

## Escuela de Gestores y Animadores Culturales, una experiencia de formación para los actores culturales de base <sup>1</sup>

Roberto Guerra V. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ponencia enviada al Seminario “La participación de agentes sociales en la promoción de la cultura y el desarrollo”. Santa cruz de la Sierra, Bolivia 19-22 de Mayo de 2008, organizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Programa de Formación y Capacitación en Cultura, ACERCA de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI.

<sup>2</sup> Presidente Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Chile. [rquerracl@yahoo.com](mailto:rquerracl@yahoo.com)

## I.- La Escuela de Gestores y Animadores Culturales



La experiencia remite a un hacer y a un sentido. En las siguientes páginas hablaremos de una experiencia en desarrollo que se sitúa en Chile y que tiene como escenario el campo cultural, sus actores, procesos, tensiones y desafíos.

Desde el año 2005 dando cuenta de una larga trayectoria de trabajo en el ámbito sociocultural en sectores populares, un grupo de gestores, docentes y artistas vimos la necesidad de *hacer algo* para contribuir a la formación de los actores culturales con quienes nos relacionábamos habitualmente y que constantemente demandaban el acceso a instancias de formación.

Se trataba de la voluntad de impulsar una acción concreta en el plano formativo que junto con el hecho educativo, favoreciera el encuentro y el intercambio de experiencias entre los diversos actores con quienes trabajábamos. Estaba allí puesta también nuestra propia experiencia y formación al alero de la práctica, de profundo compromiso con el mundo de base.

Nos preguntábamos en ese entonces: “¿De qué manera contribuir a fortalecer la labor que realizan las organizaciones culturales de la comuna? ¿Qué necesidades presentan los actores con quienes nos relacionamos?, ¿Cuáles son las áreas en que puede materializarse esta contribución?”<sup>3</sup>

Desde allí convocamos a la realización de lo que denominamos “Escuela de gestión cultural” graficado en la frase “Generando acciones para el país que queremos”. Así, invitamos a participar de una serie de Talleres de corte teórico-práctico de una semana de duración entre los que se contaban Fotografía, Video, Operación de equipos de Sonido, Escenografía, Radio y Animación, Formulación de Proyectos Culturales y Producción, los que fueron realizados por especialistas en cada uno de los temas de forma simultánea. Junto a ello, estructuramos un programa de conferencias denominado “modulo de formación general” al que asistían todos los alumnos y que consideraba las temáticas de Cultura y neoliberalismo, Internet y Software libre, Institucionalidad Cultural e Historia del Movimiento Cultural Chileno, contando con la participación de destacadas personalidades del mundo cultural.

Lo que inicialmente estaba pensado para 50 personas tuvo una convocatoria que superó todas las expectativas, logrando reunir a un total de 120, confirmando el diagnóstico inicial.

La evaluación de la experiencia permitió evidenciar el impacto alcanzado con la realización de la Escuela, la diversidad de actores socioculturales que participaron en ella, muchos de los cuales provenían de regiones cercanas a Santiago, el espacio de intercambio intergeneracional desarrollado; el diálogo entre artistas destacados o de trayectoria con los emergentes; las necesidades de formación existentes, entre otros aspectos.

---

<sup>3</sup> Programa 1ª Escuela de Gestión Cultural. Julio de 2005.

## II.- La Escuela y su modelo

De este modo, del modelo inicial -de claro perfil técnico-instrumental- se pasa a un diseño curricular que identifica contenidos a abordar, módulos de trabajo, perfecciona el perfil de ingreso de los convocados, y se plantea objetivos permanentes.

Esta reflexión va acompañada de una problematización del concepto de gestión cultural en su versión *administrativista* o *gerencial*, que entendemos alejada del mundo y las prácticas de los actores culturales de base, buscando fortalecer una noción de gestión cultural no solo como un conjunto de herramientas situadas en un plano técnico-administrativo, sino como un proceso metodológico y creativo orientado al logro de objetivos de interés colectivo. Asimismo, y buscando incorporar la experiencia de la animación cultural y su perspectiva, la Escuela pasa a llamarse "Escuela de Gestores y Animadores Culturales".

En este tránsito la Escuela inicia un proceso de generar su propia institucionalidad, independizándose de la organización que la vio nacer, vinculándose con un Universidad que certificara el proceso formativo.



La Escuela tiene como principio el autofinanciamiento de sus actividades, no recibiendo a la fecha fondos de ninguna institución para realizar la experiencia. Esta definición no niega de la posibilidad de acceder a fondos concursables para el desarrollo de la Escuela, sino que ante todo busca salvaguardar la autonomía e independencia del proyecto y el sentido que lo sustenta.

Así, la Escuela se financia con el aporte de los propios alumnos quienes cancelan un coste de acreditación simbólico para el carácter del curso. Pese a ello, en cada versión se otorgan becas y medias becas a organizaciones y gestores de base que presentan dificultades para costear la acreditación. Estos ingresos permiten solventar el pago de los docentes, el diseño y elaboración del CD-ROM con materiales, la difusión, alimentación, los artistas que participan de la inauguración y certificación y gastos operacionales del equipo responsable. Sin dudas que ello es posible gracias al apoyo de la Universidad que facilita sus instalaciones y equipos para realizar la Escuela.

Inicialmente la difusión se llevaba a cabo identificando los lugares donde se ubica el público objetivo de la Escuela, focalizando a partir de ello la distribución del material en Municipios, Universidades, Centros Culturales e invitando directamente a artistas y gestores. En las siguientes versiones, la convocatoria se realiza preferentemente a través de redes formales e informales gestores y organizaciones culturales, siendo los ex alumnos los principales agentes de difusión.

En términos metodológicos, la Escuela se estructura en seis módulos: Cultura, Animación Sociocultural, Grupalidades, Gestión Cultural, Políticas Públicas y patrimonio, Formulación de Proyectos Culturales y Taller de Producción completando un total de 80 horas de duración en 22 sesiones. Estas se llevan a cabo en horario vespertino para favorecer la participación de personas que cumplen obligaciones laborales, poseen un carácter teórico práctico y se basan en el principio de "aprender haciendo" con trabajos individuales y en grupo.

Buscando favorecer el análisis del campo de acción de la Gestión cultural, cada versión de la Escuela contempla la realización de visitas a terreno a tres experiencias de intervención cultural en los ámbitos comunitario, privado y gubernamental.

Para ello se establecen convenios con experiencias que se ubiquen en los niveles más arriba señalados a objeto de que faciliten el acceso de los alumnos y compartan con ellos sus objetivos, proyectos, experiencia y el espacio donde llevan a cabo su labor.

Al finalizar la Escuela, cada alumno debe elaborar un ensayo de integración de contenidos que busca estimular la reflexión crítica acerca del campo cultural chileno, a la vez que intencionar la sistematización de las experiencias que estos llevan a cabo desde su obra creativa u organización.

### III.- La Escuela en el escenario de profesionalización de la Gestión Cultural <sup>4</sup>



Entendemos que los procesos relacionados con el arte y la cultura experimentan una creciente complejización que hace necesaria la adquisición de las herramientas técnico-metodológicas que permitan a los gestores ser efectivos mediadores de los procesos culturales y activos impulsores de acciones que contribuyan a generar actoría y participación de la comunidad.

Hablamos de un proceso que exige saberes y competencias específicas a los gestores y animadores que les permitan aprehender críticamente el contexto en el que desarrollan su labor, y a partir de ello, enriquecer y mejorar sus prácticas.

La irrupción de la noción de profesionalización de la Gestión Cultural al campo cultural chileno ha contribuido de manera importante al incremento de la oferta de formación en Gestión Cultural. Influyen en ello:

- El dinamismo, expansión y descentralización del sector cultural,
- El desarrollo de políticas públicas,
- El aumento y diversidad de las actividades desarrolladas en el sector,
- La tensión entre el quehacer cultural y las necesidades de financiamiento,
- La demanda de capacitación de los gestores y las oportunidades de capitalizar estas necesidades por parte de las instituciones,
- La demanda de acreditación de experiencia por el "mercado laboral" del sector cultural.

Paradójicamente, el incremento de las ofertas de formación en el sector -catalogado como "tendencia ascendente" desde el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes- <sup>5</sup> no ha ido acompañado de un aumento en la inclusividad de estas, generándose una tensión entre necesidades de formación y el acceso a ellas. El alto costo económico que la mayoría de estas ofertas contempla como requisito de acceso se constituye en una barrera infranqueable para un amplio sector de gestores, lo que las hace económicamente prohibitivas, introduciendo un signo de inequidad en el acceso de la formación y certificación de competencias de los actores culturales de base.

Sin embargo, y pese a la importancia que los actores culturales le atribuyen a la capacitación y el perfeccionamiento, diversos factores que van desde las dificultades económicas a la "falta de

---

<sup>4</sup> De aquí en adelante tomo como referencia mi trabajo "La noción de profesionalización de la Gestión Cultural y las prácticas culturales de base, elementos para el debate" de próxima aparición.

<sup>5</sup> Diploma Virtual en Gestión Cultural. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

tiempo" no permiten el acceso a instancias de formación y obligan al autoaprendizaje y adaptación a las exigencias del campo laboral desde la experiencia práctica, la más extendida forma de aprendizaje en el sector. De este modo, los agentes culturales locales se ven imposibilitados de acceder a instancias de formación en Gestión Cultural que posibiliten el aprendizaje formal y la certificación de competencias de quienes han hecho de *lo cultural* su oficio.

Resulta al menos curioso constatar como se suele imputar con preocupante habitualidad las necesidades formativas y de capacitación a los actores culturales de base, circunscribiendo el campo de profesionalización a este sector. No obstante un interesante estudio del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes permite establecer un quiebre con esta noción:

- Más del 50% de los encargados de unidades culturales municipales declara no tener experiencia previa en gestión cultural ni en trabajo municipal,
- Solo un 17.4% de los encargados de unidades culturales municipales ha tenido capacitación en el área de la gestión cultural,
- El 82.6% no ha realizado cursos de especialización en este ámbito,
- En la Región Metropolitana de Santiago solo el 21.4% de los encargados posee perfeccionamiento formal en Gestión Cultural,
- Solo un 30% señala poseer un plan de desarrollo cultural para la comuna con objetivos formulados.<sup>6</sup>

A la luz de lo anterior y por evidente que pueda resultar, es necesario insistir que el desafío de profesionalizar la Gestión Cultural no refiere necesariamente al mundo popular y las prácticas culturales de base, sino que al conjunto de actores que conforman la institucionalidad cultural chilena en sus distintos niveles.

En este marco, la Escuela se plantea contribuir desde una acción concreta a romper este muro, contribuyendo a la entrega de una oferta formativa de nivel académico sin fines de lucro que busca fortalecer la labor de los agentes culturales populares favoreciendo con ello el desarrollo de nuevas y mejores acciones en el campo cultural.<sup>7</sup>

Es así que la Escuela se propone:

- Contribuir a la formación de los actores culturales locales, favoreciendo la incorporación de competencias específicas que estimulen el mejoramiento de las prácticas, procesos creativos y organizacionales en el ámbito cultural.
- Estimular el análisis crítico del campo y la gestión cultural en nuestro país para la búsqueda de estrategias creativas e incluyentes para el desarrollo cultural a nivel local.
- Generar un espacio para el encuentro y diálogo entre los actores culturales de base y sus organizaciones con la institucionalidad cultural, pública y privada.
- Posibilitar el acercamiento a experiencias de trabajo en terreno que permitan visualizar las limitaciones, oportunidades y fortalezas del quehacer cultural.

---

<sup>6</sup> "Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile". Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, 2006. Págs. 28, 29, 36 y 43. Disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl).

<sup>7</sup> Programa 6ª Escuela de Gestores y Animadores Culturales. Mayo de 2007.

#### IV.- La experiencia



Como se ha señalado, la Escuela busca dar respuesta a las necesidades formativas de los actores culturales de base en diálogo con el conjunto del campo cultural chileno y latinoamericano. A la fecha se han llevado a cabo cinco versiones beneficiando a un total de 240 personas, y la 6ª ya se encuentra en pleno proceso de convocatoria.

A finales del 2006, se realizó la primera réplica internacional del modelo en versión intensiva en el Centro cultural “La Muralla” de Buenos Aires y desde fines del 2007 se dio inicio a la realización de experiencias locales con el Municipio de Conchalí en la Región Metropolitana de Santiago. Resulta interesante señalar que varios ex alumnos se han auto impuesto la tarea de gestionar el desarrollo de la Escuela en sus territorios o desde sus instituciones, motivo por el que a la fecha se cuentan cuatro invitaciones para organizar Escuelas de Gestores y Animadores culturales en Municipios de Santiago, Valparaíso, Chillán y Puerto Montt.

Por su parte las visitas a terreno han permitido a los alumnos establecer el necesario puente entre teoría y práctica, conociendo la experiencia de trabajo del Centro Cultural Palacio de La Moneda, CCPLM; Fundación Víctor Jara; Biblioteca de Santiago; visitar la restauración del Mural de Roberto Matta en la Corporación Cultural de La Granja; Centro Arte Joven Balmaceda 1215; Señal 3 de La Victoria; Biblioteca del “Centro Comunitario San Gregorio” de La Legua; Centro Cultural “La Colmena” de Cerro Navía y el “Gran Circo Teatro”.

Del mismo modo, cada versión de la Escuela contempla la participación de diversos artistas e intelectuales que desde su particular perspectiva participan en los debates y actividades de esta. Es el caso de la cantautora Nancy Torrealba; el trovador Francisco Villa; El Charanguista Freddy Torrealba; los Trovadores Argentinos Diego Dana y Pablo Fernández; el Artista plástico Alejandro “Mono” González; los actores Daniel Alcaíno y Rosa Ramírez; Fusión Coral Purantú; el conjunto Chilhué; y los destacados intelectuales Fidel Sepúlveda (†), Fernando Quilodrán y Armando de Magdalena, que han realizado conferencias y clases magistrales para los alumnos.

En el plano organizacional, en estos años hemos podido confirmar la existencia de un amplio sector formado por organizaciones de base, artistas y gestores que dan vida a un rico quehacer cultural que con esfuerzo y porfía se ha ganado un espacio en el panorama cultural local. Hablamos de un sector que cuenta entre sus más activos miembros a los centros culturales, agrupaciones artísticas, colectivos, bibliotecas populares, radios y televisoras comunitarias, revistas, grupos juveniles, de teatro, murgas y batucadas, muralistas, músicos configurando un campo de acción cultural que dista de ser homogéneo, y que encuentra en la diversidad de acciones y sentidos que lo configuran su sello característico.<sup>8</sup>

Se trata de una práctica que se reconoce en el hacer y que en no pocos casos se ubica a prudente distancia de la institucionalidad, pero que ante todo actúa.

“...prácticas que intervienen la realidad social y cultural y demuestran a través de la acción como podrían ser las cosas. Innovan, inventan y copian; articulan y vinculan diferentes actores; reivindicán y proponen al mismo tiempo; prueban, aprenden y replican; exigen, pero también se

---

<sup>8</sup> Op. Cit. Pág. 4.

hacen corresponsales y autogestionan; generalmente piden pero no esperan la respuesta de la autoridad para actuar, ya lo están haciendo”.<sup>9</sup>

Es en este sector donde la Escuela busca focalizar su convocatoria.

Las necesidades y expectativas de los alumnos son diversas y van desde la adquisición de herramientas (producción, formulación de proyectos, etc.), desarrollo de estrategias para el trabajo cultural en barrios, al desarrollo de redes y la sistematización de experiencias.



- “Espero generar alianzas estratégicas y aumentar nuestra red de cooperación y participación” (Artista plástico, 46 años).<sup>10</sup>
- “Espero poder profundizar mis conocimientos metodológicos e instrumentales respecto al tema cultural, en especial en diseño y ejecución de proyectos culturales”. (Antropóloga, 27 años).
- “Complementar, aprender, compartir experiencias, para accionar en forma más profesional y, perfeccionar mi gestión cultural”. (Gestora Cultural, 30 años).
- “Obtener herramientas propicias para desarrollar de una manera profesional, la labor de apoyo a los artistas con los cuales trabajamos. Actualizar y ampliar conocimientos en políticas públicas más Gestión de recursos y financiamiento” (Productor de eventos, 39 años).
- “Adquirir nuevas herramientas de Gestión Cultural, desarrollo de actividades artísticas y culturales acordes con las políticas públicas y privadas existentes”. (Arquitecto, 29 años).
- “Conocer una manera diferente y actualizada para poder insertarse en el Chile actual” (Actriz, 50 años).
- “Aprender todo lo que se pueda para poder insertarse en el mundo territorial en nuestra comuna y la parte técnica elemento fundamental en la gestión” (Gestor Cultural, 39 años).
- “Si bien he realizado muchos proyectos, me encantaría poder sistematizar conocimientos que he ido adquiriendo con mi misma experiencia”. (Periodista, 33 años).
- “Tener conocimiento técnico en la gestión, planificación y ejecución del trabajo cultural”. (Gestor cultural, 32 años).
- “Mis principal interés es poder mejorar mis herramientas de gestión y todas aquellas que faciliten el proceso al momento de poder socializar con la comunidad” (Gestora en Educación Social, 39 años).
- “Espero adquirir conocimientos básicos respecto de la gestión cultural para poder desenvolverme de mejor manera en el ámbito artístico comunitario” (Asistente Social, 28 años).

## V.- Perspectivas y desafíos

A la luz de la experiencia podemos decir que pese a sus limitaciones, la Escuela ha logrado situarse en el escenario de la formación en gestión Cultural en Chile generando una oferta formativa para

---

<sup>9</sup> De la Maza, Gonzalo. “Sociedad civil en América Latina. Dos apuntes para la reflexión”. En “Foro de Trabajo Social Chileno: una experiencia de construcción político social desde el Trabajo Social”. Pág. 10.

<sup>10</sup> Testimonios de los alumnos recogidos en la evaluación de la Escuela.





los actores culturales de base de calidad y económicamente asequible. Este factor es visto por los alumnos como un signo de inclusividad.

Cada versión de la Escuela transcurre en un clima de alta grupalidad, generándose rápidamente redes de cooperación e intercambio entre los alumnos, quienes se coordinan para llevar a cabo exposiciones, producir actividades, intercambiar invitaciones o como en el caso más reciente, y producto de la 5ª Escuela en el Municipio de Conchalí, crear el Centro Cultural "La Plaza".

Para no pocos gestores de base acudir a clases se constituye en un asunto de mucha significación, valorando el hecho de "estudiar en la Universidad" y certificar una experiencia que años de trabajo en terreno le han otorgado. Otros -profesionales de diversas disciplinas- acuden a la Escuela en busca de una acreditación formal que les conceda mayor movilidad en el mercado laboral sectorial.

La realización de experiencias territoriales si bien no figuraba en los planes iniciales, se ha instalado como una línea de trabajo permanente del proyecto. La flexibilidad metodológica de la Escuela es quizás uno de los factores que explica el efecto "irradiador" de su modelo, haciendo técnicamente factible la posibilidad de replicarlo en los territorios de forma asociada con contrapartes locales, como sucede a la fecha.

En la actualidad, la Escuela vive un proceso de crecimiento y desarrollo que busca responder de manera eficaz a los propósitos que la vieron nacer. Se han incorporado nuevos docentes, fortalecido las alianzas con organizaciones e instituciones del campo cultural chileno y Latinoamericano, y en el ámbito de las comunicaciones en las próximas semanas se lanzará el sitio web [www.egac.cl](http://www.egac.cl) a objeto de profundizar la comunicación con los alumnos y socializar las experiencias y aprendizajes generados en estos años. Asimismo, se espera iniciar el segundo semestre una línea de publicaciones con trabajos de los docentes de la Escuela, al mismo tiempo que editar un CD-ROM con los ensayos de los alumnos.

Junto con ello, desde la Escuela se busca articular voluntades individuales e institucionales para generar espacios de análisis del contexto cultural en el que se desarrolla nuestra labor. Es así como en los próximos meses desarrollaremos el "2º Ciclo de debates sobre políticas culturales" el que ya suma nueve instituciones convocantes.

Pero a todo esto, ¿Qué dicen los alumnos? Van aquí algunos testimonios.

- "Me llevo más que un cúmulo de contenidos e información un sentido mas colectivo y social de trabajar. Me llevo más que los contenidos, la experiencia. Estar entre pares, reconocerse". (Cristian Faúndez, Artista plástico).
- "...Definición de conceptos, vivencias de mis compañeros, conocimientos sobre formas de financiamiento, dinámicas grupales". (Beatriz Aránguiz, Estudiante Universitaria).
- "Puntualmente tener la vocación y una visión amplia con relación a la cultura y la enorme cantidad de ejes o aspectos que se pueden considerar para la creación de proyectos culturales. Rescatar la convivencia empática que se logró bajo un marco democrático y pluralista". (Paulo Muñoz, Profesor).





- "Que me queda mucho por aprender y que necesito más herramientas para un mejor desempeño, Que hay temas que manejo bastante bien y no lo sabía". (Andrea Rodríguez, Consejo Comunal de Cultura de Lo Prado).
- "El reforzamiento de haber estado entre jóvenes y ver que no estamos solos. Quedo con ganas de seguir. Me ayudó a re-entusiasmarme y a seguir con mi trabajo. Levanta el autoestima". (Alejandro "Mono" González, Artista Plástico).
- "Hacer proyectos culturales es puro *amor al arte* y así hay que entenderlo. La gran satisfacción está en el proyecto mismo, en su espíritu. Las retribuciones son maravillosas, uno se cruza con gente increíble que también trabaja con gratuidad. Esto es un servicio a los demás y a tu país". (Fernanda Bezmalinovic, Licenciada en Arte, gestora de Biblioteca popular).
- "Encuentro excelente fomentar la cultura y la gestión individual o grupal en estos tiempos y principalmente el papel de la Escuela es muy importante. Apoyo a cualquier iniciativa en la que se pueda participar para seguir trabajando y difundiendo iniciativas artístico-culturales". (Angie Rossel, Licenciada en Artes, Profesora).
- "Lo que más me sirvió fue el aumento de mi capital social y de las redes sociales, Me sirve respecto a mi labor institucional como encargada de Bibliobus". (Daniela Alfaro, Bibliotecaria).
- "Lo que más me llevo son los contenidos sobre definiciones sobre todo el en el primer módulo. Lo segundo y más importante fue el conocer en terreno diferentes proyectos culturales, su gestión y motivación. Respecto de mi trabajo creo que me abrió posibilidades para poder implementar en mi entorno y poder adquirir conocimientos que de todas maneras sirven". (Marcela González, Bibliotecaria).

## VI.- Cierre

A modo de síntesis podemos decir que la realización de la Escuela confirma la necesidad de profundizar el proceso de profesionalización del trabajo en el ámbito cultural, sobre todo en el terreno de la formación de cara a los desafíos que experimenta el sector cultural en nuestros países. Profesionalización que no necesariamente se expresa en un título profesional, sino que fundamentalmente en la posesión y despliegue de competencias específicas, que permitan mejorar las prácticas de todos quienes están trabajando en el fascinante y siempre dinámico campo cultural. Desde nuestra modesta experiencia buscamos hacer un aporte a este proceso.

Para avanzar en el fortalecimiento de la actividad cultural a partir de quienes la sustentan, será preciso romper con la exclusión que supone para los gestores culturales locales no contar con los recursos para asumir los elevados costos para acceder a formación y terminar con la existencia de gestores de primera y segunda categoría, de acuerdo a si han podido o no certificar sus competencias y no por la calidad o mérito de su trabajo.

Para la gestión cultural, hay aquí un desafío: volver la mirada al mundo cultural de base, sus prácticas, saberes y aprendizajes; de validar los procesos y no tan solo los productos, de volver a ocuparse del sentido de nuestro quehacer en diálogo con aquellos a quienes va dirigida nuestra labor. •

## VII.- Bibliografía

- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES "Diploma Virtual en Gestión Cultural". 2005.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES "Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile". Valparaíso 2006.
- ESCUELA DE GESTORES Y ANIMADORES CULTURALES. CD-ROM "Materiales 4ª Escuela de Gestores y Animadores Culturales. 2007.
- ESCUELA DE GESTORES Y ANIMADORES CULTURALES. "Programa 6ª Escuela de Gestores y Animadores Culturales". Mayo de 2008.
- GUERRA VEAS, ROBERTO. "Escuela de gestión cultural, capacitando y certificando competencias laborales". En CD-ROM "Materiales 3ª Escuela de Gestores y Animadores Culturales. 2007.
- GUERRA VEAS, ROBERTO. "Foro de Trabajo Social Chileno: una experiencia de construcción político social desde el Trabajo". Ponencia presentada al XXIV Congreso Nacional de Trabajo Social Argentino. Mendoza, Octubre de 2007.
- GUERRA VEAS, ROBERTO. "La noción de profesionalización de la Gestión Cultural y las prácticas culturales de base, elementos para el debate", 2008.
- IBERFORMAT, Red Iberoamericana de Centros y unidades de formación en Gestión Cultural; OEI y UNESCO. "Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación". 2005.