Aprender a aprender*. (Bravo, Lenlague César *et.al*, 2007, pág. 14)

El vínculo con la educación se describe como uno de los intrincados lazos entre el arte y el poder, (Azuela, 2005), asunto que sin lugar a dudas vincula a la cultura con la educación porque ella tuvo relación con el acontecimiento de la conformación del Estado nacional, donde uno de los grandes compromisos sociales que se detentaban en el discurso era el de la identidad, misma que debía lograrse entre otras cosas a través de la educación.

En este sentido Azuela (2005) describe cómo el renacimiento artístico en México estuvo asociado a la revolución y cómo esta explosión cultural reivindicó a los artistas ante la sociedad, y al mismo tiempo posicionó al gobierno como el reivindicador de la cultura mexicana, "artistas e intelectuales participaron en la conformación misma del Estado nacional revolucionario. Este proceso, al igual que sucede con otros regímenes, requirió del sustento de los campos artísticos y culturales para explicarse y justificar las aspiraciones al poder y la manera de ejercerlos del grupo que lo detentó". (pág. 23)

Para la educación de todos los niveles, pero sobre todo para el nivel superior la formación profesional es un compromiso que comprende una formación integral que permita a los jóvenes mayores oportunidades de éxito en el campo profesional es por ello que esta investigación se torna importante ya que en la mayoría de las instituciones educativas del nivel superior el peso del modelo de formación al que se comprometen recae en las áreas de Difusión Cultural.

El capítulo describe detalladamente la metodología que se realizó en esta investigación y documenta el resultado de la misma, es importante destacar que es la primera investigación que sobre el tema se realiza en educación superior tecnológica en México.

Entre las problemáticas detectadas en el área se percibe la falta de organización, y seguimiento del trabajo, no hay apoyos para estudiantes, no hay promociones para promotores, no hay recursos suficientes, ni materiales, ni humanos ni tampoco financieros, no hay estudios de consumo a pesar de que bajo el esquema de certificación los estudiantes son vistos como el cliente, no hay plan de trabajo estructurado del departamento, no hay planes de los promotores ni de los grupos representativos documentados a fin de darles seguimiento y por si fuera poco, no se alcanzan los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad ni del Plan de Trabajo Institucional.

Estos resultados permitieron realizar algunas propuestas entre ellas la de: Que se realicen planes de trabajo y que se trabaje a través de proyectos, estos dos puntos resultan fundamentales para favorecer la concreción de muchas otras propuestas surgidas, y me lleva a un punto de cruce “hace falta Implementar un modelo administrativo específico para el área” Problemática que se generaliza y nos crea una hipótesis “En la mayoría de las Instituciones de Educación Superior los jefes del área responsable de la Difusión Cultural, no aplican el Proceso Administrativo afín al perfil del área, el trabajo carece de organización que facilite el adecuado aprovechamiento de los recursos, lo anterior causa que dentro de la propia institución se devalúe el trabajo que realiza todo el personal, lo que contribuye a que todo lo realizado sea tomado con poca seriedad en el marco de la formación Académica y los procesos administrativos institucionales.”

Para atender esta problemática se genera en 2008 un proyecto cuyo objetivo general fue: Generar una propuesta de reestructura en la operación del departamento de Actividades Extraescolares para el año 2009, que persigue como Objetivos específicos:

- Diseñar un modelo para la Administración del área adecuado al perfil de la misma. (Que no existe como tal)
- Realizar la implementación de la propuesta en 2009.
- Ejecutar y evaluar los resultados de las modificaciones en el departamento de Actividades Extraescolares al cierre de 2009.
- Mejorar el modelo con las correcciones surgidas de la evaluación para su ejecución en 2010.
- Evaluar al cierre de 2010 y ampliar su cobertura en la propia institución.

Este modelo parte de la realidad fundamental de que la institución educativa puede visualizarse como una organización, considerado el concepto de que en una parte se refiere al ente: empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental que para su adecuado funcionamiento requiere de la Administración que “esta relacionada con el logro de objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas” (Silva Da, 2002, pág. 5) en la organización, hay un grupo de personas que persiguen un mismo fin “ el éxito de la entidad”, llámese empresa, sociedad, compañía, corporación, etc., el logro de éste contribuirá a la superación personal de sus integrantes o colaboradores y desde luego tendrá impacto positivo en la sociedad.

La Administración Gubernamental, es una de las actividades más complejas, toda vez que los procesos de planificación se sujetan a periodos limitados, trienios o sexenios, las Instituciones de Educación Superior son Organizaciones públicas y no están alejadas de esta experiencia; la complejidad del tema y el tamaño del mismo, obliga a realizar la investigación tomando un área específica de las Organizaciones Educativas, la de Difusión Cultural.

Dentro de la estructura organizacional el área de Difusión Cultural denominada de diversas formas: departamento, dirección, coordinación, etc., es reconocida porque se dice que sobre ella recae el compromiso de la formación integral de los estudiantes y futuros profesionales.

Tal responsabilidad implicaría necesariamente en la aplicación de una correcta administración o como “desde finales del siglo XIX se acostumbra definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: Planificación, Organización, Dirección y Control,”(Stoner J. F., 1996, pág. 11) llamado Proceso Administrativo; George Terry por su parte dice: “La administración es un proceso claro, que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito

de determinar y alcanzar los objetivos de la organización, mediante el empleo de personas y recursos para ello” (Silva Da, 2002, pág. 6).

Hoy día las Instituciones Educativas del Nivel Superior cuentan con un Plan de Trabajo y un Plan Operativo de frecuencia anual, que se vincula al Plan Nacional de Desarrollo, a través del Programa Sectorial de Educación estos dos últimos de duración sexenal, esta vinculación exige un trabajo muy bien organizado.

Además de esto es necesario agregarle que muchas de estas instituciones se encuentran certificadas en la Norma ISO 9001-2000, en el sector de Servicios; la Norma define procesos claros para que el servicio ofertado sea de calidad, lo cual es medible a través del cumplimiento de indicadores, especificaciones y procedimientos que le permiten a la Institución conservar su Certificación y por lo tanto mantener un estatus competitivo dentro del mercado al que sirve.

Por su parte, el área de Difusión Cultural en las Instituciones de Educación Superior, no queda fuera del cumplimiento de estas cuestiones que marca el Sistema de Gestión de la Calidad, además de ello, tiene el compromiso de vincularse con sus pares de otras instituciones educativas y con las Instituciones culturales de los 3 niveles de gobierno; debe desarrollar programas de fomento, promoción y difusión de la cultura hacia el interior y al exterior de su comunidad; contribuir a la formación del estudiante, mediante la participación de éstos en sus actividades, tanto como público espectador, o como participante activo de alguna de las diversas disciplinas vinculadas a la cultura.

Este cúmulo de actividades deben contar con un proceso que no es más que una forma sistémica de hacer las cosas, sin embargo la complejidad del ejercicio cultural ha generado en muchos espacios el surgimiento de la llamada Administración y Gestión Cultural que hoy ha tomado tanta popularidad, pero que como lo cita el profesor Luciano Álvarez de la Universidad Católica de Montevideo, Uruguay, (CONACULTA/UAN, 2003) “La Administración de las artes y la cultura es tan antigua como el arte mismo”... “Detrás de cada gran obra de arte ha habido un proceso administrativo que lo posibilitó,” ... “Solo un correcto diseño de proyectos y una adecuada gestión de los recursos permitirán que las buenas ideas y la creatividad se transforme en verdadera acción cultural,”

Las notas anteriores abren el panorama complejo que abriga a la Administración de la Difusión Cultural, toda vez que en su ejercicio cotidiano no pueden separarse sus particulares características:

- Es parte de una Organización Pública Gubernamental.
- Es contribuyente importante en la formación de capital humano.(formación integral)
- Se involucra con las artes, el deporte, la recreación y en muchas ocasiones con las actividades cívicas.

La profesionalización del recurso humano dentro de la cultura, nos ha llevado de manera recurrente al tema de la Gestión cultural, “Desde 1997 la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) puso en marcha iniciativas dirigidas a elaborar y publicar informes sobre gestión y políticas culturales, de ahí que durante 1998, con el apoyo de un grupo académico coordinado por el Dr. Edwin Harvey, se elaborara y publicara en Internet la Guía de la Administración Pública de la Cultura.”(Organización de Estados Americanos, 1998)

Sin embargo todos estos temas sobre Gestión y Administración Cultural no abordan de manera particular el tema de éstas en el ámbito Educativo, es decir hay temas de administración cultural, pero no había nada hasta hoy sobre administración cultural en el ámbito educativo.

En mi experiencia a lo largo de 15 años colaborando de manera directa en el área de Difusión Cultural de un Sistema Educativo de nivel superior, he podido constatar que el trabajo se da completamente aislado del engranaje que implica la Institución como Organización, aún más delicado al interior del área a pesar de que en los últimos años se habla de Sistemas de Gestión de Calidad, los procedimientos se cumplen por cumplir, sin la implementación adecuada de un proceso, a pesar de que SGC se mueve precisamente por procesos; punto y aparte como ejemplo se puede citar que en el Manual de Organización del Instituto Tecnológico de Querétaro, en las funciones específicas del puesto del jefe de Extraescolares, (estas actividades constituyen las insertas en Difusión Cultural de las universidades y algunas otras de extensión) se habla de: Planeación, Organización, Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales lo que deja claro que el jefe del área debe apegarse al Proceso Administrativo que deberá permitirle la organización y control de las actividades, su documentación sistémica y sobre todo que contribuya al fortalecimiento del área y los fines de su existencia dentro de la formación de los estudiantes.

Hoy día ha sido mi experiencia y profesionalización en el ámbito cultural lo que me ha llevado a implementar acciones que se relacionan directamente con la Administración y Gestión Cultural dentro del departamento de Actividades Extraescolares, con apego a las funciones del propio manual de organización, lo cual indiscutiblemente ha facilitado el trabajo, la organización el seguimiento y control de las diferentes actividades, se ha logrado alcanzar los indicadores y metas previstas además de permitir la implementación de un trabajo por proyectos lo que ha facilitado la obtención de recursos para el desarrollo de los mismos.

#### ***Pasos del proyecto:***

1. El proyecto comenzó por la capacitación del personal de área de Actividades Extraescolares en el tema de planeación y diseño de proyectos culturales, en dicho curso los participantes lograron adquirir la competencia para el diseño y la planeación de sus actividades a través de proyectos.
2. Se estableció la definición de cultura como un todo integrado por las partes sustanciales del proceso educativo la Academia, la investigación, la Extensión y las Actividades de Formación Integral, donde se reconocen: artísticas, cívicas, deportivas y de desarrollo humano, de recreación y que todas ellas deben actuar conjuntamente a fin de preservar y difundir la cultura, los valores, las tradiciones y el respeto por el entorno, desarrollando un alto sentido de pertenencia e identidad a la comunidad y a la sociedad.
3. Para ello la jefatura del departamento estableció como primer paso la habilitación de un espacio físico donde se ubicaran tanto la jefatura como las coordinaciones de: Promoción cultural y Promoción deportiva, así como un área de trabajo para los promotores.
4. Se formuló un diagrama neuronal que define los programas y los proyectos del departamento a fin de darle seguimiento. Los proyectos planteados fueron diseñados por el personal y se insertaron en 3 programas de impacto.
5. Se formulo un seguimiento puntual de los promotores a través de replicar en la medida de lo posible la gestión del curso de las áreas académicas a los talleres de arte, deporte, civismo y desarrollo humano.
6. Se realiza revisión de avance y liberación de actividades, documento que facilita la sustentación de la promoción de los docentes de esta área.
7. Se llevan a cabo encuestas a los estudiantes para determinar el desempeño de los promotores.
8. Se establece en trabajo conjunto la Misión, Visión y Valores que regiran el trabajo del departamento.

La implementación del modelo Administrativo por proyectos para el área cultural en el ámbito Educativo, tiene como sustentos:

- Planeación por proyectos: “El enfoque de la administración por proyectos es especialmente útil cuando se trata de alcanzar resultados satisfactorios al llevar adelante nuevas ideas que requieran una atención constante y esfuerzo cotidiano. El enfoque de proyectos permite además responsabilizar a los ejecutores de uno en cumplimiento de objetivos en términos de resultados concretos y a una fecha determinada, de acuerdo con una programación.” (Ramírez González & Thomas Harvey, 2002, pág. 172)
- Se establecen tres programas:
  - Imagen Institucional
    - Porque las actividades artísticas, deportivas y cívicas son las que ligan a la institución con la sociedad con mayor facilidad y frecuencia.
  - Formación Integral
    - Como fue documentado en el proyecto de investigación origen, las Actividades extraescolares son reconocidas en el sistema como el sustento de la formación integral, es por ello que este programa no podía dejarse de lado.
  - Generación de Recursos
    - Fundamental e importante la generación de recursos para compartir responsabilidad con la administración en el uso de recursos destinados al área.

A continuación se presenta la propuesta de 2009 y su evaluación.

Llevar a cabo los pasos anteriores ha permitido observar los siguientes beneficios de primera mano.

1. Se facilita la revisión de avance y con ello se puede otorgar al semestre una liberación de actividades, documento que facilita sirve de sustento a la promoción de los docentes de esta área.
2. Los proyectos realizados también favorecen las futuras promociones de los docentes y les permite acumular puntos de trabajo en caso de interesarse en becas docentes, debido a que la implementación de muchos de ellos no sólo buscar realizar la actividad eficientemente si no que además busca su viabilidad lo que la somete por fuerza a un proceso investigativo y de aplicación metodológica.
3. El docente mejor evaluado por sus estudiantes y por los logros de su trabajo y la puntualidad en la entrega de sus planes de trabajo, requerimientos, avances y cierre es reconocido al inicio de cada semestre como el mejor docente de su área.
4. Dentro de cada proyecto se sigue un modelo de planeación estratégica lo que permite diseñar, planear, ejecutar y evaluar sistémicamente, esto permitió que cada proyecto pudiera ser evaluado y posibilitara su replicado con mejoras para 2010.
9. Al cierre de cada semestre de manera simple se tiene el reporte claro de avance de trabajo de cada proyecto, logros y mejoras para su replica el año siguiente.
10. Se facilita el desarrollo de las actividades.
11. Se tiene un claro panorama de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

12. Permite sobre todo la búsqueda de recursos para su realización buscando la autofinanciabilidad y en muchos casos ayuda a que la administración y el área participen compartan responsabilidades. .

### **En conclusión:**

Esta propuesta propicio:

- A) Una Contribución a la satisfacción de nuestros estudiantes siendo parte de una oferta educativa de calidad.
- B) Revaloración educativa y social de este grupo de actividades de formación, a través del reconocimiento de sus programas y la adecuación de los mismos, como resultado de un estudio minucioso de su desempeño y contribución en la Formación Integral de los Estudiantes del ITQ.
- C) Trabajo organizado y planificado de los promotores (docentes) en beneficio de los estudiantes.

Fue así como a partir de 2009, las Actividades Extraescolares operan bajo el esquema de un modelo de planeación por proyectos para el ámbito cultural. Diseño del modelo, MPDC. Blanca Eva González Monroy.

### **Referencias Bibliográficas:**

- Abello, I. (1998). *Cultura: Teoría y Gestión*. Colombia: Editorial Unariño.
- Allen, L. a. (1958). *Management & Organization*. Tokio: McGraw Hill.
- Arellano, D. (22 de septiembre de 2005). *Access my Library*. Recuperado el 3 de mayo de 2009, de <http://www.accessmylibrary.com>
- Bartol, K. M. (1994). *Management*. USA: Mc Graw Hill.
- Brown, W. B. (1983). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral*. . México: Limusa.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (2da ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Colombia: Mc Graw Hill.
- Compilador, C. A. (2000). *Legislación cultural de los países de convenio Andrés Bello:- Página 115*. Santa Fe de Bogota, Colombia: UNAM.
- CONACULTA/UAN. (2003). *Antología de lecturas* (Vol. IV). Nayarit: Talleres de la UAN.
- Fernández, E. M. (2005). *Introducción a la gestión: "management*. Universidad Politecnica de Valencia .
- García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- Garretón Merino, d. M. (1999). *América Latina, un espacio cultural en el mundo globalizado*.. Andrés Bello.
- González Monroy, B. E. (2007). "Diversidad Cultural y Gestión Estratégica". *Memoria del Congreso*, (pág. 8). La Habana Cuba.
- BIBLIOGRAPHY \ 2058 González Monroy, B. E. (2008). *Educación Tecnológica y Formación Integral*. México: UAdC.
- Mariscal, O. José Luis, Com., *Educación y gestión cultural*, SUVUDG, México, 2009. Pp 217



- Resuello, Cerezela David, Diseño y Evaluación de proyectos culturales, colección Patrimonio, Ed. Arial 4 México 2007. Pp 240
- Hopenhayn, M. (2000). *Economía y cultura*:. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Jorge Eliecer Prieto, J. E. (2004). Gestión estratégica organizacional, Guía practica para el diagnostico empresarial. Colombia: Colección textos universitarios.
- Kiksberg, B. (1971). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la moderna teoría de la Organización*. Buenos Aires, Argentina: Depalma.
- Maass Moreno, M. .. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo*. México, D.F.: UNAM.
- Manes, J. M. (2008). Gestión Estratépgica para Instituciones Educativas. Granica.
- Martinell, A. (1999. ). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural, . Barcelona : OEI.
- Matas, C. R. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*:. España: Tecnos.
- Matthey Correa, G. (1999). La gestión y la asministración cultural un arma de doble filo. *Revista musical Chilena*, 53 (191).
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (15- 17 de junio de 2005). Recuperado el 10 de mayo de 2009
- Ocampo de Gómez, A. M. (2004). *Diccionario de escritores mexicanos siglo XX: Desde las generaciones del Ateneo y novelistas de la Revolución hasta nuestros días*. México: UNAM.
- Organización de Estados Americanos. (1998). *Guía de la Administración Cultural Iberoamericana*. Recuperado el mayo de 2009, de Portal de la OEI: [www.oei.es](http://www.oei.es)
- Prieto Herrera, J. E. (2008). Gestión estratégica una guía para el diagnostico. ECOE.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma.
- Silva Da, R. O. (2002). *Teorías de la administración*.Cengage Learning.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. (P. Mascarón, Trad.) México: Pretince-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. F. (1996). *Administración* (2da ed.). México: Pearson.
- Stoner, J. F. (1999). *Administración*. México: Pearson.
- Val Pardo, I. d. (1997). *Organizar: acción y efecto*. Madrid: ESIC.
- Zaid, G. (1992). Tesis sobre administración cultural. *Letras Libres*. (188), 38-39.
- Zubiría Samper, S. M. (1998). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: OEI.