

Nº1

EL ANDAR Y EL CAMINO



Trabajar en el sector cultural

Entrada ya la segunda década del siglo XXI, la falta de trabajo o las condiciones de precariedad e inestabilidad...



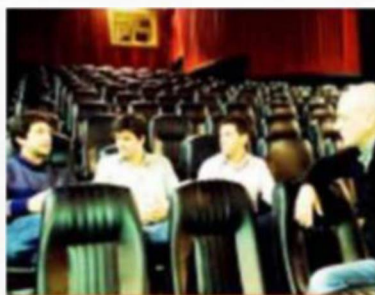
¿Que gestiona el gestor cultural?

Este breve artículo retoma el debate sobre la especificidad de la gestión cultural contemporánea...



La formación en gestión cultural. Una mirada internacional comparada

Una profesión y una formación en expansión A mediados de siglo XX...



Artes audiovisuales: enfoques de gestión y la cadena de valor

Octavio Nadal reunió a tres ejecutivos destacados del sector audiovisual...



Artes escénicas: mujeres en la gestión

Las experiencias de tres jóvenes profesionales entrevistadas en el Teatro Metropolitano Citi...



Artes visuales: panoramas de la gestión porteña

Lía Cristal entrevista en el Centro Cultural Borges de Buenos Aires...

EDITORIALES



Un nuevo espacio de comunicación entre la academia y el mundo profesional

Héctor Schargorodsky



El perfil del administrador cultural profesional

Ariel Stoller

El perfil del administrador cultural profesional

Director ACC Ariel Stoller

Bienvenidos a nuestro número inaugural de ACC Administración Cultura Creatividad. En este primer número nos planteamos repensar cuales son los desafíos de los gestores culturales contemporáneos y en particular acerca del perfil del administrador profesional, surgido de la creciente oferta académica universitaria. Nuestro artículo principal está a cargo de Lluís Bonet y su equipo de investigación, “La Formación en Gestión Cultural, una Mirada Internacional Comparada”, quien analiza la evolución y la actualidad de los programas académicos en administración cultural disponibles en las diferentes regiones del mundo, focalizando en las diferentes tendencias y los aspectos destacados y diferenciadores de cada caso. Lluís es el coordinador de los Programas de Doctorado y Maestría en Gestión Cultural en la Universidad de Barcelona y su artículo se convierte en una fuente de consulta ideal para profesionales interesados en la capacitación continua, así como para estudiantes. Héctor Schargorodsky, Director de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo de la Universidad de Buenos Aires y Editor Responsable de ACC, nos plantea en “Trabajar en el Sector Cultural” y en “¿Qué Gestiona el Gestor Cultural?” el valor de la gestión cultural y los diferentes subsectores de aplicación y las oportunidades de especialización tanto para el futuro emprendedor como para el gerente profesional. En ACC apuntamos a ser un puente entre el mundo académico y el profesional. En este primer número también iniciamos una serie de diálogos con personalidades que se destacan en la gestión profesional. Para esto hemos organizado tres rondas con ejecutivos y ejecutivas de la administración de las artes escénicas, la gestión profesional de las artes visuales y el patrimonio y con gerentes y productores de la industria audiovisual. De esta manera, presentamos un panorama contemporáneo de los desafíos y las oportunidades de la administración moderna en los tres ámbitos principales de aplicación en los que focalizamos la administración del sector cultural y creativo.

Una de nuestras secciones favoritas es “La Pregunta Internacional”; en donde enviamos la misma pregunta a líderes del sector de una variedad de países, para luego integrar todas las respuestas en un mapa global. De esta manera compartimos “qué opina el mundo” sobre una misma consulta

Una agenda con lo que sucedió y aquello que está por venir; links a programas interesantes de capacitación o apoyo a la gestión y reseñas de libros e investigaciones están también presentes en este número y se actualizarán en las próximas ediciones. Ya estamos abocados al desarrollo del número dos, que estará online durante el verano de 2015. El eje principal del mismo será el impacto de las nuevas aplicaciones tecnológicas en la gestión cultural. ¿Cómo son incorporadas por los managers de cada sector? ¿Qué dilemas y oportunidades generan respecto al modo de desarrollar, producir, distribuir, comunicar, comercializar y consumir la oferta cultural? ¿Cómo afectan e influyen los marcos legales? Todas inquietudes de sumo interés para el administrador cultural y que recorreremos a través de investigaciones, entrevistas exclusivas, coberturas especiales y análisis de los acontecimientos más significativos que impactan sobre el sector. Por último un cierre especial: el diseño de ACC, a cargo de Diego Vapore y su equipo de diseñadores y programadores, surgió originalmente de un trabajo práctico de dos alumnos de la Facultad de

Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, gracias a un acuerdo de colaboración académica con la Cátedra Meygide, bajo la titularidad de Roxana Meygide y la coordinación práctica de Fernando Pozurama. El proyecto de Micaela Zur Werra y Brian Corvalán fue el seleccionado para ser nuestra base gráfica sobre la cual desarrollamos y generamos este primer número y a todos ellos nuestro mayor agradecimiento!

Un nuevo espacio de comunicación entre la academia y el mundo profesional

Héctor Schargorodsky Editor Responsable ACC

En lo que va de este siglo asistimos a un cambio sustancial en la gestión de las organizaciones del sector cultural y creativo: los idóneos, que fueron responsables de conducirlos en el pasado, van dando paso a nuevas generaciones de profesionales formados en la universidad. La oferta de formación específica en gestión cultural se amplía año a año, y los egresados de esas carreras han comenzado ya a ocupar posiciones de relevancia, en un proceso cuya dinámica se acelera con el paso del tiempo. Al mismo tiempo, en América Latina, los gobiernos y la sociedad perciben cada vez con más claridad los beneficios de contar con un sector cultural desarrollado y fuerte, tanto desde el punto de vista económico como social. Así, se crean cada vez más programas, proyectos, empresas, emprendimientos personales o asociativos que van conformando un entramado rico y complejo que produce una importante variedad de bienes y servicios. Para la región la cultura es identidad, es valor y sentido social y es ahora, además, un sector productivo. Esta realidad permite avanzar en la construcción de sinergias entre los distintos actores que realizan tareas de gestión en el sector cultural, de manera tal que su aporte a la sociedad se pueda multiplicar y expandir. Es el momento de fortalecer las relaciones interinstitucionales a toda escala y nivel, en particular de aquellas que favorezcan el desarrollo del trípode virtuoso Estado-Universidad-Sector productivo. Para lograr ese objetivo, además del compromiso de cada una de las partes, será necesaria la concurrencia de otros factores, entre los cuales ocupan un lugar destacado las herramientas de comunicación. Hoy comunicación es sinónimo de Internet, la red que borra las fronteras del tiempo y el espacio, permitiendo con una facilidad nunca vista o imaginada antes el encuentro de personas y el intercambio de información. Para el desarrollo profesional y académico de la gestión cultural, poner

En marcha y utilizar las posibilidades que brinda este medio es no solo necesario, sino prácticamente ineludible.

Son las razones expuestas las que nos han llevado a concebir, diseñar y poner a disposición de los gestores culturales de habla castellana esta herramienta de comunicación digital: la revista **ACC Administración Cultura Creatividad**, editada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

A la vocación de servicio que desde 1997 hemos mostrado en la formación profesional y en la investigación sobre la gestión en el sector cultural, añadimos una nueva faceta. Con la responsabilidad de siempre asumimos el compromiso de establecer un espacio de comunicación

permanente, académica y profesional, cuyo objetivo principal es servir de puente entre la academia y la gestión, tanto pública como privada, en el sector cultural y creativo.

El primer número está dedicado a la gestión cultural en sí misma, dándole el valor y el reconocimiento que amerita esta profesión emergente. En los próximos abordaremos temáticas que involucran a varios o a todos los subsectores, así como temas específicos de actualidad.

ACC Administración Cultura Creatividad es hoy una realidad que llega a los lectores de habla castellana gracias al aporte de importantes empresas de Argentina, al apoyo decidido de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y a un equipo de trabajo comprometido con la tarea. A todos ellos, muchas gracias.

Trabajar en el sector cultural



Héctor Schargorodsky

Editor Responsable ACC



Una descripción de las posibilidades laborales para quienes quieren trabajar en la gestión del sector cultural y creativo.

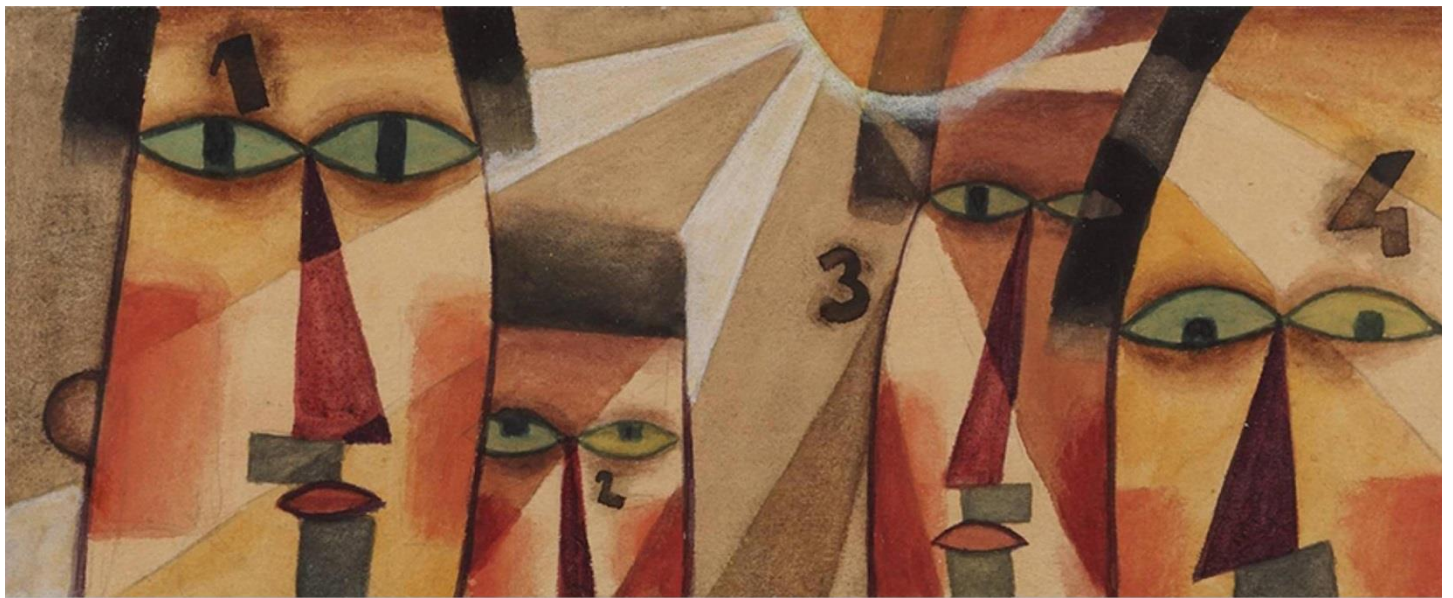
Entrada ya la segunda década del siglo XXI, la falta de trabajo o las condiciones de precariedad e inestabilidad en que éste es ofrecido, siguen constituyendo un grave problema para sostener el desarrollo de las nuevas generaciones en casi todo el planeta. Para enfrentar este desafío, son evidentes los esfuerzos de los gobiernos, los organismos internacionales y muchas otras instituciones sociales para evitar la pérdida de puestos de trabajo y crear nuevos y mejores empleos. Al mismo tiempo, las condiciones de la economía cambian apoyadas en un desarrollo tecnológico que avanza a velocidad exponencial, liderado por la informática y las telecomunicaciones. A los sectores productivos existentes, basados fundamentalmente en la transformación de materias primas, se suma la incorporación de nuevos sectores cuya producción es valorada particularmente por lo que posee de singular y simbólico. Esto ha dado lugar a lo que se conoce como Economía Creativa, cuyos productos están basados en el conocimiento y la creatividad [1]. Entre sus principales virtudes está la creación de empleos de calidad, la dinamización de los factores productivos y la posibilidad de consumo global de sus productos. Esas razones están llevando a un consenso cada vez más generalizado sobre los aportes positivos que los sectores creativos pueden realizar para contribuir a la resolución de esa problemática.

Como sucede con los demás sectores productivos, las organizaciones del sector cultural necesitan de recursos humanos especializados para poder funcionar adecuadamente y así alcanzar los objetivos que se proponen. Hay que tener en cuenta que en este sector el empleo adopta formas muy variadas, que van desde el tiempo completo hasta el empleo ocasional, pasando por el trabajo autónomo o por cuenta propia, por proyecto, empresarial, etc. En las organizaciones

públicas tales como museos, teatros y bibliotecas, históricamente, la mayor parte del personal de conducción e incluso de los mandos medios provenía del mundo artístico o de la educación pero, en la actualidad, los desafíos derivados de los nuevos contextos que deben enfrentar – la globalización, las restricciones financieras, las exigencias normativas fiscales y laborales entre otras varias problemáticas- han hecho necesario un cambio de perfil y, como consecuencia, se registra un aumento de la demanda de profesionales para cubrirlos, destacándose entre ellos los provenientes de las ciencias económicas, en particular de la administración.

El sector cultural es uno de estos (relativamente) nuevos sectores donde se crean, se producen, se distribuyen y se consumen una gran variedad de bienes y servicios. Además de funcionar bajo una lógica de tipo mercantil, el sector cultural desarrolla una importante actividad impulsada y sostenida financieramente por el Estado a través de distintas políticas, y también por la propia sociedad civil que tiene en las expresiones culturales un canal de comunicación que se asume tanto de manera individual como colectiva. Una tipología del sector cultural muestra tres subsectores diferenciados: las artes, que a su vez se dividen en artes escénicas -el teatro, las danzas y la música, el circo...- y las artes visuales -la pintura, la escultura, las performances ... ; el patrimonio cultural, cuyas organizaciones más representativas son los museos y las bibliotecas; y las industrias culturales y creativas que, en síntesis, comprenden el sub sector audiovisual donde encontramos el cine, el video y la televisión; el sub sector fonográfico, que reúne la reproducción musical en sus distintos soportes y el sub sector editorial, donde situamos los libros, las revistas y otros materiales impresos. A estos subsectores llamados “tradicionales” se suman el diseño en sus distintas variantes, incluyendo los productos que circulan por internet, la publicidad y, en otra lógica de producción, las artesanías. Como se ve, el sector cultural está integrado por un universo variado y complejo que además comprende desde microempresas hasta grandes organizaciones multinacionales, y también organismos públicos locales, regionales, nacionales y supranacionales. En términos cuantitativos, según cifras de la UNESCO, solo el subsector de las industrias culturales y creativas contribuye aproximadamente con el 3,4% del PBI mundial y genera un porcentaje similar de empleo. En nuestro país, según el SinCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina) que depende de la Secretaría de Cultura de la Nación, dicha contribución alcanzó en 2012 al 3,78 del PBI y a más del 3% del total de empleos.

En el sector privado, el propio crecimiento del sector impulsa la demanda de profesionales especializados. Como señalan distintos informes, es uno de los sectores que, por lo menos hasta el momento, resiste mejor la crisis. Por ejemplo, en el mundo de las pequeñas y medianas empresas culturales, que son la gran mayoría, la necesidad de contar con personas con vocación empresarial y capacidad de gerenciamiento para acompañar el esfuerzo de los creadores resulta evidente. Otro de los mayores yacimientos de empleo en el sector es el vinculado con la puesta en valor inmobiliario de las ciudades, a partir de la variedad y calidad de las actividades culturales que pueden ofrecer. La transformación ciudadana, en sinergia con el sector del turismo, puede llegar a modificar sustancialmente la economía de una ciudad, como ha sido el caso, por ejemplo, de Bilbao (España) a partir de la instalación del museo Guggenheim.



Los Cuatro, Xul Solar, 1921, Colección Costantini/MALBA

Por último, el sector cultural es un campo propicio para desarrollar distintos tipos de investigación, tanto para desarrollar nuevos aspectos teóricos, como para realizar estudios dirigidos a explicar las políticas y los problemas particulares del sector (financiamiento, evaluación de proyectos, distribución del ingreso, mercado laboral, impactos económicos, e t c.). En ese sentido, la economía de la cultura es a esta altura una sub disciplina por derecho propio, que se enseña en universidades de todo el mundo y produce sus trabajos específicos que se presentan y debaten en congresos internacionales [2]. Una evidencia concreta de la demanda creciente de profesionales especializados que experimenta el sector, es la creación en la última década en distintas universidades argentinas de carreras de grado y posgrado (cursos, especializaciones y maestrías) en gestión cultural. Cabe señalar que esta participación del sistema universitario argentino en la formación de recursos humanos para gestionar organizaciones en el sector cultural, está en sintonía con lo que sucede en la mayoría de los países de América Latina.

En resumen, hoy, al igual que lo decíamos hace ya muchos años, en uno de los primeros eventos organizados por el Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, el sector cultural es un espacio que ofrece múltiples espacios de desarrollo [3] para quienes tengan vocación emprendedora o gerencial, y estén dispuestos a capacitarse para llevarla a delante, cualquiera sea su formación profesional de base.

REFERENCIAS

[1] De la abundante literatura sobre el tema, recomendamos consultar “Economía Creativa como estrategia de desarrollo”, coordinada por Ana Carla Fonseca. Disponible en línea en

https://garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_es.pdf

[2] Ver: Association for Cultural Economics International (ACEI) en <https://culturaleconomics.org/>

[3] “La gestión del sector cultural: un nuevo espacio laboral para economistas, contadores y administradores”, conferencia dictada por los Dres. José M. Dagnino Pastore, Aldo Ferrer y Daniel

¿Que gestiona el gestor cultural?



Héctor Schargorodsky

Editor Responsable ACC



Valor económico y valor cultural: dos variables clave que sostienen la tarea del gestor cultural.

Este breve artículo retoma el debate sobre la especificidad de la gestión cultural contemporánea, entendida como un conjunto de procesos que aportan valor a los proyectos y a la producción de bienes y servicios en el sector de la cultura. En particular, se trata de distinguir la gestión cultural de otros tipos de gestión, como una contribución a la consolidación de esta (relativamente) nueva actividad profesional. A medida que transcurre el siglo XXI, la comprensión sobre el rol de la cultura [1] en los procesos de desarrollo social se extiende y se profundiza, lo cual ha permitido encontrar relaciones entre ésta y otros sectores de actividad que, hasta poco tiempo atrás, eran desconocidas. Por ejemplo, como una reacción natural a las tendencias a la uniformización que la globalización ha atraído consigo, cada sociedad o grupo social trata de encontrar los elementos singulares que lo distinguen de los demás y que, a la vez, le sirven como factor de unidad y consolidación. Así los conceptos de diversidad e identidad se vinculan ahora, más estrechamente, a la cultura. Por otra parte, la producción y el comercio internacional de bienes y servicios basados en las artes, o en otras actividades del sector cultural, han crecido de manera exponencial a lo largo de la pasada década. Este crecimiento ha convertido a las denominadas industrias culturales y creativas en un sector económicamente relevante y ya, en varios países desarrollados, su aporte al PBI es equivalente al de los principales sectores productivos [2]. Esas industrias crean empleo de calidad, movilizan la actividad económica, son sustentables desde un punto de vista ecológico, y sus externalidades son mayoritariamente positivas para el entorno social donde se hayan implantadas. Así, a partir de las industrias culturales y creativas, la cultura ha desarrollado nuevos vínculos con la economía y la administración.

Sin embargo, además de ser tareas que se realizan en el sector cultural, la gestión cultural parece incluir siempre, de una manera más o menos explícita, otras características particulares que hacen de ella un tipo especial de gestión. Son varios los esfuerzos que se han realizado para intentar conceptualizar y definir esas características. Siguiendo la evolución en el tiempo de esas aproximaciones conceptuales, hace ya más de una década Alfons Martinell decía que “La gestión cultural no la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el

propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función”, y añadía además: “en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos” (Martinell, 2001).

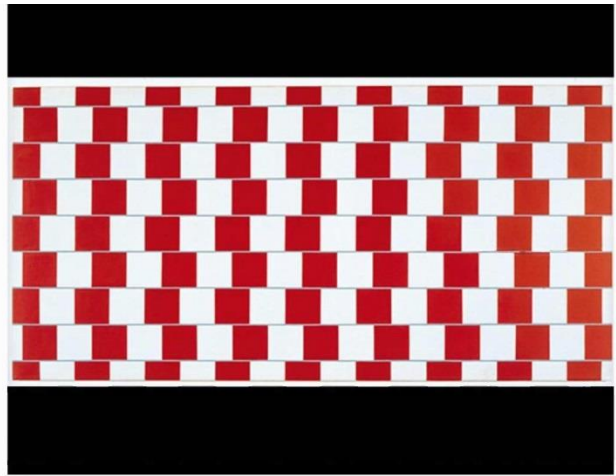
En la actualidad, tanto la dimensión social como la dimensión económica de la cultura atraen la atención de los poderes públicos que, más allá de sus orientaciones ideológicas particulares, ven en ella un nuevo recurso o herramienta para lograr tanto objetivos políticos como económicos y sociales, como bien describe Yúdice (2002). Al mismo tiempo, a los sectores productivos tradicionales, basados en la transformación de materias primas, se suman nuevos sectores cuya producción es valorada por lo que posee de singular y simbólico. Este cambio en los sistemas productivos, sostenido y complementado por la revolución tecnológica asociada a las telecomunicaciones, ha dado lugar a lo que se conoce como Economía Creativa, cuyos productos están basados en el conocimiento y la creatividad. Todo este proceso, en definitiva, cambia el paradigma de la cultura, y lo aleja definitivamente de aquella concepción que la limitaba a las artes y al patrimonio histórico o artístico (las artes, más allá de su disfrute, se comprenden también como una ventana directa a la cultura, porque a través de ellas se pueden conocer las costumbres, los valores y otros aspectos que caracterizan a un pueblo o un grupo social). Una de las consecuencias de este cambio de paradigma ha sido la aparición dentro del campo cultural de nuevas actividades que, a su vez, dan lugar a nuevas profesiones y puestos de trabajo. En muchos casos el ejercicio concreto de ellos está basado en la realización de tareas de gestión [3] de distinta complejidad. Esto sucede especialmente en la dirección y en los distintos niveles gerenciales de las organizaciones del campo cultural, pero también alcanza a profesiones como la curaduría, la docencia o actividades como la producción, la comunicación y la comercialización entre varias otras. Como todas ellas, más allá de sus particularidades específicas, tienen lugar en lo que denominamos el “sector de la cultura”, a las tareas de gestión que se realizan allí se las reconoce naturalmente con el denominador común de gestión cultural.

Un par de años después, el Presidente de la Asociación de Gestores Culturales de Cataluña señalaba: “aunque los gestores culturales utilicen las mismas técnicas de gestión que otros profesionales, pueden incidir poco o nada sobre las características del producto. La misión del gestor cultural no es modificar o hacer más comercial la obra (como a menudo se acusa), sino encontrar el mercado adecuado para la misma combinando adecuadamente el resto de las variables de la gestión (precio, canal de venta, promoción), de forma que se maximice el beneficio derivado del intercambio entre el artista y el cliente” (Bernárdez López, 2003). Más cerca en el tiempo, Adolfo Colombres, antropólogo argentino autor de manuales sobre gestión cultural, señala que “una primera definición que nos acerca a las posibilidades de la palabra (gestión cultural) es que si bien ésta está relacionada con la administración, con la obligación de rendir cuentas también implica dar origen, generar, producir hechos, conducir, realizar acciones.”

(Colombres, 2009). En la introducción del excelente trabajo “Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones”, José Luis Mariscal Orozco señala que “al gestor cultural lo podríamos ubicar (...) como un agente especializado en el diseño y desarrollo de la acción cultural” (Mariscal Orozco, 2012).



33 Variaciones, Rodrigo Cecere y Patricio Rodríguez/MilWatts, 2014, Grupo La Plaza



Líneas Paralelas, Fabián Burgos, 2002, Colección Costantini/MALBA

Como se observa en los ejemplos, extraídos de textos escritos por gestores culturales de larga trayectoria y gran experiencia, definir la gestión culturales, en primer lugar, una tarea compleja. Una de las razones para que esto ocurra es que los abordajes se realizan sobre el mismo objeto pero desde perspectivas disciplinarias distintas (los gestores culturales tienen distintas profesiones de base) por lo cual todos, desde su propia perspectiva disciplinaria, realizan aportes que nos acercan a una definición de la gestión cultural, pero no llegan a agotarla. A esos esfuerzos, nos parece relevante añadir un concepto que utilizan distintas disciplinas, y que tiene una significación central en la economía y en las ciencias de la administración: el concepto de valor. Desde nuestra perspectiva, su consideración facilita el ejercicio y la evaluación de la gestión cultural en la realidad concreta ¿Qué es el valor cultural? Para empezar, el valor cultural si bien hace deseables las cosas, es de distinta naturaleza que el valor económico, y no puede ser medido con sus parámetros. Incluso en muchos casos parecería que no es posible medirlo de ninguna manera. Throsby afirma que el valor cultural es “algo múltiple y cambiante que no se puede englobar en un solo dominio (...) es, a un tiempo, variado y variable”. Según su apreciación resulta por lo general muy difícil, y muchas veces hasta imposible traducir el valor cultural en valor económico, pero si es posible desagregar el valor cultural en sus elementos constituyentes más importantes, lo cual permite aproximar una definición del concepto por extensión. Dichos elementos son los siguientes: - Valor estético: está vinculado con la belleza, la armonía y la forma, entre otras propiedades que puede tener una obra. - Valor espiritual: refiere a la importancia que la obra tiene para un grupo que comparte una fe o creencia determinada. Siempre según Throsby, “los efectos beneficiosos aportados por el valor espiritual incluyen la comprensión, la ilustración y el conocimiento”. - Valor social: “aporta una conexión con los demás y contribuye a una comprensión de la naturaleza en que vivimos y a una sensación de identidad y lugar”.

Se puede deducir de lo anterior, como lo hace Throsby, que el valor total de los productos culturales estará compuesto por el valor económico, por una parte, y los valores culturales que

posea, por la otra. Resulta también evidente que el valor total no resultará (siempre) de la suma algebraica de ambos valores, ya que como se ha señalado, muchas veces el valor cultural es difícil o directamente imposible de ser traducido a precios (al extremo, ¿cual es el precio de un idioma, de una tradición o una creencia...?). Lo que si resulta posible en la mayoría de los casos, aunque sea a posteriori, es saber si las decisiones adoptadas en un determinado proceso de gestión añaden, mantienen o producen la pérdida de valores culturales. Pasemos entonces a la gestión concreta para focalizar la atención en los procesos de toma de decisión [5]. Veremos allí que toda decisión afecta en alguna medida al valor total, pero lo hace de manera diferente para ambos tipos de valor: tratar de aumentar el valor económico, que es un objetivo muchas veces deseable, puede tanto aumentar como disminuir el valor cultural, mientras que intentar aumentar el valor cultural (lo cual suele requerir por lo general algún tipo de inversión) no siempre garantiza un aumento del valor económico suficiente que justifique la decisión. Al gestionar una actividad tradicionalmente considerada como cultural, es muy probable que si en las decisiones priman de manera decisiva las consideraciones sobre su valor económico por sobre aquellas relativas al valor cultural, cuando los números “no cierran”, es decir cuando no haya sustentabilidad económica, dicha actividad resultará inviable o insostenible y cesará más pronto que tarde. Ante el mismo caso, la consideración del valor cultural como primordial puede llegar a evitar el cierre de la actividad, si su déficit es asumido por la comunidad o por los poderes públicos, pero también podría darse el caso que se decida intervenir para modificar su valor cultural original con el objetivo de encontrar una ecuación económica que permita su continuidad.

¿ Qué es el valor ? En primer lugar, es una cualidad que poseen todas las cosas en alguna medida, y que las hace más o menos deseables. Los economistas distinguen entre las cosas que se desean porque tienen la capacidad de satisfacer determinadas necesidades humanas, es decir sirven para algo (valor de uso), y aquellas cosas que se desean porque se pueden cambiar por otras (valor de cambio). El valor de cambio se expresa generalmente en dinero, siendo su medida el precio [4]. Como se ve, “ el valor económico está relacionado con la utilidad, con el precio, y con la importancia que los mercados y las personas asignan a las mercancías ” (Throsby, 2001). Pero en el campo cultural el valor económico no es el único valor que tienen las cosas, sino que podemos identificar a demás otro tipo de valor en ellas: el valor cultural.

- Valor histórico: “ilumina el presente proporcionando una sensación de continuidad con el pasado”. - Valor simbólico: “las obras de arte y otros objetos culturales son depositarios y proveedores de significado”. - Valor de autenticidad: la originalidad y unicidad de la obra u objeto cultural le otorgan un valor especial. También el economista suizo Bruno Frey (Frey, 2000), menciona algunos valores de la cultura y de las artes que no tienen un precio en el mercado: - Valor de existencia: la población se beneficia con la cultura, aunque algunas personas no participen en actividades artísticas; - Valor de prestigio: algunas instituciones, obras y sitios contribuyen a sentimiento de identidad regional o nacional- Valor de opción o elección: las personas se benefician con la posibilidad de asistir a actos culturales, aunque no lo hagan; - Valor de educación: el arte contribuye al bienestar de las personas y al desarrollo del pensamiento creador de la sociedad; - Valor de legado: las personas se benefician con la posibilidad de legar la cultura a generaciones futuras.

Esa decisión podrá aumentar su valor cultural (por ejemplo mediante acciones de puesta en valor), disminuirlo (por errores de apreciación o de implementación), o cambiar la naturaleza de la actividad (llevándola por ejemplo al campo del entretenimiento). Como se ve, en cualquier caso la gestión que considere el valor cultural incidirá de manera decisiva sobre el valor total del proyecto o producto. Si se acuerda con esto, se puede definir a la gestión cultural como aquella gestión que toma en cuenta tanto al valor cultural como al valor económico en sus procesos decisorios. En consecuencia, gestor cultural será quien pueda prever el impacto que tiene su accionar sobre ambos tipos de valor, y sea capaz de operar sobre ellos, de manera consciente, para mantener o aumentar el valor total del proyecto o producto a su cargo. Esto implica que, en su tarea diaria, el gestor cultural deberá distinguir entre ambos tipos de valor, y conocer y saber aplicar las herramientas de gestión que en cada caso contribuyan a alcanzar el objetivo deseado. En particular, para poder hacer frente a las tensiones que puede provocar la consideración de uno u otro tipo de valor en el desarrollo del proyecto, o en la producción de bienes o servicios culturales. Por último, cabe señalar que, si el resultado de la gestión cultural es la pérdida de valor cultural, independientemente de lo que suceda con el valor económico, estaríamos ante el caso de una mala gestión cultural.

REFERENCIAS

- BAYARDO R. (2002): Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural. Disponible en: www.cepi.us/posgrado/recursos/archivos/ebooks/RBayardo.pdf
- BERNÁRDEZ LÓPEZ, J. (2003): La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural Disponible en www.gestioncultural.org.
- COLOMBRES, A. (2009): Nuevo manual del promotor cultural, Vol. I-II, Conaculta, México.
- FREY, B. (2000): La economía del arte (Col. Estudios Económicos, 18), La Caixa, Barcelona, España.
- MARISCAL OROZCO, J.L. (2006): Formación y capacitación de los gestores culturales, Revista Apertura Año 6, nº 4, México. Disponible en www.udgvirtual.udg.mx/Apertura/index.php/apertura4/article/view79
- MARISCAL OROZCO, J.L. (2012) (Comp.): Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones, Universidad de Guadalajara, México.
- MARTINELL, A. (2001): La gestión cultural. Singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos), Cátedra UNESCO de Políticas Culturales, Universidad de Girona, España.
- ROMÁN GARCÍA, L.E. (2011): Una revisión teórica sobre la gestión cultural, Revista Digital de Gestión Cultural Nº1, disponible en: www.gestioncultural.org.mx/revista/01/Elena_Roman_N1_A1.
- THROSBY, D. (2001): Economía y Cultura, Cambridge University Press, España.
- YÚDICE, G. (2002): El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global, Gedisa ed., Barcelona, España.

[1] La UNESCO definió a la cultura como “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores y las creencias” (1982).

[2] Se estima que las industrias culturales y creativas contribuyen en torno al 3,4% del PIB mundial, y entre el 2% al 6% del PIB de numerosas economías nacionales: 2,6% del PIB de la Unión Europea,

con cinco millones de empleados en el sector; 4,5% del PIB en los países del MERCOSUR (promedio); y en torno al 2,5% en los países de la región andina con Chile incluido. En la República Popular China, la contribución alcanza al 2,15% con una tasa de crecimiento anual en torno al 7%. Fuente: UNESCO.

[3] Según el diccionario de la real academia española, gestionar es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Desde la perspectiva de la administración entendida como tecno ciencia, la gestión se puede definir como “la capacidad de dar respuesta a situaciones organizacionales complejas y o problemáticas de forma comprometida y profesional”.

[4] El valor de cambio suele ser mayor cuanto mayor es el valor de uso. Sin embargo, hay cosas que tienen muy poco valor de uso, como por ejemplo las joyas, pero tienen un elevado valor de cambio; y viceversa, cosas sumamente útiles (vitales), como el agua y el aire, que por hallarse disponibles en la naturaleza en cantidades abundantes carecen generalmente de valor de cambio. El valor de las cosas depende de su utilidad, pero también de su grado de escasez y del trabajo necesario para producirlas u obtenerlas.

[5] Hay distintas teorías sobre la toma de decisiones pero puede decirse que, en definitiva, es un proceso de análisis que combina factores racionales e intuitivos, con el fin de determinar un curso de acción a seguir entre varias alternativas posibles. Hector Schargorodsky. Dr. en Administración UBA. Administrador Gubernamental, Director de la Maestría en administración de organizaciones del sector cultural y creativo, FCE-UBA y del Observatorio Cultural de la misma facultad. Contacto: admartes@econ.uba.ar

La formación en gestión cultural. Una mirada internacional comparada



Lluís Bonet

Universidad de Barcelona



El desarrollo, la evolución y las tendencias internacionales de los diferentes programas de estudio en administración del sector cultural y creativo, analizados por Luis Bonet, Coordinador de los programas de Doctorado y Maestría en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona

Una profesión y una formación en expansión

A mediados de siglo XX, la mayoría de responsables de organizaciones culturales procedían del ámbito artístico o patrimonial; eran antiguos actores, conservadores de museo, bailarines, directores literarios o de cine sin conocimientos específicos de administración ni de las dinámicas de gestión de equipos o de obtención de recursos. Pero a medida que el número de iniciativas y de organización esculturales aumenta y la acción de la administración pública crece y se descentraliza, la demanda de profesionales eficientes y de calidad también lo hace. De esta forma, en la mayoría de países occidentales la necesidad y la consecuente demanda de formación y

reciclaje de gestores culturales empiezan a ser patente. Cabe tener en cuenta que la década de los sesenta representa tanto para los países comunistas como para las democracias occidentales un momento de explosión del ámbito cultural, de sus proyectos e infraestructuras. Teatros, museos, auditorios o casas de cultura, así como los centros y las empresas de producción necesitaban profesionales capaces de planificar los proyectos, coordinar sus equipos, gerenciar los recursos disponibles y diseñar e implementar las funciones de difusión cultural. Todo ello cuestiones ajenas a las prácticas artísticas o a la conservación del patrimonio, campos que contaban desde hacía décadas con estudios académicos reglados en las escuelas artísticas, los departamentos de estética o los estudios de museología. Evidentemente, el perfil profesional requerido podía cambiar en relación a la función más ideológica o de producción técnica exigida en los países de Europa del Este, la exigencia de democratización cultural ligado al naciente estado del bienestar europeo o la orientación más afín al mercado (la necesidad de levantar recursos financieros y de gestionar organizaciones sin fines de lucro) que se daba en Estados Unidos. Pero en todos los casos, el currículum de los programas que lentamente se ponen en marcha contiene un común denominador importante.



El Gran Jack, Daniel García, 1996, Colección Costantini/MALBA



Mamma Mia, Christian Inglise, Teatro Opera/T4F



Afiche película Inevitable, Alfa Films

En Europa Occidental, con un sistema de educación superior más atado a los departamentos y a las disciplinas académicas tradicionales, el proceso de puesta en marcha de programas universitarios específicos no tomará fuerza hasta la década de los ochenta. Sin embargo, la necesidad de muchas administraciones públicas de formar a su propio personal y a los profesionales con los que se relacionan llevará a impulsar programas de muy diverso formato antes de que las universidades lo asuman. Algunos gobiernos, como el británico, tienen clara la necesidad de formar a gestores culturales, unos profesionales capaces de: “comprender plenamente las necesidades del artista, así como tener un conocimiento de contabilidad y leyes, dominar los problemas de organización y de comunicación” (Arts Council of Great Britain 1972). En la medida que pocas universidades a su menester esto, la iniciativa formativa era asumida de las escuelas de administración pública o a través de la puesta en marcha de centros especializados. Algunos de estos cursos de iniciativa gubernamental, en particular los de formato más ambicioso y largo, terminarán por dar pie al nacimiento de programas universitarios dada la necesidad de acreditación y para impulsar un cuerpo docente e investigador permanente y profesional. Este será el caso, por ejemplo, de los programas de gestión cultural de Lyon o de Barcelona, iniciados respectivamente por el ARSEC[1] y el CERC[2], para terminar siendo asumidos a finales de los ochenta por la universidad pública. Finalmente, algunas iniciativas nacen de forma independiente o impulsada desde asociaciones gremiales o profesionales.

El Consejo de Europa jugará un papel importante para que a finales de los ochenta se multiplique la oferta universitaria y arraigue la cooperación a escala continental. Bajo sus auspicios, en 1987, se realiza en Hamburgo un primer encuentro titulado “Cultura: administración y acreditación”. Acompañando el lanzamiento de nuevos programas, en 1992 se pone en marcha la Red europea de centros de formación en gestión cultural (ENCATC), y proliferan los intercambios Erasmus entre universidades. La caída del muro, propiciará a si mismo la cooperación con el Este, e instituciones como el Open Society Institute y la Fundación Europe a de la Cultura ayudarán la consolidación de un sector cultural independiente con el apoyo a programas de formación de sus profesionales en Europa Oriental, el Cáucaso y Asia Central (DragičevićŠešić & Dragojević 2005).

En paralelo, se instauran los congresos internacionales bianuales de investigación en gestión cultural, con una primera edición en Montreal en el año 1991.[3] Estos encuentros se suman a los de economía, sociología y políticas culturales, las tres grandes disciplinas académicas que constituyen el núcleo investigador de los programas.

Otra cuestión, de no menor importancia, son las influencias que dichos programas reciben de otros centros de formación o escuelas de pensamiento. El contenido, las aproximaciones, las metodologías y el propio perfil de los docentes son el resultado de la particular lectura que cada director o responsable de curso realiza de las necesidades locales y de los modelos que a él o ella influyeron, matizados por las circunstancias institucionales de cada programa. El lugar de formación del director y de los principales docentes acostumbra a tener una importancia inspiradora notable. Por mi experiencia personal, la influencia que ejercen los modelos de gestión generados en Barcelona y que han difundido los docentes catalanes sobre la gestión cultural latinoamericana es grande. Otras universidades españolas, francesas, británicas y norteamericanas jugarán papeles asimismo importantes para algunos docentes. Todo ello matizado por la disciplina académica y la realidad institucional. En síntesis, el número de programas no parará de crecer a escala internacional: “En 1980, aproximadamente treinta universidades cuentan con un programa de gestión cultural (la mayoría en Norte - América y Europa). Este número de programas alcanza los 100 en 1990, y en una contabilización realizada en 1999 el número total de programas es ya cercano a los 400” (Evard & Colbert, 2000, p. 11). La primera década del siglo XXI experimentará un crecimiento aun mayor, alcanzando buena parte del planeta. Sin disponer de datos numéricos, la presencia de profesores y egresados procedentes de instituciones de los cinco continentes en los diversos congresos académicos y profesionales en la materia muestran la universalización de la profesión.

Factores que influyen en la denominación y conformación de un programa formativo

La formación no puede deslindarse de la propia evolución del sector artístico y patrimonial, tanto en lo que se refiere a los ámbitos o subsectores concernidos, a la institucionalidad dominante (peso protagónico o no de la administración pública respecto del mundo no lucrativo o de la lógica empresarial), y a los paradigmas ideológicos o académicos dominantes. DiMaggio, en el primer estudio sociológico sobre la profesión de gestor cultural, observa tres orientaciones distintas, a veces complementarias, otras separadas, que alinean asimismo buena parte de los programas

formativos: “una orientación estética, reflejo del capital simbólico específico del arte (en el sentido de Bourdieu), una orientación en gestión, basada en la búsqueda de la eficiencia y orientada al mercado, al crecimiento y a la medición de la acción, y finalmente, una orientación social, referida a la educación y al público” (DiMaggio 1987, p. 74). Estas tres orientaciones tienden a diluirse en la medida que el compromiso social adquiere una dimensión más transversal, o que la necesidad de maximizar resultados con los mínimos recursos posibles se impone como paradigma dominante, sin que ello altere el proyecto estético.

Evidentemente, cada realidad local, nacional o regional es distinta, no solo porqué los respectivos sistemas culturales sean diferentes y la formación intente dar respuesta a los mismos (las particularidades de la cultura local y de su cultura organizativa condicionan los modelo de financiación y institucionalidad dominante), sino también porque la regulación educativa y las tradiciones académicas difieren entre sí Cada programa formativo, desde su denominación a su formato, contenido, metodología y perfil de profesorado, incluyendo la decisión sobre el idioma de impartición, es el resultado de un conjunto de factores que se sintetizan en el esquema siguiente:



La estructura del sistema educativo es un primer factor a tener en cuenta, pues condiciona la puesta en marcha de nuevos programas, en particular cuando rompen con las lógicas académicas e institucionales dominantes. Por esta razón, muchos programas empezaron por cursos de corta y mediana duración, a menudo fuera del sistema educativo reglado. Y, cuando se insertan en el sistema universitario, la mayor flexibilidad de los programas de postgrado para incluir contenidos especializados y miradas interdisciplinarias explica que, en prácticamente todos los países, los cursos se aborden en dicho nivel. La formación de grado proporciona una base de conocimientos que permite abordar mejor, desde el nivel postgrado, la especialización de una profesión que debe lidiar con lógicas complejas e interdisciplinarias. Por otro lado, desde un punto de vista orgánico e institucional, bastantes programas terminan encuadrándose en las ofertas de los centros universitarios de educación permanente, pues éstos admiten más flexibilidad que las carreras de grado y postgrado convencionales, permiten incorporar profesionales en activo y estar más orientadas al mercado y a sus necesidades. Lógicamente, la demanda potencial ejerce un papel importante, tanto porque hay programas que se perciben más atractivos que otros, como por su potencial en términos de empleo, recorrido o carrera profesional y nivel de remuneración futura. De todas formas, la remuneración media percibida por un gestor cultural profesional acostumbra a ser inferior al de otras profesiones con niveles de estudios y de responsabilidad asimilables, como mínimo en el caso español (Carreño 2010). Esto se explica no solo por la precariedad económica de buena parte de la actividad cultural, su mayor dependencia de instituciones gubernamentales o no lucrativas con niveles de salarios medios a nivel directivo inferiores al del sector lucrativo, sino también por el mayor compromiso y empatía que dichas actividades ejercen sobre sus profesionales, cosa que les hace menos sensibles a dicha variable. En Europa y América del Norte ésta es una actividad con fuerte presencia femenina, donde los jóvenes profesionales presentan niveles educativos y culturales más elevados que la media. Probablemente exista una correlación entre el género, el alto nivel de estudios y el menor nivel retributivo del sector.

Por lo que se refiere a los contenidos, en un primer periodo histórico, la mayoría de cursos se centró en la gestión de las artes (y más minoritariamente de los museos), hecho que explica el predominio de dichas palabras en los títulos y el currículo de muchos programas nacidos en las décadas de los sesenta y setenta. En estos programas, el peso de los contenidos estéticos o humanísticos se situaba jerárquicamente en un nivel superior al de los contenidos gerenciales, que se percibían como instrumentales. El ámbito o alcance sectorial también era mucho más estrecho que el que se consolidó más adelante, pues la transversalidad de la profesión no se percibía tan clara, y a menudo entraba en conflicto con los conocimientos, especialización y ámbito de referencia de los docentes. Hacia la década de los ochenta, a medida que los límites del concepto de cultura se expanden y las políticas culturales y el objetivo del desarrollo cultural toman cuerpo, muchos programas sustituirán el término arte por el de cultura, y algunos incluirán la palabra desarrollo (en particular aquellos bajo la influencia de la Unesco). En otros casos, la tensión se dará entre los términos gestión y administración. Uno u otro uso no solo está en función de la tradición de cada palabra en los distintos países o idiomas, sino también de la orientación de la institución docente, más próxima al mundo de la administración pública, de la vieja administración gerencial o del management y la planificación estratégica. En Francia, por ejemplo, se acuñan términos nuevos –como mediación o ingeniería cultural– que no llegan a generalizarse ni prácticamente influir en otros países (Mollard 1999). En este sentido, las justificaciones utilizadas para escoger cada término, una vez comparadas entre sí, pueden llegar a presentar contradicciones fuertes, pues dependen del contexto histórico, institucional o disciplinar propio de cada país.

En todo caso, la influencia de los centros formativos situados en países emblemáticos, o el predominio del inglés como idioma internacional por antonomasia (y en menor medida del francés en sus áreas de influencia) juegan un papel creciente. Esto aún es más evidente cuando los programas en lugar de impartirse en el idioma local toman el inglés como lengua vehicular, situación que está aumentando en Europa con el objetivo de captar alumnado internacional. En dichos casos, tanto por la bibliografía y los casos docentes utilizados, como por la propia experiencia de un alumnado más diverso nacionalmente, los referentes y la reflexión conceptual tienden a homogeneizarse. Por otra parte, muchos programas son miméticos o buscan la legitimación internacional para justificar las opciones escogidas. Caso aparte es el de los programas orientados a la cooperación y gestión cultural internacional, pues por su propio contenido toman las grandes lenguas internacionales como coíné de referencia. En estos casos, su asimétrico compromiso ideológico con el desarrollo cultural, la cooperación en redes, el intercambio y la difusión artística o la diplomacia cultural marcarán las diferencias (Dewey & Wyszomirski 2007). Otra cuestión, no menor en la medida que la mayoría de programas de larga duración se dan en un marco universitario, es el papel que adquiere la escuela que lo acoge y las disciplinas académicas en ella dominantes. Esto no solo influye en la denominación de los títulos, sino también en los contenidos, formatos, metodologías y referentes conceptuales de los diversos cursos. El profesorado, sus intereses, marcos de referencia o conocimientos, también influyen en los contenidos de los programas, pues uno enseña aquello que conoce o cree importante. Finalmente, la realidad de la vida cultural o de la cultura política de cada país tiene un peso no menos preciable. En aquellas regiones con políticas culturales asentadas e influyentes, la materia homónima tiene un peso mucho más intenso que los países que la presencia gubernamentales más marginales.

En todo caso, la evolución temporal de la denominación de los programas es resultado de la confluencia dinámica de todos dichos factores. En algunas ocasiones pretende expresar modernidad con la incorporación de conceptos nuevos o atractivos (un ejemplo recién sería la inclusión de los términos emprendedurismo o industria creativa, bien como añadido o substituyendo las denominaciones tradicionales de arte y cultura). En otros casos, el título es fruto de la negociación entre sus diversos promotores (servicios gubernamentales, asociaciones profesionales, escuelas y departamentos universitarios, cada uno de ellos con sus propias miradas y tradiciones). La yuxtaposición de intereses, a menudo trasladada en títulos cargados de palabras inconexas, no siempre acierta a ser coherente y hasta comprensible para los potenciales estudiantes. Así, a menudo, se contraponen o yuxtaponen las preocupaciones, saberes o visiones de las artes y las humanidades frente a la de las escuelas de negocios. En otras ocasiones, la lógica industrial-gremial domina a la político-administrativa, o viceversa. En el primer caso abundan los enfoques instrumentales o prácticos frente a los más conceptuales de la academia. En los programas de iniciativa gubernamental, tienen una mayor importancia el estudio de las políticas culturales y de los aspectos jurídicos y procedimentales. En la actualidad, la mayoría de programas de formación en gestión cultural combinan un conjunto de miradas disciplinarias, de contenido más conceptual, con una visión más específica de orden territorial, de análisis de experiencias prácticas, todo ello bajo un eje vertebrador dominante centrado en el diseño estratégico y el desarrollo de proyectos. El currículo acostumbra a incluir diversos marcos teóricos – predominantemente antropológicos, sociológicos, politológicos o económicos–, que permiten comprender mejor el comportamiento del entorno socio-político y económico, y la realidad artístico-cultural de la sociedad donde se trabaja. A esto se añade la realización de estudios de caso, estancias de prácticas en instituciones culturales, o viajes a otras ciudades o al extranjero para analizar una diversidad de lógicas de producción, difusión o participación. El diseño de ejercicios y juegos de simulación son utilizando para facilitar tanto la comprensión de los modelos de negocio (públicos, lucrativos o no lucrativos) o los modelos producción, como

para el desarrollo de competencias o la comprensión de las diversas lógicas de intervención. Finalmente, las materias más instrumentales o de gestión, no pretenden formar contables o juristas especializados en el sector cultural, sino a profesionales generalistas pero con criterio y conocimientos suficientes en la materia como para encargar, dirigir y valorar los estados contables, las características de un contrato o el diseño de una campaña de comunicación.

La demanda de formación acostumbra a aparecer cuando una actividad profesional emerge, se generaliza y consolida. La profesión de gestor cultural no es una actividad nueva puesto que ya en las antiguas cortes o con el auge de la burguesía como clase dominante y el nacimiento de los estados - nación a habido gerentes de teatro o directores de museo. Durante el siglo XX, la consolidación de la presencia del estado en las grandes instituciones artísticas, la mejora del nivel educativo general y el consecuente crecimiento de la demanda de bienes y servicios culturales, la industrialización de la cultura de ocio, y la estructuración de un sector cada vez más internacionalizado llevan a la aparición de una profesión autónoma, hoy plenamente reconocible y legitimada. La administración de los equipamientos e institución esculturales pasa a ser una actividad que no puede dejarse solo de la mano de un director artístico, por mucho que algunos de ellos hayan llegado a ser grandes gestores. La función de gerencia toma un carácter específico, se generaliza, consolida y adquiere un reconocimiento claro en el interior de las propias organizaciones artísticas y de los servicios gubernamentales que las supervisan. Medio siglo de recorrido profesional y de experiencia formativa permiten hablar hoy de un campo académico propio plenamente consolidado (Dewey 2004). Sin embargo, como cualquier otro campo social, su configuración es dinámica. En Europa, el perfil dominante de gestor cultural evoluciona con la transformación de los modelos de intervención gubernamental tradicionales. Durante la última década del siglo XX, la búsqueda de modelos más eficientes de gestión pública conlleva la potenciación de un sector independiente y comercial de producción e intermediación cultural complementario. Los recursos públicos dejan de invertirse únicamente en los servicios de titularidad y gestión pública, o en el apoyo más marginal a las actividades ciudadanas de tipo no lucrativo. La crisis económica, con su reducción de recursos gubernamentales al sector y el debilitamiento del consumo cultural, conlleva una mayor exigencia de eficiencia en la gestión de los recursos, con un énfasis en la obtención y diversificación de las fuentes de financiación. También repercute en la responsabilidad social de los proyectos culturales. Todos estos aspectos tienen su efecto en los programas formativos, tanto en la reflexión con los alumnos como en los aspectos instrumentales específicos que dan respuesta a los nuevos retos. Otra cuestión, es el peligro potencial de desajuste entre el mercado formativo (entre demanda y oferta de formación) y el mercado laboral. En la medida que el mercado cultural y de ocio se expande y que la creatividad, las artes y el patrimonio juegan un papel creciente como factor de desarrollo y de competitividad territorial, es posible que el potencial desajuste entre ambos mercados no se dé. En los países en crisis, la debilidad de la demanda y la reducción de los presupuestos públicos dedicados a cultura de crecer, con que el mercado laboral y en consecuencia el formativo se ven afectados por ello.

En los países en vías de desarrollo el problema es otro: el desajuste entre estructuras jerárquicas y/o clientelares que no facilitan el acceso a puestos de alta responsabilidad a los jóvenes profesionales formados. La educación es un reto para la competitividad del sector de las artes y el patrimonio, una necesidad para lograr un nivel de servicios y productos de mayor calidad, más eficientes, rigurosos e imaginativos. Los programas de formación en gerencia deben ser conscientes de las limitaciones de la formación en sí misma y centrar su esfuerzo más en la enseñanza de las metodologías de gestión que en la transmisión de conocimientos teóricos. Su principal función es la de ayudar a que el contenedor experiencia-conocimiento-

cualidades personales llegue a cuajar en el número más grande posible de alumnos. No siempre un buen estudiante será un gran profesional y todos conocemos a personas sin formación que son un genio de la gerencia. Nuestra misión como educadores debe ser la de transmitir conocimientos, experiencia e información, y la de orientar, ampliar perspectivas e incitar el entusiasmo ante una actividad llena de retos. En especial cuando lo que se trata de gestionar es algo valorado por la sociedad más por su valor simbólico que por su posible valor material. El gestor culturales alguien que está confrontado diariamente con la necesidad de conciliar los imperativos prácticos y financieros de la organización de la que es responsable con las exigencias artísticas tanto internas (de su propio personal y de las instancias políticas o de supervisión de la institución) como externas (de un mercado cada vez más competitivo y acostumbrado a niveles de calidad crecientes) de sus proyectos. El riesgo a asumir, personal y profesional, es elevado, probablemente solo superado por el del artista que arriesga su prestigio cada vez que sale al escenario o que presenta una nueva producción (Colbert 1989). En comparación con la gerencia de otros productos, el gestor cultural debe tolerar una mayor ambigüedad en las formas de producción, en el diseño y el posicionamiento del producto en el mercado.

REFERENCIAS

- BONET, L. (1994) " Criterios y necesidades de formación del gestor cultural", en GUEDEZ, V., MENENDEZ, C. [eds.] Formación en gestión cultural, Santa fé de Bogotá: SECAB, p. 21 - 29. - BRKIC, A. (2009) "Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? ", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 38 (4): 270-280.
- CARREÑO, T. (2010) "Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya", en L. Bonet (ed.) Perfil del gestor cultural, Barcelona: Gescènica.
- COLBERT, F. (1989) La recherche et l'enseignement en gestion des arts à l'aube des années 1990. Montréal: Cahiers de recherche, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- DELGADO, E., MARTINELL, A. (1988) Formación y desarrollo cultural. Barcelona: Diputació de Barcelona. CERC. ACC Administración Cultura Creatividad es una publicación periódica digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. ISSN Nº 2362 - 5023
- DEWEY, P. (2004) Training Arts Administrators to Manage Systemic Change. Ph D Dissertation presented at the Ohio State University.
- DEWEY, P.; WYSZOMIRSKI, M. (2007) "Improving Education in International Cultural Policy and Administration", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 36(4): 237-293.
- DIMAGGIO, (1987) Managers of the arts, Research division report n. 20. Washington, D.C.: National Endowment for the Arts. - DORN, C.M. (1992) "Arts Administration: A Field of Dreams?", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 22(3): 241-251.

- DRAGICEVIC-SEIC, M. (2009) "Educational Programmes in Strategic Cultural Management within the Regional Context", Cultural Policy and Management (KPY) Yearbook, Boekmanstudies and Istanbul Bilgi University Press, p. 99-108.
- DRAGICEVIC-SEIC, M.; DRAGOJEVIC, S. (2005) Arts management in turbulent times: Adaptable quality management - Navigating the arts through the winds of change. Amsterdam: European Cultural Foundation, Boekmanstudies.
- DUPUIS, X. (1993) "La douloureuse confrontation au marché de l'emploi des formations à l'administration et à la gestion culturelles", Formation et emploi culturel: Les formations de 3e cycle d'administrateurs culturels en question, Séminaire du 2 juin 1992. Grenoble: Ministère de la Culture et de la Francophonie, Université Pierre Mendès France Grenoble II, Observatoire des politiques culturelles.
- EVRARD, Y.; COLBERT, F (2000) "Arts management: A new discipline entering the millennium?", International Journal of Arts Management, 2 (2): 4-13.
- HADLEY, B. (2011) "Creating Successful Cultural Brokers: The Pros and Cons of a Community of Practice Approaching Arts Management Education", Asia Pacific Journal of Arts & Cultural Management, 8(1): 645-
- HUTCHENS, J.; ZOUÉ, V. (1985) "Curricular Considerations in Arts Administration: A Comparison of Views from the Field?", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 15(2): 7-22.
- IBERFORMAT (2005) Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de centros de formación, Unesco
- MARCÉ, X., MARTINELL, A. (1995) Perfil y formación de gestores culturales. Madrid: Ministerio de Cultura.
- MARISCAL OROSCO, J.L. (2006) Formación y capacitación de gestores culturales, Apertura - Revista de Innovación Educativa, 6(4): 56-73.
- MARTINELL, A. (2003) "Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización". Pensar - Iberoamérica, 2 (octubre 2002-enero 2003).
- MITCHELL, R & FISHER, R. (1992) Professional Managers for the Arts and Culture?: The Training of cultural administrators and arts managers in Europe, trends and perspectives. Helsinki: Arts Council of Finland/ Council for Cultural Co-operation, CIRCLE-publication nº 4
- MOLLARD, C. (1999) L'ingénierie culturelle. Paris: PUF.
- PORTA, L. (2005) La formación en Gestión Cultural: nueva agenda en torno a una mirada crítica de los diseños curriculares. Salvador de Bahía: IV Campus Euroamericano de Cooperación Cultural. 13-16 setiembre 2005.
- ROSENSTEIN, C. (2013) "The MFA in Arts Management", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 42(2): 106-114.

- SUTEU, C. (2006) Another brick in the wall: A critical review of cultural management education in Europe. Amsterdam: Boekmanstudies

-TORRES, M.R. (2009) Cultural Administration Higher Education within the Latin American Context. Master project at University of Oregon.

- VARELA, X. (2013) "Core Consensus, Strategic Variations: Mapping Arts Management Graduate Education in the United States", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 42(2): 74-87.

- ZAPATA, C.M. (2005) "Capacitación y formación", en Primer encuentro Nacional de promotores y Gestores Culturales. Memoria en cuatro actos, Cuadernos de patrimonio cultural y turismo, núm. 11. México: CONACULTA.

MARISCAL OROSCO, J.L. (2006) Formación y capacitación de gestores culturales, Apertura - Revista de Innovación Educativa, 6(4): 56-73.

- MARTINELL, A. (2003) "Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización". Pensar - Iberoamérica, 2 (octubre 2002- enero 2003).

- MITCHELL, R & FISHER, R. (1992) Professional Managers for the Arts and Culture?: The Training of cultural administrators and arts managers in Europe, trends and perspectives. Helsinki: Arts Council of Finland/ Council for Cultural Co-operation, CIRCLE-publication nº 4 ACC Administración Cultura Creatividad es una publicación periódica digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

- MOLLARD, C. (1999) L'ingénierie culturelle. Paris: PUF.

- PORTA, L. (2005) La formación en Gestión Cultural: nueva agenda en torno a una mirada crítica de los diseños curriculares. Salvador de Bahía: IV Campus Euroamericano de Cooperación Cultural. 13-16 setiembre 2005.

- ROSENSTEIN, C. (2013) "The MFA in Arts Management", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 42(2): 106-114. - SUTEU, C. (2006) Another brick in the wall: A critical review of cultural management education in Europe. Amsterdam: Boekmanstudies

-TORRES, M.R. (2009) Cultural Administration Higher Education within the Latin American Context. Master project at University of Oregon.

- VARELA, X. (2013) "Core Consensus, Strategic Variations: Mapping Arts Management Graduate Education in the United States", The Journal of Arts Management, Law, and Society, 42(2): 74-87.

- ZAPATA, C.M. (2005) "Capacitación y formación", en Primer encuentro Nacional de promotores y Gestores Culturales. Memoria en cuatro actos, Cuadernos de patrimonio cultural y turismo, núm. 11. México: CONACULTA. [1] Agence Rhone-Alpes de Services aux Entreprises Culturelles (ARSEC), dependiente de la Región francesa Rhone-Alpes. [2] Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC), dependiente de la Diputación de Barcelona [3] AIMAC. Su último congreso, realizado por primera vez en América Latina, fue en Bogotá en junio de 2013. Lluís Bonet es profesor titular de economía aplicada de la Universidad de Barcelona,

especializado en gestión, política y economía de la cultura. Dirige los Cursos de Posgrado en Gestión Cultural y coordina el Master oficial y el Programa de Doctorado en gestión de la cultura y el patrimonio en la misma universidad. Ha sido investigador invitado en el Massachusetts Institute of Technology y profesor invitado en la Universidad de Montpelier. Ha dictado conferencias en más de cuarenta países distintos de Europa, América, África y Asia. Presidió el Jurado del Cultural Policy Research Award que otorga la Fundación Europea de la Cultura, fue presidente del European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC), y es miembro de la Junta de la Association of Cultural Economics International (ACEI). Es autor de numerosos libros y artículos de análisis sobre el sector cultural.

Artes audiovisuales: enfoques de gestión y la cadena de valor



Ivan Carubin

Gerente de Programación, Cinemark Argentina.

Ignacio Rey

Titular de Sudestada Cine, Secretario General de la Cámara Argentina de la Industria Cinematográfica, Vicepresidente Federación Iberoamericana de Productores de Cine y Audiovisuales.

Juan Andres Boeris

Coordinador de Fiscalización, Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales/INCAA.

Moderador: Octavio Nadal

Director de Aura Films, docente de marketing de las artes audiovisuales, FCE/UBA.

Octavio Nadal reunió a tres ejecutivos destacados del sector audiovisual. Las nuevas tendencias y el futuro que se aproxima para los managers del sector.



Iván Carubin, Ignacio Rey, Juan Andrés Boeris y Octavio Nadal



Iván Carubin, Ignacio Rey, Juan Andrés Boeris y Octavio Nadal



Iván Carubin, Ignacio Rey, Juan Andrés Boeris y Octavio Nadal



Afiche película "Tiro de Gracia", Aura Films



Afiche película "Por un Puñado de Pelos", Aura Films

OCTAVIO NADAL (ON): Soy Octavio Nadal, hace muchos años que me dedico a la distribución de productos audiovisuales, especialmente cinematográficos. Hoy estoy junto a tres jóvenes profesionales de la industria del cine, para conversar con ellos sobre su actividad. Queremos saber qué es lo que hacen, cuales son las principales herramientas técnicas que utilizan, y cómo influye su formación en sus actividades cotidianas. Para empezar, les voy a pedir que se presenten, y luego abrimos el debate.

IGNACIO REY (IR): Soy productor audiovisual y dirijo una productora que se llama Sudestada Cine. Básicamente me desempeño en tres ámbitos: la producción cinematográfica, la política gremial del sector, y mi tercer ámbito es el académico. Como productor básicamente produzco cine, aunque he empezado ahora a producir para televisión. Desde el ámbito de la política cinematográfica participo en dos entidades: una es APIMA que es la Asociación de Productores Independientes de los Medios Audiovisuales donde fui presidente hasta el pasado año, y la otra es CAIC, la Cámara Argentina de la Industria Cinematográfica, de la que soy secretario general desde hace un año y medio. Esta es además una plataforma que me permite acercarme hacia Iberoamérica. Soy representante argentino en la Federación Iberoamericana de Productores Audiovisuales donde ocupó el cargo de vicepresidente. En cuanto a lo académico, soy titular de la Cátedra de Producción y Planificación de la carrera de Diseño de Imagen y Sonido en la Universidad de Buenos Aires. Además hago docencia en la ENERC, que es la Escuela del Instituto del Cine (INCAA), y ya llevo varios años dando un taller en ICTB, la escuela de cine de San Antonio de los Baños en Cuba.

ON: Para poder llegar a realizar todas esas actividades, contanos, ¿cómo ha sido tu formación?.

IR: Mi formación fue en principio cinematográfica. Estudié producción en la que hoy es la ENERC, la escuela del INCAA que en aquel momento se llamaba CERC. A la vez estudié Filosofía en la Universidad de Buenos Aires. Por esas cosas de la vida, la carrera de Filosofía con la que estuve de novio durante varios años nunca terminé de concretarla. Un poco porque decidí ir a Estados Unidos y me quedé a estudiar allá un año, y después porque al volver empecé a producir y tuve que optar entre seguir una carrera académica o desarrollarme profesionalmente. Finalmente, los avatares de la vida y la crisis del 2001 hicieron que me inclinara por la actividad profesional. De todos modos, siempre he tratado de seguir formándome en las áreas en las que creía que tenía algún déficit así que me capacité mucho en el área de guión y dramaturgia, porque creo que ahí está la piedra basal de todo proyecto audiovisual. Después hice cursos y seminarios sobre los diferentes elementos que uno necesita cotidianamente: cuestiones contables, aprender a utilizar software, conocer cuestiones legales, contratos y cuestiones impositivas, que no me gustan para nada pero son cosas de las que uno se debe ocupar cotidianamente.

JUAN BOERIS (JB): Trabajo como coordinador en el INCAA. Mi trabajo consiste, como su nombre lo indica, en coordinar todas las áreas de la. En cuanto a formación soy, en orden cronológico, maestro mayor de obras y economista. Una vez recibido trabajé en la parte comercial y financiera del Banco Francés; después estudié teatro aquí y en Nueva York. Estuve primero dos años estudiando, y después tres años más haciendo pasantías y trabajando en temas de guión y también en compañías teatrales chicas con las que hacíamos giras por las dos costas de Estados Unidos. También en Nueva York hice un curso de posgrado en producción de televisión en la Warner, y cuando volví después entré al Instituto Nacional de Cine. Actualmente curso una Maestría en Economía en la UBA. Me parece que es importante seguir formándose para poder aplicar los conocimientos en la tarea diaria, y también en la proyección de lo que uno siente que quiere hacer en su ámbito de trabajo en la gerencia tenemos que atender básicamente a tres grandes ejes: uno es el normativo, lo cual implica conocer la normativa vigente y trabajar bajo sus restricciones. El siguiente eje es el control, es decir todo lo que significa el tema de inspecciones, recolección de datos, verificación de declaraciones juradas, entre otros aspectos, y el tercero es el

estadístico, que implica procesar los datos para convertirlos en información que sirva la toma de decisiones.

IVAN CARUBIN (IC): lo mío me parece que es más sencillo que lo de mis compañeros. Toda mi vida trabajé en la exhibición cinematográfica. Desde hace 18 años que trabajo en esto. Empecé en Village Cine, en mi Mendoza natal en el 96', después continué en Hoyts y actualmente estoy trabajando en Cinemark, como gerente de programación de Argentina. Concretamente mi función es llevar la programación de las salas de Cinemark en la Argentina, y negociar con los distribuidores la compra de las películas para nuestras salas. He tenido la oportunidad de hacer este mismo trabajo en otros países de Latinoamérica. Trabajé en Chile, en Perú, en Colombia y en Brasil y tengo un contacto permanente con Estados Unidos porque nuestra casa matriz está en Dallas, y eso también nos da una visión de aquel mercado que es tan importante para nuestra industria. En cuanto a mi formación, yo empecé a estudiar abogacía en Mendoza por mandato familiar. Cursé cuatro años la carrera hasta que en un momento surgió una oportunidad laboral. Así que me fui de Mendoza y esa coyuntura me llevó a ir dejando la carrera, que de todas formas no me convencía mucho que digamos. Terminé formándome en Comercialización acá en Buenos Aires en la Universidad de Belgrano. Esa formación definitivamente tenía mucho más que ver con mi trabajo, y hoy es en verdad la base de mi profesión.

ON: De alguna manera hay dos, digamos opciones o lecturas: por un lado el empirismo, donde es en primer lugar el talento lo que permite el hacer, y por el otro está la formación como herramienta para ayudar a ese talento. Lo que me parece más positivo es la posibilidad de crear una dinámica entre las potencialidades personales y la formación. Ahora en el escenario del mundial de fútbol también se pone esto en discusión, como cuando dice Mascherano, "si los talentos se ejercitan tirando 400 centros por día, seguro que les salen mejor". Por otra parte, me parece que jamás es tarde para formarse porque la formación es permanente. Quisiera que nos cuenten ahora cómo sienten que sus distintas formaciones los ayudan en la actividad cotidiana, y que otros elementos formativos entienden que serían necesarios actualmente para el desarrollo de este conjunto de actividades que, de alguna manera, abarcan la totalidad de la gestión en la industria cinematográfica.

IC: En primer lugar coincido en que la formación potencia el talento. No tengo dudas de que el talento es clave en cualquier actividad que uno desarrolla en la vida, pero la formación es tan importante como el talento. En mi caso particular, probablemente, de no haber tenido la formación que tuve, es posible que a pesar del talento o el empeño que le puse a mi actividad, no se me hubieran abierto las puertas que se me terminaron abriendo, y que todavía confío lo sigan haciendo para poder seguir creciendo y haciendo carrera en esto. Recuerdo un caso puntual que, me parece, ejemplifica como funciona este tema en la industria cinematográfica de la Argentina: este es un negocio que históricamente fue un negocio familiar, manejado por familias que eran dueñas de los cines, de las salas de cine en donde se pasaban las películas. Entonces, el área de programación siempre estuvo vinculada directamente al dueño del cine. El dueño era el que decidía o tomaba decisiones en relación a su propia experiencia, o a la experiencia que probablemente recibía de su misma familia. Con la llegada de las grandes cadenas de exhibición este rol comenzó a cambiar y a profesionalizarse al punto que hoy, nosotros en la empresa, a la hora de buscar gente para el área en la que yo trabajo, buscamos profesionales sin excepción,

personas que tengan una formación afín al área en la que estamos. Tiene que ser gente que tenga formación en administración de empresas, en comercialización, que tenga conocimiento de análisis, de estadística, etcétera. Esto muestra como el ejercicio de una profesión para la cual hasta no hace tanto tiempo no necesitabas una formación académica, sino que lo que se necesitaba era venir del riñón del negocio, hoy cambió completamente y se transformó en una tarea profesional.

JB: en el caso particular del Instituto Nacional del Cine, a ese balance entre formación y gestión habría que sumar un tercer elemento que es el trabajo en el Estado cuestión que, me parece, complejiza un poco ambas cuestiones. Uno se puede formar, como decíamos antes, en antropología, en filosofía, en economía o ser contador público... uno puede formarse toda la vida, pero si después no acompaña esa formación con un proceso de trabajo y aplicación de esos conocimientos, los va a ir perdiendo por desactualización o por inexperiencia. En el funcionamiento dentro del Estado hay, además, algunos elementos que sólo se aprenden en la práctica porque ante ciertas situaciones no hay mucha teoría. Al mismo tiempo es evidente que cada vez es más necesario, y casi diría excluyente, estar formado para trabajar en la industria del audiovisual.

IR: Efectivamente, en las áreas de producción también es necesario formarse y anticiparse porque en estos últimos diez años el cambio de paradigma es muy grande. La formación que yo tuve, en el momento que salí del secundario y me puse a estudiar cine, era una formación que al paradigma dominante de ese momento, se tratara de cine o de televisión, le sobraba. Quiero decir que tenía teóricamente más conocimientos y más teoría que muchos de los que se desempeñaban en el medio, pero el medio tenía un techo relativamente bajo en ese momento, aunque hay que reconocer que al mismo tiempo tenía un piso bastante alto. Doy un ejemplo: para alguien que tenía 20 años era prácticamente imposible acceder directamente a producir. Nadie se imaginaba empezar siendo productor de una película. Uno se imaginaba metiéndose en equipos, colaborando al principio en tareas menores, y haciendo una carrera que iba a ser muy larga. Las películas se hacían en 35 milímetros, la post producción era difícilísima, los canales de comercialización estaban claramente definidos: primero una pantalla de cine, después salíamos al VHS y al DVD, y finalmente la televisión por cable que era muy incipiente en ese momento. En aquel momento había una variedad de ventanas y se entendía una determinada lógica de negocio. En estos últimos diez años el recambio tecnológico ha sido brutal, y no sólo eso cambió. Primero, hoy ya no tiene costo técnico salir a hacer una película. Uno podrá decir cuánto vale el trabajo agregado en esa película, tomando los parámetros sindicales por ejemplo. Pero hoy ya no tenemos costo de material virgen, costo de laboratorio. Incluso las cámaras de un celular nos permiten filmar hoy con una definición interesante.

Segundo, la aparición de internet con la banda ancha ha modificado todas las reglas de juego. Y en tercer lugar, y esto para mí es una de las cosas más importantes hoy, ha habido una modificación profunda de lo eran el espectador o el televidente. Hablo de dos sujetos diferentes aunque podían ser la misma persona, que tenían hábitos y consumos diferentes, como espectador de cine o como televidente. Hoy se transformaron en usuarios que se comunican a través de una pantalla, cualquier pantalla -su celular, su computadora o su Tablet- y ven los materiales más fraccionados, consumen las películas y las series de otro modo y esto ha cambiado el negocio para todos. Este

nuevo panorama requiere necesariamente de una formación constante y continua, hay que estar con las antenas muy atentas a todo lo que está pasando alrededor. Uno comienza a sumar palabras a la producción, como por ejemplo la idea de convergencia. Yo quería hacer cine, a mí lo que me gustaba era hacer cine, pero ese modelo cinematográfico que a mí me gustaba está en vías de extinción. Entonces uno va mutando e incorpora los nuevos modelos de producción y de consumo, y los nuevos formatos de comercialización. Hoy en mi escritorio hay más de cincuenta guiones, como decido por qué este sí y este no, por qué este director si y es te no, por qué vamos a ir a este festival y no al otro, por qué con este actor si y con este no. Uno se entrena en cada decisión. Si se está capacitado para leer un guion, se puede elegir quizás el mejor guión literario que no necesariamente es la mejor película posible. Y ahí empiezan a intervenir un montón de decisiones que tienen que ver con la formación, con la práctica cotidiana de cada uno, y con la experiencia o el olfato si se quiere. Pero en todos los casos, necesariamente, para estar produciendo hoy hace falta estar formado y seguir formándose de manera permanente.

ON: El audiovisual es en la actualidad el segundo producto más consumido en el mundo después del aire. Hay más de seis mil millones de habitantes que consumen aire durante las veinticuatro horas del día y tenemos un promedio de consumo audiovisual de tres horas diarias. Además los cambios en el modelo de explotación, y la aparición de internet se ha hecho sin muerte ¿no es cierto? Porque la muerte del cine está anunciada desde los hermanos Lumière. Trabajamos en una industria que se resiste a su muerte anunciada. Cada vez hay más espectadores en las salas, y al mismo tiempo cada vez hay más consumo en las otras ventanas digitales. Cada vez se consume más audiovisual, y cada vez de maneras más distintas. En Cannes este año la pregunta era ¿hacia dónde va la industria audiovisual? Es una pregunta que se hacen los grandes productores, los distribuidores, todos los que forman parte de esta industria.

IR: Eso está relacionado con hacia dónde va la pintura o la música. La cultura en general se está re significando. No sé si soy el más idóneo para hablar de esto, pero el mundo está cambiando a nivel financiero y sin pretender hablar de economía, hay que reconocer que estamos desde esa perspectiva ante una bisagra muy importante. Se está re significando el tema financiero en relación con la economía real, con el tema energético...

JB: En ese contexto, en nuestro sector hay que agregar dos temas: los videojuegos que es un tema poco investigado, y el tema de derechos en el audiovisual, sobre el cual hay grandes incógnitas porque hay un negocio formidable detrás de eso, y la actividad avanza hoy con normativas insuficientes. Se está discutiendo ahora, todas las empresas de software, todo el tema de derechos de imagen, hay toda una discusión fuerte con eso...

IC: Comparto, y quería agregar retomando lo que decía Octavio, que estamos hablando de entretenimiento básicamente, por lo cual yo empezaría a buscar la respuesta por ahí. Estamos diciendo que la gente está ávida de entretenimiento, tal vez más que nunca. Con los cambios culturales y la aparición de internet de banda ancha, del video on demand, de los video juegos online, todas estas alternativas de entretenimiento no hacen más que potenciar las experiencias del público. Así lo vemos por lo menos nosotros desde Cinemark. Nos preguntamos ¿por qué tenemos más espectadores cada año ? Por que definitivamente el auge del entretenimiento a nivel global está impulsando el negocio cinematográfico y creo que todo se retroalimenta. Antes

pensábamos que el tener más competencia en los distintos canales de comercialización eran amenazas. Ahora cuidamos mucho el tema de las ventanas porque creemos que eso sí es una amenaza real, latente, pero en la medida en que consigamos mantener el esquema de ventanas como está actualmente, el negocio cinematográfico seguirá creciendo. Y por eso la inversión que se hace permanentemente: la aparición del cine digital, del 3D, de las salas VIPS o Premium como se las llama, o las pantallas súper gigantes. Esto no para, por el contrario, crece. Lo vemos en cada viaje que hacemos; vienen más incorporaciones de novedades tecnológicas a la experiencia cinematográfica.

IR: El ámbito donde actúa cada uno influye sobre nuestra mirada. Iván habla del ámbito del entretenimiento y por una parte coincide, pero al mismo tiempo me cuestiono permanentemente el tema de la cultura, el tema de la política cultural, la política cinematográfica más específicamente.

ON: La realidad es multidimensional y compleja. Toda simplificación unidimensional de cualquier análisis es incorrecta. Como generador de contenidos de una de las formas del entretenimiento ¿cómo enfrentas este escenario? Como decía antes, creo que los jóvenes encontrarán la solución.

IR: Ya estamos hablando de la batalla generacional, y eso es literalmente así. Les cuento una anécdota que me pasó dando clases, con los estudiantes. Desde hace años mi programa en la Universidad era básicamente el mismo, iba cambiando algunas cositas, algunas clases se sofisticaban un poco más, como la clase de post producción, porque había diferentes formatos de post producción, pero en general las cosas no cambiaban mucho. Mi sensación era que lo que yo les daba a los estudiantes estaba lejísimo para ellos, eran cosas que iban a ver dentro de muchos años. Pero un día viene un alumno - estamos hablando de alguien de veinte años- y me pregunta cómo tenía que hacer para hacer una serie de televisión, porque quería producir una serie de televisión. Entonces empecé a decirle “mirá, te tendrías que juntar con un productor, ver...” y me interrumpió diciéndome: “no, no, yo voy a hacer una serie de televisión” y yo “qué bueno, que impulso que tenés” y me contesta “no, no, gané un concurso del INCAA así que tengo unos 800 mil pesos depositados en el banco y no entiendo como tengo que hacer la serie” (risas). Lo fascinante de esto, es que ya eran colegas además de alumnos. Dos años después me vuelve a pasar que estoy dando una clase sobre la ley del cine. Yo estaba súper entusiasmado, dando esas clases en las que uno está como eufórico y pensás que no te falta ninguna palabra, ningún concepto; y en un momento miro a los chicos que me miran con una cara de “este está hablando de cualquier cosa, no entendemos nada de lo que está diciendo” y me di cuenta que su universo era otro. Entonces frené y les pregunté: “cuantos de acá quieren hacer cine?”, aclaro que es una carrera que siempre fue eminentemente cinematográfica, y menos de la mitad levantó la mano y entonces empecé a preguntar: “cuantos van al cine y que ven cuando van al cine?” y ahí empecé a hacer yo un testeo y dije “uy, me estoy quedando atrasado”. Los intereses de los estudiantes cambian año a año. Cuando hace seis años en la Universidad de Buenos Aires pusieron proyectores en las aulas lo festejamos diciendo “por fin vamos a poder proyectar” y ahora todos tienen su celular y pueden ver online lo que se les pide. Uno dice “vieron tal película?” y la googlean en ese momento y empiezan a verla. Entonces, realmente como productor todo esto te genera un desafío enorme. Cualquier proyecto audiovisual te demanda un desarrollo de un tiempo largo, luego una con la que se vive ese proyecto es totalmente diferente. Esto implica estar muy al día con lo que está

pasando y saber que ya no hay estructuras sólidas en lo audiovisual. Producción que lleva también un tiempo considerable, y finalmente su post producción. Entonces, un proyecto te puede llevar dos, tres o cuatro años. Sin embargo, la inmediatez con la que se vive ese proyecto es totalmente diferente. Esto implica estar muy al día con lo que está pasando y saber que ya no hay estructuras sólidas en lo audiovisual.

ON: No hay que dejar de considerar que se consume más, pero la rentabilidad es cada vez menor. En algunos sectores, y en algunos modelos de explotación, la posibilidad de recupero de la inversión se va achicando. Por eso hay una tendencia al achicamiento de los contenidos, y hoy empezamos a pensar en series o en micros de 2 o 3 minutos para ser vistos en el celular. Pasamos de películas de ciento veinte minutos a micros de dos o tres minutos.

IR: Al mismo tiempo, en las industrias del software por ejemplo, hay muchos chicos con los cuales se hace un desarrollo y se puede recaudar bastante. Se han estudiado casos ya, con lo cual empieza a aparecer una oportunidad; por ahí puede ser una ventanita a desarrollar ...

ON: Para mí son como las perlititas que aparecen de vez en cuando y hacen que los demás se estimulen, pero personas que juegan al tenis en el mundo hay millones y Rafael Nadal hay uno solo. Por eso, hay que tener una visión clara entre el ícono estimulador en un sector industrial, que hace algún buen negocio, y la industria como concepto de ocupación, de desarrollo profesional y de talento y tecnología. Una industria que sea una actividad para desarrollarse y desarrollar la sociedad.

IR: Algo similar ocurre con la industria de la música, fíjate como la irrupción de internet les cambió el modelo de negocio.

ON: ¿Cual es la diferencia con nuestro negocio en particular ? Los músicos volvieron hacia atrás, hacia el espectáculo en vivo. Pero en el cine, volver al vivo se llama teatro, así que la única alternativa es correr hacia adelante.

JB: Hay el caso puntual de exhibidores ambulantes, que en alguna película hacen cien mil espectadores. Van con la película en el hombro recorriendo pueblos, pero son pocos casos. Ahí también hay un esquema posible, quizá sub explotado.

ON: Hay que encontrar modelos distintos de explotación audiovisual para nichos específicos. Ahí aparecen otros temas, por ejemplo que los grandes complejos tienen que ser orientados, y es comprensible que así sea, en la distribución de productos masivos, mientras que en los pequeños centros debería existir otro modelo audio visual que no sea el masivo.

IC: Ahí tenemos que mirar para el lado del Estado, porque está en permanente discusión el tema de la digitalización de las salas de los cines menores, del interior del país. De alguna manera nosotros consideramos que la digitalización del mercado argentino tuvo mucho que ver con el crecimiento del mercado desde el punto de vista de los espectadores. Hoy una película que antes era lanzada con 20, 30 copias de 35 milímetros, hoy se lanza con 60, 70 salas digitales en todo el país a un costo mucho menor. Lo cual sube la vara automáticamente en cuanto al nivel de espectadores. Creo que las facilidades que puede dar el Estado a través del INCAA para este tema son fundamentales.

ON: ¿Se puede pensar en la apertura de segmentos alternativos, distintos. Hoy es posible pensar en pequeñas salas de exhibición de cines de nicho que de alguna manera liberen a las infraestructuras de los grandes complejos? Cines con un costo de inversión muchísimo menor. La reglamentación municipal para habilitar teatros es más blanda que la de cines, pero no se puede dar cine en los teatros porque no están habilitados para eso, lo que es medio paradójico y complejo y requeriría algún tipo de ordenamiento. Pero podrían existir circuitos alternativos de cine. Esa construcción podría ser funcional a todo: a una salida económica para los productores, para el Estado en su rol de promotor y para la industria, y sería funcional incluso para los grandes complejos porque de alguna manera los ayudaría a descomprimir la presión que existe sobre ellos en relación a su programación.

Pasemos a otro tema: hoy tenemos un número de estudiantes vinculados a la industria audiovisual que, si bien es un poco incierto, ronda entre los 12 y 14 mil jóvenes. Además, debe haber muchísimos abogados, administradores, economistas y arquitectos, entre otras profesiones, que en realidad están estudiando esas carreras por distintas razones, pero que aman el cine y trabajarían gustosos en ese sector. A todos ellos, los que están haciendo una formación vinculada o no al sector, pero que quieren participar en la industria audiovisual o del entretenimiento, ¿que le dirían?

IC: creo que lo ideal sería que esa persona trate de encontrar su vocación lo más temprano posible, y que de alguna manera intente acompañar esa vocación con una formación profesional. Sabemos que el ideal muchas veces es difícil de alcanzar, entonces en definitiva lo que le recomendaría es que estudie, que se forme, que sepa que cualquier carrera, cualquier formación a la larga termina pagando, aunque no sea la que más les convenza en ese momento. Yo creo que hoy por hoy, la formación académica es una llave que va a abrir muchas puertas en el futuro y uno no sabe cuál hasta que se abre. Y no hay que olvidar que tan importante como la formación de grado, es una especialización a futuro. Yo creo que complementar esa formación inicial con una especialización una vez que uno tiene más claro hacia dónde quiere ir, eso termina cerrando el círculo de formación.

JB: Yo suscribo a lo que dice Iván, lo mejor es estudiar una carrera básica que te de muchas herramientas y después es fundamental especializarse. Siempre en relación al ámbito en el que uno se mueve y a la pasión que genera lo que uno va descubriendo. Vamos a un escenario totalmente cambiante, con lo cual hay que estar atentos porque requiere de nuevas capacidades. De acá a diez años el material de formación habrá necesariamente que adecuarlo. Lo fundamental es aprender sistemáticamente el método para seguir aprendiendo, para lograr los objetivos que uno se propone.

ON: Quizás en nuestra sociedad, en nuestra cultura, tenemos demasiado estructurada una correlación formación-actividad. Desde mi punto de vista, creo que la dinámica es distinta. Quiero decir que la formación es una lectura orientada de la realidad que te brinda ciertas herramientas para el hacer. **IR:** La clave es que uno esté enchufado con lo que hace, que le guste lo que hace...

JB: lo primero que hay que descubrir es la vocación, habiendo estudiado lo que se haya estudiado. Hay mucha gente que hace cine que viene del mundo de la arquitectura o del mundo legal y hace cine porque esa es su pasión. Si la tiene y descubrió que el audiovisual es su vocación no importa

Por otra parte, uno de los problemas que tiene esta actividad, es que cuando uno termina la carrera académica, muchas veces parece que la carrera empieza de cero. Son muy pocos los casos de que con un corto o con un guión genial, uno puede introducirse rápidamente en el medio. En general se pasa por muchas instancias y hay que superar muchos obstáculos para lograr hacer pie. Entonces, además de la formación académica es muy importante tener tesón y no claudicar.

ON: El golpe de timón en busca de la verdadera vocación se puede dar toda la vida y sin duda hay que darlo cuando a uno le aparecen las ganas de hacerlo. Ojalá estas nuevas generaciones tengan esquemas menos rígidos en la decisión sobre qué hacer durante su vida laboral. Quiero terminar esta charla agradeciéndoles el tiempo y la dedicación que nos han brindado. En esta reflexión sobre el presente y el futuro de la industria audiovisual, debo decir que yo me pongo en manos de la gente más joven. Muchas gracias a ustedes.

Artes escénicas: mujeres en la gestión



Marina Sopeña

International Live Entertainment Manager de Time for Fun, Argentina

Laura Kulfas

Directora de Desarrollo Institucional del Complejo Teatral de Buenos Aires

Brenda Bernstein

Coordinadora Administrativa de la Asociación Argentina de Empresarios de Teatro y Música (AADET)

Moderador: Ariel Stoler

Director Revista ACC

Las experiencias de tres jóvenes profesionales entrevistadas en el Teatro Metropolitano Citi de Buenos Aires por Ariel Stoler, Director de ACC.



Ariel Stoler junto a Marina Sopeña, Laura Kulfas y Brenda Bernstein



Marina Sopeña, Brenda Bernstein y Laura Kulfas



Mamma Mia, Christian Ingilize, Teatro Opera/T4F



El Principio de Arquimedes, Carlos Flynn, 2014, Teatro San Martín/CTBA



Amadeus, Rodrigo Cecere y Patricio Rodríguez/MilWatts, 2014, Teatro Metropolitano Citi/Grupo La Plaza

...

STOLIER (S): Desde ACC nos planteamos conocer la realidad profesional y los perfiles de los jóvenes gerentes y ejecutivos de nuestra actividad. Esta ronda focaliza en las Artes Escénicas. Para empezar, ¿Nos pueden relatar como fue el desarrollo académico y profesional de cada una de ustedes?

MARINA SOPEÑA (M): Mi formación de grado no tiene que ver con la gestión de las artes o con la cultura: estudié Ciencias Políticas en la Universidad Di Tella. Cuando terminé la carrera hice un curso de producción teatral que se daba en el Centro Cultural Konex, y quien daba el curso (Mariano Pagani) abrió luego una oficina de producción de teatro y me invitó a formar parte de ella; me gustaba por sobre todo el teatro y la danza. Comencé trabajando en formatos de ventas

de shows extranjeros. Posteriormente realice un programa ejecutivo en Management de Medios y Entretenimientos en la Universidad de Palermo. Tiempo después pase a T4F.

LAURA KULFAS (L): Yo me recibí de arquitecta en Brasil, pero siempre me gustó el teatro, así que después de recibida decidí aprovechar las herramientas que me dio la arquitectura y utilizarlas en beneficio del teatro. Trabajé muchos años como vestuarista y como escenógrafa. Además, siempre en el exterior, trabajé en marketing y comunicación para empresas de alta tecnología. Cuando decidí volver a la Argentina, observé que el Complejo Teatral de Buenos Aires no tenía un área específica dedicada al contacto con empresas, a recaudar fondos externos y a comunicarse con otros públicos más allá de sus propios espectadores. Tenía gente amiga allí, presenté una propuesta, y me dijeron: ¿podés empezar a trabajar la semana que viene? Estuve trabajando allí durante 4 años. En ese período hice el posgrado de Administración de artes del espectáculo en la universidad de Buenos Aires que ha sido clave para completar mi formación, y luego me surgió la propuesta para replicar lo hecho para el área de Patrimonio, Museos y la red de Bibliotecas Públicas de la ciudad de Buenos Aires. Ahora que también soy docente universitaria veo como los más jóvenes tienen cada vez más conciencia de la necesidad de capacitarse en temas de gestión para que los proyectos artísticos que les interesan se puedan concretar.

BRENDA (B): Yo soy profesora de música y cursé la licenciatura en Artes en la UBA. Trabajé en la Secretaría de Cultura de la Nación y allí concursé y gané una beca que me permitió hacer la especialización en Administración de Artes del Espectáculo, igual que Laura. Mi profesor de derecho cultural, el Dr. Horacio Ferrari, me comentó que en la Asociación de Empresarios Teatrales (AADET) estaban buscando personal. Justamente el responsable de la búsqueda era Mariano Pagani, así que tuve una entrevista con él. Fue uno de esos momentos en los que la casualidad y la causalidad se unen, y uno siente que hay un guiño ahí. Mariano tenía arriba de su escritorio tres cuadros de sus tres grandes producciones, y yo los miré y eran tres obras que a mí me habían marcado profundamente por una cosa o por otra: De la Guarda con su show “Villa Villa”; “Los Miserables”, y “El Diario de Adán y Eva”. Le conté a Mariano lo que sentía por esos espectáculos, y que para mí verlos juntos allí era una señal. Fui contratada y ya llevo ocho años en la entidad. También doy clases en la UADE en la licenciatura de gestión de medios y entretenimientos.

S: Las tres llegan a la gestión cultural desde otros campos y valoran el hecho de haber tenido primero una formación amplia, para después focalizarse específicamente en esta disciplina, en la que han encontrado su espacio laboral. Entonces, ¿consideran que ese es el camino más recomendable, o piensan que es posible abordar este tipo de conocimiento ya desde el nivel de grado?

B: En el momento en que yo tuve que elegir una carrera no existía esa opción. No quería hacer economía ni administración porque me parecían demasiado estrictas, demasiado duras. Me decidí por la licenciatura en Artes pero tampoco me terminaba de convencer, sentía que me faltaba una pata. No había una opción mixta, como creo que es la licenciatura en gestión de medios y entretenimientos que mencioné recién. Aunque es una carrera muy joven que todavía necesita algún reajuste, se está tratando de encontrar el punto exacto para brindar la mejor formación.

M: Creo que cualquier formación de grado, y ni hablar de posgrado, te ayuda mucho y es muy clara la diferencia entre los que tienen formación y los que no la tienen, por más que sean de otra rama. Ahora está muy bien que haya carreras más orientadas, porque podés empezar desde antes a meterte con profundidad en los temas. Pero por otro lado también me parece que,

independientemente de la formación, tiene que haber alguna atadura emocional con la parte creativa, con el arte, con la escena. Esto es algo muy específico de la gestión cultural, quienes trabajamos en la industria cultural tenemos necesariamente algún vínculo emocional con el producto. Sin eso es muy difícil llevar adelante una carrera.

L: Aunque tengamos que trabajar con números, con estadísticas, hacer cuentas y presupuestos, no podemos dejar de lado que estamos trabajando con emociones. Con una formación previa más amplia o con carreras especializadas, con posgrados o estudiando por tu cuenta, todo suma. Creo que cada uno construye su propio camino. Los más jóvenes tienen el privilegio de poder decir “quiero dedicarme a esto” y elegir en el cada vez más amplio menú de ofertas educativas y académicas para este rubro específico. Y creo que esto hay que aplaudirlo.

S: Vamos a profundizar sobre las artes escénicas. Marina se ha dedicado a producir espectáculos, ¿Podrías contarnos acerca del perfil profesional que te ha permitido realizar desde proyectos independientes de autogestión, hasta trabajar en una compañía internacional llevando adelante proyectos de gran formato? Es decir, ¿que hace el productor o gestor desde que toma una idea y empieza a recorrer caminos, hasta poder hacerla realidad?

M: Diría que todos los procesos son diferentes pero hay una variable que siempre está presente, que es el riesgo. Obviamente en un proyecto más independiente tiene una dimensión más importante, pero incluso hoy en T4F, aunque sean proyectos enormes y de alcance regional, el riesgo siempre está presente. Cuando empecé en el curso del Centro Cultural Konex, yo había comprado con dos personas más los derechos de un musical, sin saber cómo producirlo, ni cómo fondearse para producirlo, ni a qué teatro llamar para alquilar la sala, realmente empezamos a ciegas. El proyecto era el musical “Victor Victoria”.

S: ¿Cómo se les ocurrió hacerlo y por qué?

M: primero empezamos por averiguar cuáles obras tenían licencias disponibles para Argentina - hay licencias que están compradas o bloqueadas para un territorio durante un cierto tiempo-y que al mismo tiempo estuvieran económicamente a nuestro alcance. En aquel momento con la convertibilidad del dólar uno a uno los derechos de autor no eran tan caros. Así que compramos los derechos y nos otorgaron un plazo de un año y medio para producirlo, pero no teníamos idea por dónde empezar. Mariano Pagani nos ayudó mucho y empezamos a trabajar desde su oficina. Lo primero que hicimos fue salir a buscar inversores interesados en producir económicamente el proyecto, mientras que nosotros hacíamos la parte de producción artística. No fue fácil, armamos presentaciones, nos reunimos con varios productores teatrales hasta que finalmente le vendimos el proyecto a Alejandro Romay, quien la produjo en su teatro. Fue el caso de un proyecto encaminado a pulmón y sin experiencia, pero en realidad el recorrido es siempre el mismo: hay un interés artístico, y después inevitablemente viene la parte del fondeo, es decir cómo hacer para viabilizarlo económicamente. Siempre empezamos haciendo un presupuesto, viendo cuánto nos va a costar y cómo lo vamos a financiar. Para resolver eso existen muchos formatos: yo he trabajado con cooperativas que se autofinanciaron, como el caso de la compañía de danza-teatro El Descueve, y hemos producido espectáculos solamente desde su aspecto económico; también hemos producido para terceros brindando un servicio de producción, y el proceso ahí es diferente. La cuestión del aporte de sponsors es muy importante. Por ejemplo en una empresa como T4F, que es una empresa regional que cotiza en bolsa y tiene presencia en Brasil, en Argentina y en Chile, la producción implica procesos más largos y decisiones estratégicas complejas; y hay también una diferencia de escala. Por ejemplo, el musical “Los Locos Adams” lo desarrollamos primero en Brasil y luego lo trajimos a Buenos Aires.

S: En síntesis, el perfil del productor o manager en las artes escénicas incluye tener sensibilidad y visión del desarrollo artístico, conocimiento sobre finanzas, y capacidad técnica para armar un equipo que reúna cualidades y habilidades suficientes para poder materializar un proyecto.

M: Así es. En el armado de una producción de teatro, sea chica o grande, siempre pienso que es como formar una empresa por un tiempo determinado: hay que armar el equipo, hay que formar a la gente, hay tareas muy específicas y casi artesanales. Se monta toda una estructura para un tiempo determinado y después se desarma; hay muchos temas contractuales que requieren ser negociados punto por punto. Es un esfuerzo muy grande para armar una maquinaria que funciona solamente el tiempo que dura la obra y después, inevitablemente, se desarma. Obviamente hay mucha gente que sigue trabajando en otros proyectos, pero es un trabajo de armado y desarmado de equipos que necesita sobre todo conocimiento sobre el manejo de recursos humanos.

S: Me parece interesante señalar que hay ciertos procesos que se replican en cada uno de los proyectos independientemente de que tan grandes o tan chicos sean.

M: La diferencia está en el grado de análisis, o sea en una empresa que cotiza en bolsa hay mayores procesos de análisis previos que en un pequeño proyecto independiente. El grado de profundidad del análisis está asociado con el grado de inversión. Pero desde mi experiencia laboral encuentro que el proceso es siempre similar. Y la clave para una producción sana es que la parte presupuestaria sea sana.

S: Laura, vos gestionás financiamiento alternativo o complementario para un teatro público, ¿cuáles son las estrategias para conseguirlo?

L: efectivamente, mi responsabilidad es la búsqueda de recursos externos al presupuesto oficial, lo cual es algo bastante novedoso en este tipo de organización pública. La tarea consiste básicamente es interactuar con el sector privado, con asociaciones y con empresas que sientan que tienen algo en común con esto que nosotros ofrecemos. A través nuestro tienen la posibilidad de comunicarse con sus públicos, sean empresas de productos o servicios, u otros tipos de donantes privados. Aunque hay varias maneras de encararlo lo que hacemos es un estudio muy claro de quienes son los participantes del mercado que están interesados en aliar sus nombres y sus marcas al mundo de la cultura, y específicamente del espectáculo, mediante el apoyo a un organismo público. Esto tiene sus bemoles porque por una parte está en relación con el momento político, y por la otra porque cada vez son más las instituciones culturales de todo tipo, no solamente los teatros, sino también los museos y las galerías que están buscando apoyos de este tipo, mientras que el número de posibles aportantes no crece tanto. Entonces es clave saber exactamente qué tenemos para comunicar, cuáles son los beneficios que vamos a brindar a quienes se sumen. En ese sentido hay algunos lineamientos básicos, y después me manejo con bastante libertad. Hubo incluso casos en donde surgió de nosotros ofrecerles cierta contraprestación que no se le había ocurrido a la empresa y han respondido, “maravilloso, compramos la idea”. Obviamente también tenemos condicionamientos y limitaciones. En cuanto a las estrategias de comunicación soy responsable por la aplicación de todas las herramientas que se van a utilizar para acercarnos a esas organizaciones. También a los abonados a través de la fundación de amigos del teatro, y a quienes quieran aportar a través de la ley de mecenazgo que tiene la ciudad. Otro grupo interesante con el cual tengo mucha interrelación son los organismos internacionales o de otros países, con quienes busco alianzas en las cuales los beneficios sean para ambas partes. En definitiva, se trata de buscar socios, aliados estratégicos, que estén interesados en comunicarse con sus públicos a través de los elementos que nosotros les podemos brindar.

S: ¿Pueden dar algunos ejemplos de los socios que en estos últimos años se han vinculado al teatro?

L: Tenemos la suerte que el 99 % de ellos nos reiteran su apoyo año tras año lo que muestra que evidentemente funciona para ambas partes. Tenemos muchos socios: bancos, empresas que nos proveen productos, universidades, donantes particulares y organismos de gobiernos extranjeros que apoyan programas o ciclos. Buscamos desarrollar confianza y que compartan esa emoción que lleva al público al teatro San Martín y a todas las demás salas del Complejo Teatral.

M: En el caso de Time 4 Fun, el apoyo de las empresas es bastante constante también. En general los cambios se dan únicamente con los jugadores más pequeños, pero en general nuestra plataforma de sponsors se mantiene estable desde hace varios años. Para ellos es otra forma de comunicar, donde en vez de comunicar mediante publicidad tradicional eligen esta vía alternativa.

L: En momentos en que la responsabilidad social empresaria es cada vez más importante para las empresas, encontramos apoyos que vienen más allá de las áreas de marketing e involucran a otros sectores del mundo empresario.

S: en relación a eso, la aplicación de estrategias de marketing en la actividad teatral ¿ha generado obstáculos internos en sus respectivas organizaciones?

L: La palabra marketing en el ámbito de la cultura hace quince años era mala palabra, ahora ya no tanto. En aquel momento sí hubo una gran resistencia, pero creo que gracias a un trabajo de hormiga de los gestores, y principalmente a los espacios de formación, los artistas están viendo en la realidad que incorporar el marketing da buenos resultados. Esta mirada diferente sobre cómo gestionar, cómo acercar nuevos y mayores recursos, cómo acercar nuevos socios desde lugares que antes tal vez eran impensados está cada vez más aceptada.

M: Creo que igual siempre hay un poco de tensión entre la parte comercial, los sponsors y la parte artística. Muchas veces nos encontramos lidiando entre los pedidos de la parte comercial y la parte artística, y encontrar un punto medio en el que queden todos más o menos satisfechos se hace difícil. En ocasiones los sponsors tienen demandas que la parte artística no está dispuesta a acceder. Lo que pasa es que esa tensión hoy se maneja mejor, más profesionalmente, y se trabaja mucho para que no afecte la relación, pero la tensión siempre un poco está.

L: Por eso creo que el gestor en estas áreas debe tener una personalidad de psicólogo, por un lado, saber escuchar muy bien, saber leer al otro, y por el otro lado ser muy buen mediador, negociador.

M: necesitamos de la sociedad entre los artistas y los sponsors. Sin la gestión artística no habría proyecto, pero sin el apoyo de las empresas privadas se tornan inviables ciertos proyectos de magnitud, con lo cual la búsqueda del equilibrio es fundamental.

S: Brenda, vos trabajás en una cámara empresaria integrada por productores teatrales privados. Es una organización sin fines de lucro que aboga por el desarrollo de la actividad teatral ante distintas instancias como el gobierno, los medios o el público en general ¿cómo es el perfil del gestor que necesita este tipo de institución?

B: Empiezo por contarte como fue evolucionando AADET. En 2006 no contaba con más de 25 socios, en general todos de la Ciudad de Buenos Aires, dueños de salas la mayoría, o grandes productores. Comenzamos un proceso hacia el interior del país y hacia productores independientes y fuimos creciendo. Hoy los miembros superan los 130 e incluyen a productores de compañía, productores medianos y chicos. A veces la gestión es compleja ante una membresía tan diversa así que estamos en un proceso de redefinición de la actividad. Nosotros no somos un negocio en sí mismo, sino que trabajamos brindando servicios para la actividad teatral en su conjunto. Pensamos cómo comunicarnos hacia afuera, cuál es nuestro discurso, porque debemos articular las diferentes problemáticas de nuestros socios en un discurso en común ya que nuestros socios representan varios perfiles: los productores privados independientes, los dueños de teatros, los promotores de giras en el interior del país y ciertos artistas que a su vez auto producen sus proyectos. En síntesis, quienes trabajamos en AADET debemos, además de contar con conocimientos y capacidad para administrar proyectos y requerimientos múltiples, contar con una actitud proactiva y amar al teatro.

S: ¿nos podés contar algún ejemplo interesante de los servicios profesionales que gestiona AADET?

B: El sistema de información de recaudaciones y estadísticas de espectadores es un muy buen ejemplo, porque se realiza absolutamente online y ha demostrado ser de una gran utilidad; logramos tener información al instante y eso permite que los socios tomen decisiones con

información fidedigna. Otro ejemplo es Tickets Buenos Aires, una marca propia de AADET. Se trata de un puesto de venta de entradas con descuento, que está ubicado frente al Obelisco en el centro de Buenos Aires y permite acceder a entradas con descuentos, incluso para los más grandes éxitos, no solo de obras de miembros de la cámara sino también de teatros independientes y del teatro oficial.

S: ¿Pueden decirnos como es el día de trabajo de cada una de ustedes?

M: El noventa por ciento de la actividad de T4F es la música en vivo en sus diferentes tamaños. Así que mi día tipo transcurre con muchas comunicaciones con nuestros socios en Brasil y los EEUU. Analizamos los contenidos, tanto en música como en teatro, de lo que se puede llegar a presentar en el país, y si es conveniente para la región, porque no son los mismos públicos en Argentina que en Brasil. Generalmente la mitad de la primera conversación es sobre el contenido en sí, o sea que hay que estar actualizado y saber ver que hay afuera. Una vez que nos ponemos de acuerdo sobre el contenido, empiezan las charlas sobre números, sobre cuánto vale el contenido, sus costos, y los precios que podremos fijar. Así armamos la estrategia del negocio, o bien desestimamos proyectos que no son viables para el mercado argentino. Luego comienza la etapa de evaluación y seguimiento de cada proyecto.

Mucha discusión de marketing, de las estrategias de comunicación y promoción. Sobre todo en proyectos que son largos, como puede ser una obra de teatro o una comedia musical que pasa por diferentes momentos, como por ejemplo las vacaciones de invierno, los feriados, etc. Finalmente llega la evaluación final, y en general siempre ante un proyecto que culmina hay otro que comienza. Además en nuestro caso hay mucho trabajo de equipos de diferentes nacionalidades, en donde mi rol es ser un poco pivote entre el afuera y el adentro, entre las charlas con artistas y ejecutivos. T4F Argentina es una subsidiaria de T4F Brasil, con lo cual siempre reportamos a Brasil como a EE.UU. Yo soy entonces el nexo entre las sedes, para luego trabajar con cada uno de los equipos en Argentina. Mi diaria es estar en esas conversaciones.

L: En mi caso el día tipo depende de la época del año, porque hay momentos en que estamos iniciando acciones de recaudación o campañas muy específicas, y hay otros en que estamos buscando fondos para la programación en general. Hay mucho de trabajo en equipo con las demás áreas artísticas y con la Fundación de Amigos del Teatro. Hay muchos correos a hacer y responder! Muchas reuniones, llamados telefónicos, con los actuales sponsors, con los potenciales auspiciantes, mucho trabajo de relacionamiento directo con donantes o potenciales donantes, mucho trabajo previo al aporte, y también mucho contacto a posteriori, porque el trabajo no se termina cuando uno ha concretado una donación. Desarrollar y mantener el vínculo con los patrocinadores en el tiempo es lo más importante.

B: En AADET trabajamos full time 3 personas: un contador, un asistente informático y yo. Trabajamos en el “backstage del backstage”, somos el soporte administrativo de la actividad y acompañamos los períodos de alta, como las vacaciones de verano y de invierno, que son los que tienen una mayor demanda de trabajo; coordinamos las reuniones de la Comisión Directiva y las distintas comisiones de trabajo, atendemos a los socios, proponemos ideas y campañas, realizamos actividades en el foro público y resolvemos toda la administración desde su aspecto operativo.

S: ¿Cómo es la relación con los artistas? ¿Tienen un trato cotidiano? ¿Les parece que el gestor cultural tiene que desarrollar habilidades específicas para tratar con ellos?

M: A mí me gusta participar desde la decisión artística, por ejemplo cuando formamos un elenco, o hacemos audiciones. Me involucro en la toma de decisiones en conjunto con los directores; pero el trato con artistas en sí, directo, a veces me resulta un poco más difícil en el sentido de que a veces ellos tienen una visión muy diferente de lo que quiere la empresa. No siempre el lenguaje

empresario se comprende desde el ámbito artístico, y esto hace necesario adaptar los conceptos e ideas para poder trabajar juntos.

L: En mí caso yo no tengo contacto con los artistas, salvo rarísimas excepciones, en general recibo una programación con un producto ya armado, sabiendo quien está en el elenco, quien dirige, como se compone el equipo artístico y trabajo a partir de ahí.

M: lo ideal es encontrar un equilibrio, entre un lado más analítico que tenemos todos los que nos dedicamos a esto, y un lado más emocional, para poder dialogar. Uno tiene que poder enchufar y desenchufar diferentes canales, para hablar en una reunión con sponsors de una manera, en un cierto idioma, y cuando te reunís con la parte artística y creativa, hablar otro idioma. Creo que el desafío es poder hablar más o menos bien los dos idiomas, ya que es necesario para la gestión el tener esa dualidad y poder manejar esos diferentes lenguajes.

L: La flexibilidad, es como un atributo básico que tenemos que tener, la flexibilidad en tiempo real, poder ser capaces de ajustarnos rápidamente a las situaciones que se van presentando.

B: Nosotros tenemos varios asociados que son artistas también, es decir que son productores y además actores o directores. Entonces ellos mismos ya tienen esa dualidad, y tenemos que tenerla siempre en cuenta en el trabajo diario.

M: No es lo mismo hablar con un actor, que con un maquinista, o con un director. Cada uno tiene sus propias expectativas y enfatiza determinados matices y en la producción uno debe necesariamente dialogar con todos. Así que se requiere de una sensibilidad especial para interactuar con oficios y personalidades diversas, porque obviamente las tensiones ante los diferentes intereses existen.

S: El desafío es saber conciliar esos intereses diferentes que condicionan la institución o el proyecto. Crear un producto que se consume en vivo, que es intangible, requiere de voluntades y acuerdos con diferentes formas de trabajar y de pensar o entender cuál es el valor que cada uno está sumando al proyecto. Para terminar, ¿qué recomendaciones pueden dar a los que están pensando en estudiar administración de las artes? Tanto en términos de estudios, como de experiencias vitales o de cualidades a desarrollar para poder encarar una carrera profesional.

B: La flexibilidad de la que estamos hablando es fundamental. Si uno viene de otra formación, sí o sí necesita esta capacidad de flexibilización para entrar a trabajar en este mundo. Me parece para la gente que tiene la posibilidad de formarse directamente en gestión cultural tiene que afirmar el valor de lo diverso. Más allá de su formación específica, esa plasticidad me parece que es lo fundamental para poder dedicarse a este oficio.

L: Evidentemente además de estudiar, abrazar la curiosidad. Asumir que los que estamos en esto tenemos un espíritu aventurero y amigarnos con él; investigar, no quedarnos solamente con lo académico sino abrir la mente a nuevas ideas; ver qué pasa en otros lugares del mundo, qué pasa en otras ciudades, qué se está haciendo en nuestro oficio. Y hay otro punto que me parece interesante y es recuperar la idea de tener un mentor, creo que tener un mentor en este camino puede ayudarnos a aprender mucho más también, sea un docente, un jefe, creo que es algo muy importante para los que se están iniciando. Y por último, tratar de empezar a trabajar lo antes posible, la experiencia práctica es otra escuela y es fundamental.

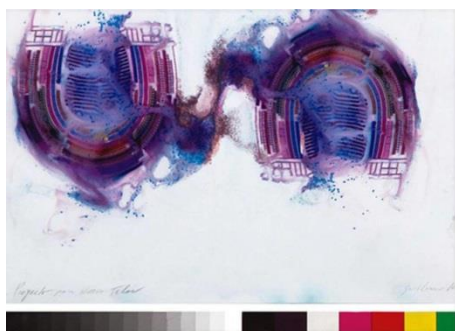
M: La formación es absolutamente indispensable, pero el acompañamiento en paralelo de la experiencia es lo que termina de cerrar el proceso de formación. Yo siento que en esta disciplina si no se tienen horas de vuelo, por más conocimientos académicos que se posean la cosa no funciona. El contacto con la realidad es fundamental, y más en un país como la Argentina donde las cosas a veces en la práctica no son como deberían ser según la teoría. Más allá de esto, la experiencia laboral es un complemento necesario a la formación. Incluso si es posible hacerlo en diferentes áreas, ya que es interesante ir probando hasta encontrar donde uno se siente más cómodo o le interesa más estar.

Otro aspecto importante es aprender distintos procesos de trabajo. Uno termina aprendiendo mucho de las experiencias con gestores de otros países. Pero no tiene que ser necesariamente un

aprendizaje en otro país, puede ser trabajando acá, en festivales o con compañías que vienen a la Argentina. Obviamente tener alguna experiencia con otras culturas también enriquece mucho. Yo lo recomiendo.

S: En los tres casos vemos que hay ciertas cualidades comunes en el perfil de un gerente profesional dedicado a las artes escénicas: el conocimiento de la administración en sí misma, una afinidad emocional, conocimientos artísticos, técnicos, económicos, incluso del marco legal de la industria; y la importancia de conocer lo que sucede en el afuera del país, para poder interpretar qué tan coherente o no es un proyecto en nuestro mercado. Además hay que tener la capacidad de trabajar con colegas, y con los diferentes sectores que participan en los procesos de decisión. Muchas gracias a las tres!

Artes visuales: panoramas de la gestión porteña



Florencia Battiti

Coordinadora Artística del Parque de la Memoria

María Pía Moreira

Gerente de Relaciones Institucionales del Centro Cultural Borges

Andrés Gribnicow

Director de la Oficina de Gestión Cultural.

Moderadora: Lía Cristal

Consultora en gestión y marketing cultural

Lía Cristal entrevista en el Centro Cultural Borges de Buenos Aires a tres gerentes que marcan tendencia con sus estilos de gestión



Florencia Battiti, Andrés Gribnicow, María Pía Moreira y Lía Cristal



Teatro Colón, Proyecto para el Nuevo Telón, Guillermo Kuitca, 2009, Colección Costantini/MALBA



Florencia Battiti, Andrés Gribnicow, María Pía Moreira y Lía Cristal



Exclusión, Pablo Suárez, 1999, Colección Costantini/MALBA

...

Lía: Esta mesa se va a focalizar en la gestión profesional de las Artes Visuales y el Patrimonio. Para comenzar me presento y cuento muy brevemente mi propia experiencia: Hace más de 20 años que me dedico a la gestión en la organización de eventos relacionados con las artes y el diseño. Me especializo en su producción intelectual y material, abarcando diferentes perfiles y características. Colaboro con el Centro Cultural Borges donde soy responsable del área de Proyectos Especiales. Desde éste lugar desarrollé puestas muy representativas como “Otra Mirada - Julio Le Parc -Homenaje a los maestros muralistas de Galerías Pacífico” (2010), las muestras

“Objetos de mi Pasión, Prólogo” y “Objetos de mi Pasión, Realidad Transfigurada” (2009) con obras de la colección de arte contemporáneo de Esteban Tedesco con curaduría de Philippe Cyroulnik, entre otras. Asimismo trabajo para otras instituciones como por ejemplo, el desarrollo del proyecto de la artista Graciela Hasper para el espacio del Patio Bullrich en ArteBA 2013. Ahora vamos a la primera pregunta para mis colegas: ¿cómo llegó cada uno al lugar en que está hoy?”

Pía: Soy Licenciada en Ciencias Políticas y después de trabajar un tiempo en asesoramiento político, quise tener un trabajo fuera de la política y me metí en el área cultural con la cual, desde mi perspectiva, tiene varios aspectos en común. Empecé aquí, en el Centro Cultural Borges y, desde un principio, el trabajo específico que hice me cautivó, colmó mis expectativas y definitivamente definió mi perfil laboral. La cultura hoy por hoy es uno de los grandes sectores de políticas públicas, y es ahí donde confluyen mi formación y mi interés profesional. Por ejemplo, se acaba de crear en Argentina el Ministerio de Cultura de la Nación, un logro en el que venimos trabajando hace mucho los que estamos en el sector. Cuando empecé aquí en 1996 pensé dónde podía estudiar, porque no existía todavía una formación profesional en gestión cultural en el país. Así que con una compañera del trabajo fuimos a Barcelona, que en ese momento era la meca de la gestión cultural, conocimos a todos los profesores que desde aquí leíamos, y tuve la suerte de conocer a mucha gente que estaba trabajando en el área; así empecé a trabajar en áreas que en aquel entonces no estaban desarrolladas, como por ejemplo el financiamiento cultural y la economía de la cultura. A la vez empecé a trabajar en distintas instancias de formación, que en ese momento eran bastantes escasas. Desde el INAP (Instituto Nacional para la Administración Pública) comenzamos a realizar capacitaciones en las provincias, cosa que hacía en paralelo a mi trabajo aquí, donde seguía trabajando en el área de relaciones institucionales. Poco después decidí hacer un nuevo viaje de estudios a NYU (New York University) para realizar un curso de Administración de las Artes, con una visión distinta a la que tuvimos acá y en Barcelona; fue una mirada diferente donde el énfasis estuvo puesto en los aspectos económicos y financieros. Además, estar en NYC, me permitió ver de cerca toda esa movida cultural alucinante, y estudiar como se gestiona el tema cultural. Ya de regreso, en 2001 lanzamos el Posgrado de Gestión Cultural y Patrimonio en la Fundación Ortega y Gasset para Argentina del cual soy actualmente la coordinadora académica. Este programa me permitió seguir especializándome y analizando cuales son los nuevos rumbos que tiene la Gestión Cultural.

Lía: Es interesante el énfasis que vos le das a la formación profesional para la gestión.

Pía: Sí. La formación teórica en estas áreas es fundamental, pero tiene que ir acompañada de una actividad práctica paralela; ya que una cosa se nutre de la otra, uno aprende en lo académico para poder volcarlo en la práctica y, a la vez, esa práctica realimenta el trabajo académico.

Florencia: Coincido. Mi formación es en historia del arte. Ya desde la secundaria tenía ganas de estudiar ese tema, así que me inscribí en la carrera de Historia del Arte de la UBA con la orientación de artes plásticas, y empecé a trabajar haciendo traducciones especializadas en artes plásticas para costearme los estudios, antes de recibirme de Licenciada. Trabajé también en el Centro Cultural Borges, estuve en su inauguración y en los primeros años y ya en ese momento estuve involucrada en la programación pero desde el rol de producción, porque casi no se hablaba del término “curaduría” en esos tiempos (estamos hablando de mediados de los 90 en donde el término sólo existía en la bibliografía extranjera, ya que aquí hablábamos de producción artística). Mientras estudiaba, me di cuenta que en algún momento iba a tener que inclinarme hacia la investigación, generando papers o, la otra posibilidad, era ir hacia un perfil más teórico-práctico que fue el que opté, quizás de modo no tan consciente, pero me di cuenta que me atraía mucho la producción, todo lo que tiene que ver con pensar un proyecto sea en forma independiente o en una institución; trabajar en equipo en ese proyecto, generarlo y llevarlo a cabo. Sobre la gestión podemos hablar horas, pero siempre hay primero una idea, con un concepto; a partir de allí surge un proyecto de la índole que sea, de la dimensión que sea y de la complejidad que sea. Lo pensás,

lo pergeñas, con un grupo de personas y vas pensando en cada etapa y en todo lo que necesitas para que se haga realidad, y llegue el día de cortar la cinta y brindar y después poder mantenerlo a lo largo del tiempo que dure. Eso es algo que a mí me gustó muy tempranamente y me sigue apasionando; y eso siempre se mezcló, por supuesto, con mi formación que es teórica e histórica. Posteriormente hice un posgrado en gestión y comunicación en FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) que me sirvió para ajustar conceptos, porque cuando lo hice ya estaba inserta laboralmente. Lo que me dio el posgrado, por sobre todo, fueron contactos con gente clave. Esto es normal en este tipo de carreras, es un valor que no está en los programas de estudio, y en general nadie te va a decir que vas a acceder a contactos. Pero se generan proyectos, conoces gente, generas alianzas. Se propicia un ambiente donde se generan proyectos, así que también sirven para eso los posgrados en gestión ya que es algo que sucede naturalmente.

Lía: A partir de tus palabras, ¿pensás que hay una cierta crisis en el término “curador”?

Florencia: La curaduría también es una profesión bastante nueva; de hecho a mí no me gusta definirla como una profesión; en mis clases en la UMSA (Universidad del Museo Social Argentino) donde dicto seminarios sobre la curaduría y la historia del arte, yo la defino como una práctica, no como una profesión. En mi opinión la curaduría se puede transmitir hasta un punto. En realidad un curador no tiene por qué necesariamente ser historiador del arte. Cuando digo práctica me refiero a que es una actividad que no apunta a un saber y a un conocimiento cerrado, a generar lo que puede ser una tesis en una licenciatura, en un posgrado o doctorado, sino que es un rol muy dinámico, que está en permanente redefinición sobre sí mismo. Me parece que el desafío curatorial es generar una buena muestra que funcione a nivel conceptual, pero que también funcione bien en el espacio.

Lía: Es muy importante la magia de la colgada, que la gente la recorra y le pasen cosas.

Florencia: Claro, que tenga sentido y que guarde una coherencia con lo que el curador está tratando de decir, ya que sin duda hay un discurso; sin duda curar es enunciar más que ejercer un discurso, pero no es un discurso como cuando uno escribe o redacta, sino que esa idea la tenés que llevar al espacio y eso es un desafío interesante. Para eso existe una profesión o una práctica que es la Museología o la Museografía, a cargo de la persona que diseña el montaje de la muestra, que puede ser el propio curador o un profesional apto para eso, que los hay pocos pero muy buenos, acá en Buenos Aires. Y si vos trabajas con una persona que tiene un manejo del espacio más dinámico que vos, porque tiene conocimientos de arquitectura, o por lo que fuere eso se nota en el resultado de una muestra.

Andrés: Descubrí mi vocación y empecé a hacer gestión cultural antes de conocer la existencia de las carreras de Gestión o Administración Cultural. Ya en el centro de estudiantes del colegio, a los 15 años, organizaba actividades culturales y cuando hubo que decidir quién se quedaba con qué secretaría yo dije “quiero ser Secretario de Cultura”, cosa que nadie quería, ya que todos los alumnos querían dirigir las áreas de acción social o desarrollo institucional político, mientras que yo lo que quería era hacer murales, recitales de rock, exposiciones y jornadas creativas donde todo el colegio se llenaba con actividades culturales.

Después quise ser arquitecto. Haciendo un ejercicio sobre un anfiteatro en el Parque Los Andes de la Ciudad de Buenos Aires, tuve que investigar sobre las funciones que cumplía y sobre los servicios complementarios que tenía que tener para dar un buen servicio cultural, y ahí recordé eso que me había entusiasmado en el colegio secundario. Así que largué arquitectura y me puse a trabajar de gestor cultural en distintos proyectos. Al poco tiempo estaba trabajando en el Centro Cultural Recoleta y ya tenía una cierta experiencia en organizar proyectos, pero no tenía una carrera formal. Viniendo de una familia de padres profesionales, abuelos médicos, tenía que tener una profesión. Encontré entonces una nueva carrera de grado en la Universidad de Tres de Febrero, la Licenciatura en Gestión del Arte y de la Cultura y me aboqué a hacerla. Participé de una

primera camada con muchos aciertos y errores. Tenía materias de historia del arte, y estaba muy ligada a las artes visuales por el perfil de la gente que la había armado. También tenía materias de administración de empresas, sociología de las organizaciones, marketing, economía, matemáticas, y me dio un montón de herramientas que de alguna manera formaron mi perfil de gestor cultural.

Florencia: Eso es fundamental. Desde la época en que hice mis estudios, el campo de la cultura se profesionalizó; el circuito de museos y de exposiciones a nivel mundial, y también local, se agrandó y se complejizó. Ya no es suficiente una formación “sui generis” como la que podían tener los gestores culturales de la generación de Jorge Romero Brest o Jorge Glusberg. En mi opinión, para el nuevo escenario cultural se requiere gente formada en administración, en marketing, y que sepa manejar presupuestos complejos.

Andrés: Profesionales que puedan hacer realidad los sueños que el artista proyecta. El gestor cultural puede ser un puente entre el artista, el creador y la institución. Antes había una tendencia a ubicar en la cabeza de las instituciones a artistas, grandes escritores, grandes músicos, que no tenían experiencias en la gestión cultural, ni tenían esa empatía con esta tarea; porque por supuesto, ahí podés tener una persona que es artista pero que le gusta la gestión, o podés tener otro que le huya a los expedientes y a los papeles, y a toda reunión donde se habla de presupuesto. La idea es clara: no puede ser que un director de museo te diga que no quiere hablar del presupuesto.

Florencia: Así como no puede haber un gestor cultural que no pueda hablar ni manejar nociones de presupuestos o de economía, es también fundamental que tenga la suficiente sensibilidad, porque estás gestionando proyectos culturales.

Andrés: Exactamente. Cuando un contador que viene del mundo empresario asume la administración de un museo sin experiencia previa en el sector, puede hacer desastres. Es muy difícil explicarle a una persona que viene de otro ámbito cuáles son las particularidades de la producción artística que puede implicar, por ejemplo, quemar un auto en el medio del campo para enunciar una obra que habla sobre un hecho histórico de violencia en Córdoba en los años 70.

Lía: Me das el pie justo para abordar el siguiente tema, pasemos a la experiencia diaria: ¿qué necesita un gestor para instalarse profesionalmente? ¿cuáles son las principales estrategias a poner en práctica?

Florencia: Yo no hago administración en el Parque de la Memoria. Nora Hochbaum es la directora general, Andrés trabaja conmigo y yo soy la curadora: se trata de un equipo de trabajo. Los que hacemos la gestión primaria somos nosotros, el día a día lo llevamos Nora, Andrés y yo. Esto es importante porque no necesariamente ese perfil complejo que mencioné antes tiene que estar integrado por una sola persona. En la gestión puede haber un perfil de director o de gestor cultural, que maneje más sutilmente o con mayor facilidad determinadas cuestiones, y alguien que genere o traiga proyectos artísticos, que seleccione artistas, que tenga más la experiencia de armar una muestra o una exposición. Destaco la importancia del trabajo en equipo, porque las instituciones son complejas, y si hablamos de museos o de centros culturales, una sola persona que concentre todo es difícil de encontrar. Me parece que el trabajo en equipo es importante porque cada uno hace su aporte, más allá de las jerarquías que está bien que existan, porque la horizontalidad genera más confusión.

Pía: El equipo es clave porque es un trabajo multidisciplinario donde convergen distintos saberes; en un museo uno se involucra con temas de distinta índole y especificidad: una cosa es poder trabajar en la muestra de un historietista tan importante como Liniers, y otra es hacer la muestra de Julio Le Parc en el mismo espacio, como pasa aquí en el Centro Borges. Cada una implica una administración específica, tramites, autorizaciones, logística, etc., y tiene su significación particular.

Florencia: Cada proyecto tiene su idiosincrasia y su singularidad. Por ejemplo, con Andrés trabajamos juntos cuando organizamos recitales o festivales de danza, o ciclos de cine, que son programas que exceden las artes visuales o la curaduría de la sala de las artes visuales, y en estos casos Andrés aporta valores y acciones que no son mi competencia o especialidad directa. En otros proyectos sucede al revés. Entonces este esquema de trabajo es muy útil: todo gestor necesitar trabajar en equipo ya que la profesionalización del campo deriva también en la especialización.

Pía: Tenemos que estar atentos a lo que sucede alrededor. Un gestor cultural tiene que estar con todas las luces prendidas para ver cuáles son los movimientos de la sociedad, tenemos que estar muy atentos a lo que está pasando, cuáles son los intereses del público, porque nosotros estamos abocados al artista pero también al público, ya que actuamos como mediadores entre ambos. El público es muy importante, porque sin público, no existimos. Además, es nuestra labor número uno: acercar el arte al público, que se lo entienda, que se encarne. Y esta no es una tarea fácil, sobre todo en lo que respecta al arte contemporáneo. Pero es necesaria. Y es por eso que la mayor parte de nuestras instituciones tienen programas educativos importantes, que tratan de acercar al público desde la primera generación. El trabajo con los niños es básico, en todos los aspectos y en todas las disciplinas, para que vengan y conozcan las expresiones del arte, porque si lo empiezan a conocer, lo pueden querer y lo pueden entender.

Otra característica fundamental del gestor cultural es la flexibilidad, ya que los proyectos en que nos involucramos son tan distintos y diversos, y a la vez los recursos en ocasiones son tan pocos, que tenemos que desarrollar un estilo flexible de gestión, para llegar a producir el producto cultural que queremos ofrecer.

Lía: Abordemos ahora las particularidades y modelos de gestión en el sector público y las fuentes de financiamiento.

Florencia: El trabajo en el sector público es muy distinto al de un proyecto independiente, en el cual vos como gestor estás involucrado incluso en juntar los fondos necesarios para que se concrete. En el sector público, en cambio, siempre existe un límite presupuestario para trabajar. Yo creo que aún así hay que derribar el mito que el sector privado tiene presupuestos ilimitados, porque no es así. Por supuesto que hay espacios donde los patrocinios son más fáciles de lograr, porque la visibilidad de la organización es mayor, digamos en museos como MALBA o PROA, que tienen menor dificultad en atraer patrocinadores o sponsors que otros espacios privados. De todas maneras, en el sector público podés hacer interesantes alianzas con el sector privado, aunque no siempre esas alianzas se traduzcan en dinero para un proyecto. Muchas veces se consiguen otras cosas, ayudas concretas que representan ahorros o facilidades operativas, como tramites diplomáticos con embajadas, pasajes y canjes.

Andrés: Hay que tener en cuenta que el presupuesto parece siempre poco, cuando tenés diez, querés doce; cuando tenés doce vas a querer quince y así podemos seguir. Esto es así porque nunca hay un techo para las actividades y los programas culturales. Las tecnologías cambian, se actualizan, si editás primero un catálogo después querés hacer uno más grande. Cuando trabajábamos en el Centro Cultural Recoleta yo ya decía que el punto no era que teníamos poco presupuesto, sino que el presupuesto es escaso por definición, y eso nos hacía generar una campaña permanente de búsqueda de fondos. Teníamos diez salas para exposiciones y queríamos una más.

Pía: Por eso las fuentes de financiamiento tienen que ser variadas. Tenemos que pensar en financiamiento sostenible que no se base solo en el erario público; pienso que es bueno tener un tercio de apoyo estatal a través de subsidios, otro tanto de apoyo específico de auspicios y otro tanto de ingresos directos. Debemos pensar cómo lograr generar y sostener esos ingresos, y lo tenemos que hacer tanto los gestores culturales como las propias instituciones. Hay un montón de

cosas que podemos hacer, porque no siempre vamos a vivir de lo que nos da el Estado o lo que nos pueden dar los sponsors. Yo creo que hay una cuota que hace a la consistencia del proyecto que es lograr generar nuestros propios ingresos, aunque sepamos que nunca van a cubrir el 100%. El trabajo con el sector privado que implica articular un canal para dar a comunicar un mensaje de las empresas, del producto. Nosotros debemos saber cómo articular esos canales para las empresas para lograr sinergia y alcanzar objetivos en común.

Lía: Ser creativos en la en la gestión.

Andrés: Ahí está la creatividad, porque hay un arte en gestionar. Nosotros estamos muy cerca del arte, en mi caso, soy un artista, no frustrado, pero soy un pequeño artista, que como no voy a exhibir me dedico a gestionar a otros artistas, pero siempre me gustaron la música, la pintura y la fotografía. Los que estamos en la gestión, en un punto el arte nos picó en algún momento. Hay una sensibilidad con el arte, aunque hagas un dibujo, te guste ir al cine o filmar una película, creo que hay algo más sensible y creativo en este tipo de gestión que en otros ámbitos.

Florencia: Hoy por hoy, algo que cualquier gestor que se esté formando tiene que tener en cuenta, es el impacto de la tecnología y las redes sociales, que realmente han explotado en nuestra profesión. Antes yo mandaba faxes! Hoy las redes sociales están incorporadas como herramientas básicas de difusión desde el minuto cero en que definimos un proyecto.

Pía: La estrategia de comunicación es muy importante para nuestros proyectos, porque generar proyectos para que nadie esté al tanto, ni venga a vernos, genera una frustración enorme. Entonces vos tenés que utilizar las redes sociales y más que nada cuando te estás dirigiendo a grupos etarios más jóvenes, que si no utilizamos las redes sociales no se enteran porque no leen diarios.

Andrés: Las redes sociales generan contactos y cercanía, pero también facilitan el trabajo en red, que es una herramienta muy valiosa para explotar desde la gestión, porque un museo, o un teatro o un centro cultural, no puede trabajar solo. El trabajo en red con instituciones locales o extranjeras permite crecer y comunicar mejor también.

Pía: Sí. Existen muchas redes de centros culturales latinoamericanos.

Florencia: Nuestra institución, el Parque de la Memoria, es parte de una red de afinidad a nivel institucional con instituciones hermanas que tienen misiones, objetivos y visiones similares a la nuestra. Eso nos permite estar globalmente comunicados.

Pía: No solamente para discutir cuestiones académicas, sino para hacer económicamente viables los proyectos, ya que no es lo mismo hacerlo vos solo que tener la posibilidad de afrontarlo y compartirlo entre 4 o 5 instituciones.

Lía: ¿Es necesaria la pasión en la gestión cultural?

Florencia: Lo que tiene la gestión cultural para mí, que quizás también lo tenga la lógica empresarial, es el compromiso emocional y profesional de sus equipos. Pía es así, Andrés es así y por suerte en mi equipo de trabajo hay gente así, que hace ese kilómetro extra que no tiene que ver con el salario que gana ni con el horario de trabajo, sino que es el plus de la pasión que le pone al proyecto porque le gusta. Hacés porque te encanta, porque te enamoraste del proyecto y lo querés ver reventar de gente durante todo el tiempo que esté expuesto o funcionando en tu institución. En la gestión cultural también es fundamental la pasión.

Andrés: Vos podés tener una mentalidad de venir de 10 a 18 horas y hacer tu trabajo perfecto, pero después de las 18 apagás el celular y no te pueden ubicar. Eso en la gestión cultural no puede pasar...

Florencia: Te van a llamar un domingo, y vas a sentir que invaden un poquito tu vida, pero esto no quiere decir que no podés tener una familia, una pareja, o que no podés hacer tu hobby de jardinería, o cocinar o lo que fuere, pero sí te inunda un poco la vida cotidiana, eso es una

realidad. No conozco un buen gestor cultural, no conozco un buen curador o curadora, no conozco un buen director de institución cultural, que no tenga un poquito su vida invadida por lo que hace. Entonces me parece que es importante reconocer que hay una parte pasional, que no va a estar en los libros, que no va a estar en los masters, que no se transmite académicamente, pero que hace la diferencia entre un buen proyecto y uno mediocre. Esa pasión se percibe en una institución que funciona en forma fluida, con onda, que brilla y a la que la gente le gusta ir y volver. Esa energía que no se puede nombrar, porque no se pone en libros y no se habla a nivel teórico, es fundamental; nosotros nos entusiasmos, se nos pasa la hora y seguimos hablando y tratando de resolver las cosas de la mejor manera.

Pía: Si no hubiera esta pasión, y el amor que se tiene a esa actividad cultural, sería imposible seguir adelante. Trabajo mucho en las provincias, y en lugares donde hay muy pocos recursos, y si no hubiera esa pasión que es como un motor y su carburante que hace que arranque y avance, no se podría lograr lo que se logra. Con pocos recursos, con pocas herramientas, pero con pasión y compromiso se alcanzan objetivos que a priori parecen imposibles. Y si a eso le sumamos la profesionalización, todo el proceso se facilita.

Florencia: También hacen falta instituciones que tienen recursos de sobra para trabajar y realizan proyectos de todo formato, como un MOMA por ejemplo. Obviamente que el amor al trabajo es maravilloso, y que si todo el mundo le pusiera el amor al trabajo, el mundo sería distinto. Pero estoy convencida que para lo que nosotros hacemos la pasión y el compromiso son inherentes al trabajo.

Lía: La gestión entonces suma conocimiento, saber administrar y comunicar, ser apasionado y comprometido, pero también saber interactuar en equipo, y no dejar de ver y entender estrategias de financiamiento y de relaciones con los públicos.

Andrés: Me permito agregar: planificar, prever las etapas que pueden pasar con un proyecto, ser organizado, poder delinear un plan de trabajo, poder construir un equipo, tener empatía con los distintos actores que están alrededor de un proyecto, construir redes, no quedarse solo, no aislarte como institución.

Lía: Andrés, quisiera que nos cuentes de tus experiencias de gestión con el sector público a nivel municipal y con organizaciones privadas.

Andrés: Trabajé 8 años en el Centro Cultural Recoleta, luego en el Centro Metropolitano de Diseño y en el Museo Fortabat. Estaba acostumbrado a la idea que mi trabajo incluía tener un lugar físico, un horario (más allá que nunca fue tan así) y un empleador. Pero luego descubrí la posibilidad de trabajar por mi cuenta para distintas instituciones, asesorando y gestionando proyectos de otros por encargo.

Lía: Vi trabajos de esculturas en el Tigre bajo tu gestión, ¿quiénes son tus comitentes, para quienes puedes trabajar como gestor independiente? Te lo consulto para orientar a los nuevos gestores que van a tener que vincularse y comunicarse con gobiernos municipales.

Andrés: Trabajo para las áreas de cultura de distintos municipios, como Tigre, Vicente López o el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y para instituciones que están adentro de esos gobiernos como el Parque de la Memoria o el Centro Metropolitano de Diseño. También asesoro y gestiono proyectos para algunas fundaciones que les importa la cultura como la Fundación Fortabat, que tiene su propio Museo, o la Fundación YPF, que es la empresa numero 1 de Argentina y tiene una fundación cuyo objetivo es vincularse con su comunidad.

Florencia: Esos son los interlocutores del gestor cultural en las artes visuales: el sector público, desde un gobernador de una provincia, un político o un intendente, y también las empresas y los empresarios.

Pía: Cada uno de esos interlocutores amerita un tipo de dialogo distinto, un discurso específico, ya que no es el mismo lenguaje el necesario para hablar con el intendente que con un director de marketing de una empresa.

Andrés: También trabajé mucho para Citroën, que era sponsor de los Festivales del Gobierno de la Ciudad. La empresa daba financiamiento, pero además tenía la posibilidad de organizar actividades culturales en sus concesionarios, dirigidas a sus clientes, en vinculación con el festival que estábamos organizando. Cuando organizamos el Festival de Tango, armamos milongas en todos los concesionarios de Citroën y a mi me tocaba interactuar con el área de marketing de la empresa y conciliar con ellos la forma de quitar los autos del concesionario para la milonga. Y salió todo muy bien, pero fue necesario mucho trabajo previo para convencerlos.

Florencia: Es un desafío traducir lo que para uno es obvio, el valor de un proyecto cultural, a alguien ajeno a nuestro medio en la búsqueda de objetivos en común.

Andrés: La gente a veces no se imagina que hay una gestión detrás de lo que ve. Por ejemplo en esta sala donde estamos: está todo colgado y no resulta evidente que hubo 20 personas trabajando durante muchos meses para que esto esté así, y que sigue trabajando todos los días para que siga así. Todo eso es un equipo. La gestión cultural es la cocina del proyecto.

Lía: Cuenten por favor, Florencia y Andrés, otro ejemplo de gestión municipal muy interesante, que fue la muestra del artista Bill Viola que armaron en el Parque de la Memoria.

Florencia: Bill Viola es un artista de culto para cualquier historiador del arte o cualquier persona ligada al video y la imagen, pero no para el gran público, así que nos propusimos lograr que fuera un éxito de público.

Lía: ¿Como lograron el financiamiento?

Andrés: Hicimos un acuerdo con el Ministerio de Cultura de la Ciudad y fue un caso modelo y un ejemplo de lo que puede hacer un gobierno; porque a veces vos estás en el mismo gobierno, pero cada ministerio hace su vida y su actividad cotidiana y no interactúa con el de al lado. Pero este caso no fue así, hicimos un acuerdo con el Ministerio de Cultura y en concreto cada uno puso la mitad del presupuesto.

Florencia: Además hicimos alianzas con empresas privadas. Esto fue fundamental porque cada instalación de Viola necesitaba un ámbito cerrado que era costoso.

Lía: ¿Y respecto a la cantidad de público?

Florencia: ¡Muchísimo público! Días de semana y fines de semana casi sin parar.

Andrés: Fue una oportunidad para ver un artista internacional consagrado que se presenta en las bienales, que fue uno de los padres del video arte y además interesaba a distintos públicos, tanto del mundo de las artes visuales como del cine. Es un buen ejemplo de gestión en equipo, en red, con financiamiento mixto y creatividad.

Pía: Insisto en lo fundamental que es el tema del público, es necesario que trabajemos sobre esa cuestión. Es una gestión en si misma.

Florencia: Cuando programás en una institución te das cuenta, a partir de la experiencia, que determinado proyecto o exposición apunta más o menos a determinado público, nunca es tan exacto, pero vos en la grilla del año, en tu programación anual, tenés en cuenta esas cosas, pensás: “voy a apuntar a determinado público”.

Pía: Además tenemos que ver a quienes tenemos de vecinos, sobre todo en una ciudad con tanta oferta cultural como Buenos Aires. Es importante pensar y trabajar con quienes tenemos cerca.

Andrés: Se trata de trabajar con el público que viene y también con el que no viene. Nosotros en el Parque de la Memoria nos ponemos contentos cuando la gente dice “nunca había venido”. En otro momento uno podría pensar que eso es un comentario negativo, pero en realidad es el comienzo del vínculo.

Lía: Otro ejemplo, en este caso de Pía, ¿podrías contarnos sobre la Bienal Bridgestone?

Pía: Estamos trabajando con la empresa Bridgestone desde el año 2000. Se trata de un concurso de varias disciplinas lo cual nos permite el desafío de acercarnos a disciplinas poco usuales para la institución, como por ejemplo el diseño industrial. Se trata de una propuesta de creatividad y sustentabilidad de productos, tanto en fotografía, como diseño industrial y los videojuegos, que son un campo increíble de desarrollo y producción para los jóvenes.

Lía: Por esto es que me interesaba mencionar tanto a la muestra de Bill Viola como a la Bienal Bridgestone. Son dos ejemplos que salen de lo usual.

Pía: Con Bridgestone, cubrimos también hasta diseño de indumentaria, con un nivel de exigencia bastante elevada. El formato de concursos genera muchos interesados; conocés gente y te conocen, descubrí artistas. Los concursos son geniales.

Andrés: Los concursos son semilleros de proyectos que, aunque no se ganen, permiten que los artistas y a los diseñadores les quede armado el proyecto para otra oportunidad.

Pía: Los concursos también dan la posibilidad a gente que no tiene lugar donde exponer o mostrar sus creaciones. Pero lamentablemente este año no lo pudimos hacer por la crisis local de la industria automotriz.

Lía: Andrés, contanos otro de tus proyectos a nivel municipal.

Andrés: Armamos un proyecto de gestión Site Specific, es decir una plataforma para poner en práctica un proyecto pensado para un lugar en particular a cargo de un artista, un diseñador o un creador de disciplinas variadas; el proyecto puede involucrar también a arquitectos. En este caso el trabajo se articula entre un sociólogo y un artista, puede ser incluso un colectivo de artistas, que tiene que pensar un proyecto de intervención urbana para un espacio puntual. Se eligieron cinco espacios de la Ciudad de Buenos Aires, el concurso se llama “Buenos Aires Sitio Específico”, y se destinan \$250.000 para la realización de cada proyecto. Creemos que es uno de los premios más importantes en términos económicos y de desarrollo proyectual. Se trata de intervenir cinco espacios de Buenos Aires previamente definidos, así que los participantes tienen que pensar un proyecto para el lugar que les guste. Luego un jurado decide a los ganadores y se implementa la instalación.

Lía: Son ejemplos de cómo se combina la administración de la cultura y la creatividad; esto es importante para los nuevos gestores, para comprender que es posible desarrollar situaciones creativas atractivas, con respecto a la forma de participar, de exponer y de reinterpretar los espacios. Y, por supuesto, sobre el financiamiento.

Florencia: Sin duda gestionar arte hoy en día, sea arte contemporáneo o en general, implica entenderlo dentro de lo que es la industria cultural, incluso dentro de lo que es un entretenimiento, un espacio de ocio, creativo, pero de ocio en sí. Pero dentro de ese marco hay situaciones en que es clave tener cierto cuidado, para no banalizar. Ya es todo un desafío lograr el acceso de la mayor cantidad de público posible, pero es necesario hacerlo sin banalizar la actividad; sin pisarla como un puré para dárselo a la gente en la boca y que casi no lo tenga que masticar. A mí esta discusión me resulta clave porque si el público va a pretender abordar un proyecto artístico de la misma forma en que hace zapping en su casa, en el prime time, rapidito, entonces el vínculo que se genera no es sólido. Creo que un gestor que lleve adelante proyectos culturales, no importa el perfil que tenga, tiene que tener en cuenta que tiene entre manos un proyecto artístico, más allá que involucre entretenimiento y espectáculo. Involucra fundamentalmente conceptos, sensibilidad y tiempo. El tema del tiempo es clave porque el arte contemporáneo nos insume tiempo. No vamos a entrar a una muestra de arte contemporáneo como vemos la tele; no es lo mismo. No se manejan los mismos conceptos, ni la misma percepción, ni la misma sensibilidad, ni los mismos códigos, nada es igual y para poder llevarnos algo de esa experiencia estética, necesitamos poner un poquito de nuestra parte; necesitamos poner a funcionar la cabeza y la propia percepción y sensibilidad. Intento decir que desde nuestro

rol de gestores no hagamos todo en pos de llegar a un público masivo, porque cuando ese es el objetivo principal, a veces las cosas se trituran demasiado.

Pía: El gestor cultural debe tener un respeto a la obra y respeto al público. Lo que hablamos de formación de público es dar herramientas a las personas que no las tienen, hay que dar solo la herramienta.

Lía: Es la magia o la poesía de lo que sucede cuando se produce el verdadero encuentro con el público...

Florencia: Sí, la poesía. Hay una cuota del proyecto artístico que es intraducible, y está muy bien que sea así porque si todo se traduce, si todo se puede explicar, si todo te lo puedo dar como papilla en la boca para que vos no hagas nada, ni el más mínimo esfuerzo, entonces no estoy cumpliendo ni estás cumpliendo con la función de interpelación de la sensibilidad, de la percepción y del intelecto que es intrínseca del arte.

Andrés: No quiero dejar de mencionar que, además, la cultura genera una industria y un movimiento económico que es muy importante: se produce, se fabrica, se trabaja. El producto bruto de la creatividad, de las industrias creativas es muy importante en muchas ciudades (en Buenos Aires es casi el 10% del PBI). Entonces que se le de importancia a la cultura impacta en toda la economía de una ciudad, o incluso de un país. El objetivo es obviamente ofrecer las expresiones de la cultura, dar un beneficio y a la vez un derecho (la UNESCO determinó el derecho de los ciudadanos a la cultura). Entonces se forma, se educa, pero también se genera movimiento y valor económico, valor agregado, valor exportable. Esto también hay que cuidarlo.

Florencia: El valor simbólico de todo hecho cultural es lo que nos define, define al producto cultural, que aparte tiene un valor económico.

Andrés: Volviendo a la cuestión de la banalidad, no solamente es necesario que no sea banal la forma en que se transmite, sino que se debe comprender que la gestión cultural es una herramienta de desarrollo económico y social. No es lo mismo una ciudad que tenga proyección cultural que otra que no la tenga. Yo viajo realizando proyectos para la Fundación YPF a ciudades del sur de la Patagonia, a pueblos petroleros olvidados durante años, que no tienen infraestructura cultural, pero que cuando llega un proyecto de la Fundación, sea circo, teatro, danza, o incluso artistas que pintan en vivo, la gente lo valora enormemente.

Pía: Por suerte durante estos últimos años se han creado infraestructuras culturales muy importantes en muchas provincias, lo que le da acceso a los ciudadanos a poder ver producciones de primer nivel. Por ejemplo, antes no había prácticamente salas donde colgar una muestra y en los últimos años se han hecho inversiones en casi todas las provincias.

Andrés: Sí, tenemos una red de museos de primera línea en el interior del país, incluso algunos son mejores que los que tenemos en la ciudad de Buenos Aires. También hay una red cultural para que los gestores culturales que se reciben, se puedan insertar en la gestión de estas instituciones. Es decir no todo pasa por Buenos Aires.

Lía: Como cierre de este encuentro volvamos, justamente, a la formación, ¿qué consejos le darían a los futuros gestores que están recibiendo formación académica actualmente?

Florencia: A mí me parece que hay otras actividades donde podés mantener mayor distancia con tu trabajo y ser un exitoso profesional, y que todo salga bien y fluya. En la gestión cultural me parece que además hay un involucramiento de la sensibilidad que involucra lo subjetivo. Sos vos como persona, con todos tus valores, con tu personalidad, con lo que te gusta hacer y eso hace que estés más comprometido, íntegramente. Y eso debe definir la manera de gestionar.

Pía: Nosotros somos como sociedad lo que culturalmente hacemos, por eso es que la gestión se debe tomar con ese respeto. Desde esa perspectiva el área cultural es muy interesante para trabajar, por supuesto que tiene sus bemoles, pero la profesionalización nos ayuda a ordenar el camino. Pero no podemos ser buenos gestores culturales sino tenemos el amor y la pasión por lo

que hacemos. También debemos desarrollar las relaciones públicas ya que la sociabilidad es fundamental para un gestor cultural, así como la capacidad para generar una red de contactos.

Andrés: Sugiero no perder nunca la imaginación para hacer proyectos, para solucionar problemas y para proyectar futuros posibles. Tampoco el gestor cultural se puede ahogar en un vaso de agua; si se ahoga sistemáticamente en un vaso de agua, entonces su perfil profesional no se corresponde con el perfil del gestor cultural.

Lía: Muchas gracias a los tres!

La pregunta internacional | N°1

¿CUÁL ES LA HERRAMIENTA DIGITAL QUE MÁS UTILIZA PARA COMUNICAR LAS ACTIVIDADES DE SU ORGANIZACIÓN O PROYECTOS? ¿POR QUÉ?



Claudio Kogon

Suzanne Dellal Center for Dance and Theatre
Deputy Director
Israel

Dance UK, es la organización de soporte y servicios para los profesionales de la danza en el Reino Unido y se destaca por lograr mayores resultados a los que uno esperaría de una organización artística pequeña sin fines de lucro ya que trabaja siempre en red y en asociación con otras organizaciones y universidades. Recientemente Dance UK lanzó el primer instituto nacional de medicina y ciencias para la danza incluyendo una campaña exitosa de recolección de fondos para financiar la primera clínica gratis para bailarines del Reino Unido, en asociación con el Birmingham Royal Ballet, Trinity Laban Conservatoire for Music and Dance, las universidades de Birmingham y Wolverhampton y el Royal Orthopaedic Hospital de Londres. Esta apertura es clave ya que las investigaciones revelaron que el 80% de los bailarines que sufren accidentes cada año no pueden afrontar medicina privada.



Diana Guerra Chirinos

Universidad San Ignacio de Loyola
Coordinadora Académica de la Carrera de Administración en Turismo
Peru

En Perú la Gerencia de Cultura de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que viene promoviendo -como pocas veces visto desde un gobierno local- una nueva gestión cultural desde la cultura viva comunitaria y un uso activo y creativo de los espacios públicos para disfrute de todos los limeños. Por el lado de la creación y lo privado, destaco a Domingo, un laboratorio creativo, un centro cultural experimental que organiza movidas culturales como Pecha Kucha Night Lima, Star Vol I., Art-Latino, entre otros productos culturales muy innovadores y que rompen con la oferta de arte tradicional que siempre ha caracterizado a Lima. Domingo no solo destaca por su oferta cultural sino también por el modelo de gestión y financiamiento que tiene, basado en una cartera de auspiciantes recién incorporados al sector cultural, en el uso y alquiler de sus espacios y en los productos que elabora a pedido.



Cristian Antoine

Universidad del Pacífico
Director de Investigación y Postgrado
Chile

Sin duda ese lugar lo ocupa el [Museo Histórico Nacional en Santiago de Chile](#). El origen en el siglo XIX no impide que su visión este puesta en el siglo XXI. Las nuevas autoridades del Museo se han abocado a acercarlo a la comunidad mediante un conjunto de iniciativas que han enriquecido el diálogo con el público. El museo transmite un programa de radio diario por una emisora en FM ("La Hora del Museo"), están mejorando los servicios que entregan a los visitantes, enriqueciendo su visita con iniciativas como el proyecto de apertura de la torre del edificio; el lanzamiento de un sistema de audio guías de última generación, inédito en Chile; estacionamientos para bicicletas; wifi gratuito, y un proyecto de paisajismo y mobiliario para el tradicional patio del museo. Su Departamento Educativo está certificado con la norma ISO, y desarrolla nuevas líneas de publicaciones, entre las que destacan una serie de libros infantiles, otra sobre las colecciones del museo, una línea de ensayos de historiadores e intelectuales chilenos, y documentos de trabajo técnicos.

El Museo desarrolló su propia aplicación móvil, disponible para iOS y Android, con la que cada persona que visite las instalaciones puede acceder a un sistema de audio guía disponible en inglés y español. Pero lo más interesante es el diálogo al que se ha abierto al invitar a la comunidad a discutir con sus especialistas cuál debería ser el sentido de su nueva museografía. Cuando un museo innova, se nota.



Stephanie Mayorkis

T4F – Time For Fun
Director de Contenidos y Nuevos Negocios
Brasil

El Ministerio de Cultura de Brasil implementó recientemente el "Vale Cultura", una herramienta que incentiva a que las clases populares se inserten en los circuitos culturales. Trabajadores de todo el país reciben de parte de sus empleadores un crédito mensual de 20 dólares junto a su salario para asignar al "consumo de producciones culturales". Esto permite el acceso directo a millones de personas a sus primeras experiencias de ver una obra de teatro, leer un libro o simplemente ir al cine!



Brigitte Rémer

Consultora Cultural
Francia

El Centro Internacional de Reflexión e Investigación sobre las Artes del Espectáculo (CIRRAS) el cual reúne investigadores, artistas, estudiantes y profesores deseosos de explicitar y confrontar las formas teatrales de épocas y culturas diferentes, para intentar dar respuesta a la pregunta: ¿cómo es el teatro? Seminarios, conferencias y jornadas de estudios son algunos de los medios de acción que permiten favorecer los intercambios. La primera jornada de estudios se realizará en mayo de 2015 en el Théâtre du Soleil sobre "las músicas del teatro", y posteriormente se realizará una publicación sobre lo allí tratado.



Morris Gilbert

OCESA
Director de la División Teatros
Mexico

CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), organismo del gobierno federal mexicano, a través de su programa EFITEATRO. Mediante dicho programa, ha incentivado a las empresas a invertir en proyectos teatrales, al mismo tiempo que ha acercado a los creadores a

dicha fuente de financiamiento; creadores que de otra forma muy probablemente no tendrían acceso a recursos.



Vincenzo Zappino

Target Euro, Srl

Socio Fundador, Director de proyectos

Italia

SMart (“Société Mutuelle pour Artistes”). Los miembros de Smart son artistas y profesionales del sector creativo y su actividad principal es encargarse de la gestión administrativa de los proyectos realizados por los artistas miembros. SMart ofrece dos tipologías de apoyo diferentes en la gestión: i) gestión de contratos específicos; o ii) gestión de la actividad del artista en su totalidad. Además, se ha creado un Fondo de Garantía que permite que el artista distribuya sus ingresos mientras dure su proyecto cultural. De hecho, el objetivo de la creación de este Fondo es garantizar los pagos al artista o al director del proyecto cultural, tanto en el caso de que ya se hayan recibido los pagos de los donantes/financiadores del proyecto, como en el caso de que sea necesario adelantar estos importes. El Fondo se ha podido crear gracias a una aportación del 2% por cada servicio prestado a los artistas miembros de SMart. El Fondo no sólo es una herramienta valiosa de apoyo financiero a los artistas, sino que también se trata de un instrumento excelente para planificación de las actividades. El artista o el director conocen desde el principio el cronograma de sus ingresos, por lo que se facilita la programación de sus actividades. SMart se ha aplicado inicialmente en Francia y después en Dinamarca, Alemania, España, Holanda, Suecia, Reino Unido, Hungría y por último, desde octubre de 2013, en Italia, por lo que ya cuenta con presencia en 10 países europeos.



Marisa de León Cevallos

Produce Arte, S.C.

Directora Ejecutiva

México

La Coordinación Nacional de Teatro del Instituto Nacional de Bellas Artes, a cargo del Mtro. Juan Meliá porque ha desarrollado un modelo de gestión que propicia la proyección y difusión del teatro mexicano, tanto de dramaturgos como de producciones escénicas y de procesos de colaboración creativa con instancias nacionales e internacionales. La Coordinación ha incrementado la circulación de autores y espectáculos nacionales por circuitos europeos y latinoamericanos, así como ha propiciado la coproducción de espectáculos y creaciones en residencia, labor que ayuda a posicionar el teatro mexicano en el mundo a partir de estrategias innovadoras. La importancia de este modelo radica en que podría replicarse en otros ámbitos de la gestión cultural en general y de las artes escénicas en particular.



Andrea Pérez de Castro

Centro Cultural Mori

Directora de Programación

Chile

El Festival de las Artes Cielos del Infinito, que se realiza en el extremo sur de Chile. Ha repercutido muy positivamente desde hace 7 años en descentralizar la cultura de un país fuertemente centralista. También ha puesto en relevancia internacional una zona geográfica extrema del mundo, y esto es gracias a todas las asociaciones estratégicas internacionales y la generación de redes que han realizado sus gestores. Su gestión es a cargo de un grupo de artistas de la zona que a través de auspicios públicos y privados han podido sacar adelante este festival de diversas expresiones artísticas.



Alberto Ligaluppi

Complejo Teatral de Buenos Aires
Director General
Argentina

El encuentro organizado por la Salzburg Global Seminar, que se celebró en Austria en octubre, llamado "Promoting the next Generation of Young Cultural Entrepreneurs: Planning for Success", una reunión de gestores conformado por cerca de 30 jóvenes y expertos de los cinco continentes - entre los que se encuentran un argentino entre otros 4 latinoamericanos- y que dio inicio a un programa de 10 años llamado Young Cultural Innovators Forum. Buscan conectar a 500 jóvenes de todo el mundo a través de puntos de encuentro virtuales y físicos donde puedan intercambiarse experiencias y conocimientos, así como entregar herramientas de gestión cultural para el trabajo futuro. Anualmente 50 jóvenes de entre 25 y 35 años se reunirán en Salzburgo para luego trabajar en red a través de hubs regionales y virtuales. En el futuro habrá encuentros en diferentes países.



Gerardo Grieco

Auditorio del SODRE
Director General
Uruguay

El Auditorio Nacional del Sodre, que se consolidó como líder en la oferta artística de Montevideo con más de 200.000 espectadores, un 62% más que el año anterior; destacando sus dos elencos: el Ballet Nacional dirigido por Julio Bocca que recibió más de 60.000 espectadores y a la Orquesta Juvenil.



Xavier Marcé

Focus
Vicepresidente de estrategia empresarial
España

A mi juicio, uno de los principales hechos culturales del 2013 es la aprobación del programa "Europa Creativa" que va a destinar 1.500 millones de euros a programas de cooperación, promoción i desarrollo cultural entre creadores y empresas de la Comunidad en el periodo 2014-2020. Es probablemente un momento decisivo para instaurar las bases de una política cultural común.

ACC Administración Cultura Creatividad es una publicación periódica digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

ISSN N° 2362-5023

AUTORIDADES FCE

- **Ricardo J.M. Pahlen**
Decano
- **María Teresa Casparri**
Directora del Instituto IADCOM
- **Adrián Ramos**
Secretaría de Investigación
- **Catalino Nuñez**
Director General Escuela de Estudios de Posgrado
- **Luis A. Cowes**
Coordinador General Administrativo
Escuela de Estudios de Posgrado
- **Gustavo Luis Flores**
Director de Comunicación Institucional

EQUIPO ACC

- **Héctor Schargorodsky**
Editor Responsable
Administrador Gubernamental
- **Ariel Stoller**
Director ACC
- **Roxana Meygide**
Editora Adjunta
- **Laura Taube**
Coordinación editorial
- **Bruno Maccari, Graciana Maro, María Laura Mendoza, Carolina Gruffat, Karina Scherer**
Consejo Editorial
- **Maximiliano D. Costa**
Diseño y Desarrollo