



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo orientación Artes Escénicas

### Trabajo Final de Maestría

Análisis de las políticas públicas vinculadas a la  
formación de públicos.

Maestranda: Prof. Lic. Andrea H. Hanna

Director: Dr. Cristian Antoine Faúndez

**2017**



## 1. Portada

Autora: Prof. Lic. Andrea H. Hanna

Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos<sup>1</sup>.

Director: Dr. Cristian Antoine Faúndez

Co-directora: Prof. Mg. Eleonora A. Sucharcuzk

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas,  
Escuela de Estudios de Posgrado.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y  
Creativo orientación Artes Escénicas.

Año: 2017

---

<sup>1</sup> Este trabajo cuenta con el apoyo de Proteatro – MC - GCBA.

## 2. Agradecimientos

Con estas pocas palabras pretendo expresar un hondo agradecimiento a quienes de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo.

En primer lugar, a mi director, el Dr. Cristian Antoine Faúndez, cuyo sostén fue sustancial para la realización de este trabajo de investigación. Su enorme generosidad, tanto al compartir bibliografía como al estar siempre dispuesto a ampliar conocimientos devino en que éste fuera un proceso de gran aprendizaje para mi.

En segundo lugar, quisiera agradecer a mi Co-directora, la Prof. Mg. Eleonora A. Sucharcuzk por el seguimiento, los comentarios y valiosos aportes que contribuyeron enormemente a la realización del trabajo.

Asimismo, quiero agradecer muy especialmente a los entrevistados, tanto en la CABA como en la ciudad de Santiago de Chile. Su tiempo y sus aportes favorecieron la esencia de este estudio, sin ellos no hubiera sido posible llevar a cabo este trabajo.

Agradezco también el apoyo y colaboración del Observatorio Cultural, en especial al Dr. Héctor Shargorodsky, a la Lic. Cecilia Báez, a la Cdra. Graciana Maro y al Lic. Bruno Maccari. A los docentes de la maestría por compartir conocimientos y espacios de reflexión que aspiro encuentren plasmados en estas páginas.

Al GAM por la buena predisposición y por brindarme la información imprescindible para la elaboración de este trabajo. Quisiera agradecer muy especialmente a mis compañeros de equipo del Programa Formación de Espectadores por su comprometido trabajo y sus opiniones críticas que enriquecen día a día la tarea.

Gracias también a PROFOR y FCE por el apoyo financiero para la cursada de la maestría y a Proteatro por entender que este trabajo de investigación merecía su apoyo.

Finalmente, un gracias muy especial a mi familia por su sostén, paciencia y comprensión permanente lo que me permitió culminar este trabajo de investigación.

# Contenido

<b>1. Portada</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Agradecimientos</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Lista de siglas o abreviaturas</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Prólogo</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Introducción</b> .....	<b>11</b>
5.1. Sobre el contexto histórico y normativo .....	11
5.2. Políticas Públicas: Un esbozo de contexto latinoamericano.....	13
5.2.1. Concepto y surgimiento de las Políticas Públicas .....	14
5.2.2. Políticas públicas en cultura: la CABA y Santiago de Chile .....	16
<b>6. Estado de la cuestión</b> .....	<b>19</b>
6.1. Sobre las políticas públicas.....	19
6.2. Las artes escénicas: circuitos, sistemas de producción y mercado.....	22
6.3. Características y comportamiento de los públicos. Un acercamiento a la cuestión .....	25
6.4. Teatro independiente argentino. Su origen político y nexos con nuevos públicos .....	30
<b>7. Marco teórico</b> .....	<b>34</b>
7.1. Modelos de gestión cultural. Anglosajón y francés.....	34
7.2. El contexto Argentino.....	35
7.2.1. Fondo Nacional de las Artes: organismo pionero.....	37
7.2.2. Políticas culturales. Entre la norma y la praxis.....	37
7.2.3. Síntesis evolutiva de los organismos nacionales en materia de Cultura .....	38
7.2.4. Síntesis evolutiva de los organismos de la CABA en materia de Cultura.....	40
7.3. El contexto Chileno .....	44
7.3.1. Estructura gubernamental en Chile.....	44
7.3.2. Normativa destacada a los fines de este trabajo .....	51
7.4. Política Cultural .....	53
7.4.1. Clasificación de las políticas culturales .....	56
7.4.2. Ámbitos de aplicación de las políticas públicas: Vínculo Cultura - Educación. ....	58
7.4.3. Fuentes de Financiamiento de la Cultura en ambos países.....	64
7.5. Los públicos de las artes escénicas.....	66
7.5.1. El marketing y la formación de públicos .....	70
7.5.2. La falta público y la gratuidad .....	72
7.5.3. La formación de públicos en las artes escénicas. Importancia de la mediación. ....	74
7.6. Políticas culturales vinculadas a la formación de públicos .....	78
7.6.1. CABA - Argentina .....	78
7.6.2. Santiago - Chile .....	84
7.6.3. Programas de fomento de artes escénicas en los que participan Argentina y Chile.....	90
<b>8. Metodología</b> .....	<b>92</b>
8.1. Características de la investigación.....	92
8.2. Pregunta de investigación .....	92
8.3. Objetivos de la investigación.....	93
8.4. Relevancia y justificación de la investigación.....	93
8.5. Límites de la investigación .....	94
8.6. Viabilidad de la investigación .....	95

8.7. Breve descripción de los casos que serán analizados .....	96
8.7.1. El Programa Formación de Espectadores (CABA) .....	96
8.7.2. El Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM (Santiago de Chile) .....	97
8.8 Cronograma de trabajo .....	97
8.9. Entrevistas y categorías de análisis.....	98
<b>9. Análisis de las entrevistas a los referentes de políticas culturales. ....</b>	<b>103</b>
9.1. Contexto CABA / Santiago de Chile.....	103
<b>10. Análisis de las entrevistas realizadas a los referentes de los casos estudiados.....</b>	<b>117</b>
10.1. El caso del Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM (Santiago de Chile) .....	117
10.2. El caso del Programa Formación de Espectadores (CABA) .....	130
<b>11. Conclusiones finales .....</b>	<b>147</b>
<b>12. Recomendaciones .....</b>	<b>152</b>
12.1.Propuestas prácticas.....	152
12.2. Futuras líneas de investigación.....	158
<b>13. Bibliografía .....</b>	<b>160</b>
13.1. Libros, revistas y publicaciones consultadas .....	160
13.2. Sitios webs consultados .....	165
<b>14. Anexos .....</b>	<b>167</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Etapas y productos de una política pública	21
2	Definición de una política pública	22
3	Constitución del mercado teatral porteño	25
4	Precios de los distintos los circuitos teatrales de la CABA (1937 y 2016)	32
5	Evolución institucional de la cultura argentina	36
6	Organismos de fomento a las artes escénicas en la CABA	44
7	Dependencia institucional del CNCA	47
8	Estructura del CNCA	49
9	Institucionalidad cultural chilena	50
10	Normativa chilena aplicada a nuestro trabajo	51
11	Normativa de fomento a las artes escénicas en Chile	52
12	Evolución normativa en Argentina y Chile	53
13	El ciclo de una política pública	54
14	Concepto de patrimonio cultural desde una perspectiva interdisciplinar	63
15	Mecenazgo (CABA) y LDC (Chile). Semejanzas y diferencias	64
16	Categorías de públicos	68
17	Noción de audiencias en algunas disciplinas actuales	70
18	Dimensiones de un plan de desarrollo de audiencias	78
19	Políticas de fomento a las artes escénicas en Argentina	80
20	Líneas, objetivos y acciones del Ministerio de Cultura de la CABA	81
21	CABA: funciones y asistentes por circuito teatral (OIC)	83
22	Síntesis de los aspectos relevantes de los Programas Iberescena e Ibermúsicas	90
23	Cronograma de tareas	97
24	Categorías de análisis. Contexto de políticas públicas y formación de públicos	99
25	Categorías de análisis de los casos	100
26	Categorías de concordancias y no concordancias de los casos	101

27	Estructura organizacional GAM	121
28	Estructura organizacional Dirección de programación y audiencias GAM	121
29	Distribución de los RRHH en las distintas áreas (GAM)	122
30	Estructura organizacional PFE	133
31	Distribución de los RRHH en los distintos cargos (PFE)	135
32	RRFF del PFE. Procedencia y destino	138

### 3. Lista de siglas o abreviaturas

AADET: Asociación Argentina de Empresarios Teatrales.

ARGENTORES: Sociedad General de Autores de la Argentina.

ARTEI: Asociación Argentina del Teatro Independiente.

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CMN: Consejo de Monumentos Nacionales (Chile).

CNCA: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Chile).

DIBAM: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Chile).

FNA: Fondo Nacional de las Artes (Argentina).

FONDART: Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Chile).

GAM: Centro Cultural Gabriela Mistral (Chile).

GCBA: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

GORE: Gerencia Operativa de Recorridos Educativos - ME-GCBA (Argentina).

LDC: Ley de Donaciones Culturales (Chile).

MC: Ministerio de Cultura del GCBA (Argentina).

ME: Ministerio de Educación del GCBA (Argentina).

MINEDUC: Ministerio de Educación (Chile).

OPC: Observatorio de Políticas Culturales (Chile).

PFE: Programa Formación de Espectadores (CABA).

PRODANZA: Instituto para el Fomento de la Actividad de la Danza no Oficial de la Ciudad de Buenos Aires.

PROTEATRO: Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad de Buenos Aires.

SADAIC: Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música.

TNC: Teatro Nacional Cervantes (Argentina).

UNA: Universidad Nacional de las Artes (Argentina).

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

## 4. Prólogo

El presente trabajo de investigación focaliza su temática en el análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos. Para ello, estudiaremos los casos de las ciudades de Buenos Aires (Programa Formación de Espectadores) y Santiago de Chile (Centro Cultural Gabriela Mistral - GAM) con especial énfasis en las artes escénicas en el período 2010-2015.

La temática de los nuevos públicos se viene instalando en los ámbitos tanto de gestión como de creación de las artes escénicas. Sin embargo, pareciera que la formación de los mismos es aún un área poco desarrollada, sobre todo en el ámbito público.

En países como Perú (Gran Teatro Nacional de Lima), Uruguay (Teatro Solís), Chile (GAM) y Argentina (PFE) se llevan adelante programas orientados a la formación y desarrollo de audiencias. Sin embargo, no hemos encontrado estudios que vinculen las políticas públicas con la formación de públicos.

Hemos elegido estudiar los casos de la CABA (PFE) y de la ciudad de Santiago de Chile (GAM) ya que ambos realizan acciones en torno a nuestro tema de estudio.

Respecto de la metodología, dado que nuestro análisis es cualitativo, utilizamos como instrumento las entrevistas en profundidad.

Aspiramos a que tanto el marco teórico como el estudio de los casos elegidos puedan, a partir de su análisis, aportar a la construcción de conocimientos.

Dado que nuestro país de origen es la Argentina, consideramos deseable ensanchar este trabajo, en el ámbito de la CABA, a los diferentes circuitos teatrales así como al resto de las ciudades y provincias argentinas para observar las diversas realidades en torno a las políticas públicas y la formación de públicos.

## 5. Introducción

A continuación presentaremos una breve descripción histórica de la evolución de la normativa con el objeto de visualizar el recorrido que las temáticas culturales fueron desarrollando desde los niveles internacionales a los locales con el devenir de los años. Esto nos permite establecer un punto de partida desde el cual observar la incidencia de las normativas en la implementación de las políticas culturales en la actualidad pero no sólo desde lo discursivo sino, fundamentalmente, desde lo real.

### 5.1. Sobre el contexto histórico y normativo

El concepto de derechos humanos en el mundo occidental contemporáneo tiene su origen en la Declaración de Derechos de Virginia (1776)<sup>2</sup> y en el ideario de la Revolución Francesa de 1789 con la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano<sup>3</sup> proclamando así los derechos naturales del hombre, hoy llamados civiles y políticos, junto a los principios básicos de libertad e igualdad ante la ley.

El 24 de octubre de 1945, finalizada la Segunda Guerra Mundial, se funda la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>4</sup>. La razón fundamental sobre la cual se basa su creación fue la preocupación internacional respecto de los derechos humanos en virtud del genocidio llevado a cabo durante la Segunda Guerra Mundial<sup>5</sup>. Se constituye, entonces, el consenso necesario para la instauración de un marco jurídico internacional que trabajaría para prevenir tragedias similares en el futuro. Y es así que, en 1948, la Asamblea de las Naciones Unidas aprueba la Declaración Universal de los Derechos Humanos que, junto a los tradicionales derechos civiles y políticos proclamó los derechos económicos, sociales y culturales. Estos últimos, a diferencia de los derechos civiles y políticos, involucran a los Estados por cuanto su objetivo es dar el marco de referencia para el desarrollo de políticas públicas tendientes a garantizar el cumplimiento de estos derechos conforme lo expresa el artículo 2 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)<sup>6</sup> de 1966. La República Argentina firmó este Pacto el 24/09/2009 y lo ratificó el 24/10/2011<sup>7</sup>. La República de Chile suscribió el Pacto el 16/09/1969 y lo promulgó, mediante el Decreto N° 326, el 28/04/1989<sup>8</sup>. Respecto del derecho de todo ser humano a la cultura es también importante destacar la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (Bogotá, 1948)<sup>9</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.amnistiacatalunya.org/edu/docs/e-hist-Virginia.html>

<sup>3</sup> <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/22/pr/pr19.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.un.org/es/about-un/index.html>

<sup>5</sup> <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/history/>

<sup>6</sup> PIDESC. Artículo 2: Cada uno de los Estados Partes en el presente Pacto se compromete a adoptar medidas, tanto por separado como mediante la asistencia y la cooperación internacionales, especialmente económicas y técnicas, hasta el máximo de los recursos de que disponga, para lograr progresivamente, por todos los medios apropiados, inclusive en particular la adopción de medidas legislativas, la plena efectividad de los derechos aquí reconocidos.  
<http://www2.ohchr.org/spanish/law/cescr.htm>

<sup>7</sup> [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg\\_no=IV-3-a&chapter=4&lang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg_no=IV-3-a&chapter=4&lang=en)

<sup>8</sup> <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=12382>

<sup>9</sup> Art. N°13: Toda persona tiene derecho a participar en la vida cultural de la comunidad, gozar de las artes y disfrutar de los beneficios que resulten de los progresos intelectuales y espacialmente de los descubrimientos científicos.  
<http://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/declaracion.asp>

Asimismo, la UNESCO y las Naciones Unidas vienen desarrollando trabajos en relación al estudio del concepto de *Desarrollo Humano*<sup>10</sup>, concepto que incorpora en sus objetivos y modalidades varios elementos entre los que se incluye la Cultura, la Economía y el Derecho entendiendo que el *desarrollo* es mucho más que crecimiento económico.

Los derechos culturales son parte de los derechos humanos y por tanto son universales, interdependientes e indivisibles. El artículo 15<sup>11</sup> del PIDESC que incorpora los derechos culturales, cuenta con dos comentarios generales, uno de los cuales, el N° 21, realiza aclaraciones respecto del inciso a) del párrafo 1 del art.15 y con relación a su contenido normativo expresa que el derecho a participar en la vida cultural puede calificarse de libertad y “[...] es necesario que el Estado parte se abstenga de hacer algo (no injerencia en el ejercicio de las prácticas culturales y en el acceso a los bienes culturales), por una parte, y que tome medidas positivas (asegurarse de que existan las condiciones previas para participar en la vida cultural, promoverla y facilitarla y dar acceso a los bienes culturales y preservarlos), por la otra” (Maraña M. , 2010).

En la República Argentina, a partir de la reforma de la Constitución Nacional (1994) los tratados y concordatos internacionales tienen jerarquía constitucional (Art. 31 y Art.75 inc. 22)<sup>12</sup> y por tanto son de aplicación dentro del marco judicial.

Por su parte, en la Ciudad de Buenos Aires, la Ley N° 2176/06<sup>13</sup>, promueve los derechos culturales previstos en el artículo 32<sup>14</sup> de la Constitución de la Ciudad.

Aquí cabría preguntarse, entonces, cuáles son las medidas y/o acciones que impulsa la CABA, a través de su Ministerio de Cultura, en aras de garantizar estos derechos culturales, dentro de los cuales entendemos se encuentran aquellos vinculados con los públicos (acceso a los bienes materiales e inmateriales tanto como su formación).

Con relación a la República de Chile, hemos podido relevar que su Constitución Política contempla varias disposiciones referentes a los tratados internacionales, (artículos 5° inciso 2°, 32 N° 15, 54 N° 1, 93 N°s 1 y 3)<sup>15</sup> no obstante, aunque puede inferirse, en ninguna de ellas se establece la jerarquía que alcanzan dichos tratados. Los mismos son ratificados por Decreto Supremo<sup>16</sup>.

---

<sup>10</sup> El desarrollo humano es la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido. Las personas son a la vez beneficiarias y agentes motivadores del desarrollo humano, como individuos y colectivamente. (Maraña M. 2010)

<sup>11</sup> <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

<sup>12</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

<sup>13</sup> [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=94084&qu=c&ft=0&cp=&rl=0&rf=0&im=&ui=0&printi=&pelikan=1&sezion=825352&primera=0&mot\\_toda=&mot\\_frase=comunas&mot\\_alguna](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=94084&qu=c&ft=0&cp=&rl=0&rf=0&im=&ui=0&printi=&pelikan=1&sezion=825352&primera=0&mot_toda=&mot_frase=comunas&mot_alguna)

<sup>14</sup> [http://www.infoleg.gob.ar/?page\\_id=166](http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=166)

<sup>15</sup> [https://www.oas.org/dil/esp/Constitucion\\_Chile.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/Constitucion_Chile.pdf)

<sup>16</sup> <http://adipri.cl/legislacion/tratados-internacionales/>

Respecto de las políticas culturales, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) “es el órgano del estado encargado de implementar las políticas públicas para el desarrollo cultural<sup>17</sup>”.

A continuación, nos referiremos a las políticas públicas partiendo de lo general hacia lo particular. Cabe aclarar que la vinculación entre políticas culturales y derechos será abordado con más detalle en el apartado 7.4. Aquí sólo diremos que, según Antoine F. y Brablec S. (2011) las políticas culturales tienen su inicio cuando el gobierno de Grecia asumió la responsabilidad de favorecer ciertas prácticas artísticas y/o deportivas entre la población de las ciudades-estado. Los autores aclaran que si bien existen antecedentes de bibliotecas en los pueblos egipcios, sitúan “en Grecia el inicio de una preocupación más estructural por los asuntos culturales de la ciudad-estado”. (2011)

Hemos ya relatado el surgimiento de los derechos culturales que se fundamentan en

“la igualdad de todos los seres humanos [de donde] se deriva la promoción de la libertad cultural, la protección de la memoria y de la identidad cultural, el respeto por la diferencia, el compromiso con la democracia y el estímulo de la creatividad, etc., aspectos todos considerados indispensables en la búsqueda de un desarrollo integral y pleno de las comunidades, basado en una convivencia pacífica entre los pueblos”. (2011: 11)

Así pues, las políticas culturales serán aquellas decisiones que el Estado toma y traduce en acciones que implementa a través de los instrumentos burocráticos que correspondan para favorecer el desarrollo cultural. En su rol de velador de los derechos de todos los ciudadanos, el Estado deberá articular políticas que involucren los organismos de cultura y educación. (García Canclini, 1987; Olmos, 2008; Margulis, Urresti y Lewin 2014)

## **5.2. Políticas Públicas: Un esbozo de contexto latinoamericano.**

Según el informe producido por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>18</sup> en 2010, la desigualdad social aparece como una marca homogénea en América Latina y lo atribuye al “fracaso histórico del Estado en lo que se refiere a la construcción de políticas públicas capaces de combatir las disparidades socioeconómicas y mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos”.

Ya en 2009, aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública<sup>19</sup> que, entre otros países suscribieron Argentina y Chile, destacaba la participación como un derecho de toda la población a influir en la producción de políticas públicas.

---

<sup>17</sup> <http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienessomos/>

<sup>18</sup> <http://www.clad.org>

<sup>19</sup> [http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta\\_iberamericana\\_de\\_participacion\\_ciudadana.pdf](http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_participacion_ciudadana.pdf)

Cabe destacar que en su consideración final expresa que “los Estados iberoamericanos signatarios [...] se comprometen a promover la participación ciudadana en la gestión pública [...], con el propósito de estimular la democracia participativa, la inclusión social y el bienestar de los pueblos de Iberoamérica”.

El informe del CLAD (2010) también destaca que, si bien hubieron avances “en las políticas sociales y en la descentralización de la administración pública iberoamericana, los funcionarios responsables de la implementación de las políticas se hicieron más importantes, pero esto no ha sido acompañado —hasta el momento— por una inversión en su cualificación”. Por ello, advierte sobre la necesidad de “mejorar la interrelación entre formulación y ejecución de las políticas públicas”.

### **5.2.1. Concepto y surgimiento de las Políticas Públicas**

Con relación al análisis de las políticas públicas, los primeros trabajos surgen, conforme lo expresan Subirats, Knoepfel, Larrue y Varonne (2008)

“[...] de los politólogos americanos de los años 50 y 60, y se originaron en un contexto de búsqueda de la eficacia de las decisiones públicas a través de su ‘racionalización’, [...] corriente [que] se remonta a 1951 con la publicación de ‘The policy sciences in the United States’ de Lerner y Lasswell”. (2008: 20)

Por otro lado, estos mismos autores agregan, citando a W. Parsons (1995) que esta

“ciencia cercana a los problemas reales se dividió muy pronto en dos grandes escuelas. [La primera] buscó desarrollar un conocimiento más amplio de los procesos de formulación y ejecución de las políticas públicas (análisis de la política), mientras que la otra se dedicó a desarrollar un sistema cognitivo utilizable para y en los procesos de formulación y ejecución de las políticas públicas (análisis para la política). Es importante [...] señalar que los análisis de una alimentan a la otra y viceversa”. (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008: 21)

Desde esta perspectiva, el objetivo de toda política pública apunta a la resolución de un problema público que previamente fue reconocido como tal por la agenda gubernamental. Así pues, la política pública busca dar respuesta desde el sistema político-administrativo a una situación de la realidad social que fue políticamente catalogada como problemática.

Una acción pública es el resultado del intercambio entre las autoridades político-administrativas y los grupos sociales que motivan y/o sufren los efectos negativos de un determinado problema colectivo. Esta interacción puede producirse tanto a nivel de aspectos conceptuales y sustantivos (definición del contenido de la política pública), como en lo referente a los aspectos operativos o de forma (procedimientos, organización) en la que se implementa.

Las Constituciones Nacionales, dado el principio de la jerarquía normativa, establecen las reglas primordiales que deberán aplicarse a todas las políticas públicas. Asimismo, estas reglas ejercerán una influencia directa sobre el nivel de acceso que un determinado actor tendrá, tanto al espacio de la

política pública de que se trate como al tipo de recursos que podrá utilizar. Sin embargo, dado el recorte de la temática de esta tesis, no profundizaremos en esta cuestión.

A continuación, presentamos algunas de las definiciones de política pública que van desde las más genéricas a las más normalizadas para luego referir a la noción que utilizaremos a lo largo de esta investigación:

- “Una política pública es lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer” (Dye, 1972:18 y 1984:1)
- “Una política pública es un programa de acción propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales en un ámbito sectorial de la sociedad o en un espacio territorial dado” (Thoenig, 1985:6; Mény y Thoenig, 1989:130).
- “Una política pública esta conformada por actividades orientadas hacia la solución de problemas públicos, en la que intervienen actores políticos con interacciones estructuradas y que evolucionan a lo largo del tiempo” (Lemieux, 1995:7).

Las definiciones que concentran el mayor número de concordancia entre los especialistas habida cuenta de que permiten calificar tanto el objeto como el campo de estudio, son las más normalizadas y, en esa línea es que utilizaremos la definición propuesta por Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne (2008). Esta definición contempla los principales elementos sobre los que existe un cierto consenso en la bibliografía postulando que una política pública se definiría como

“... una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos - cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo”. (2008: 38)

Luego agregan que este conjunto de decisiones y acciones da lugar a

“... actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales)”. (Ibídem)

Esta noción de política pública reúne las acciones tanto normativas como administrativas que procuran mejorar los problemas reales y, alcanzar los efectos deseados dependerá de la concatenación, desde el centro hacia la periferia, de un conjunto de decisiones complejas.

La política pública concentra “las decisiones correspondientes a todas y cada una de las etapas de la acción pública e incluye tanto reglas generales y abstractas (leyes, decretos, etc.), como actos individuales y concretos producidos durante la ejecución de las mismas (decisiones administrativas, autorizaciones, subvenciones, etc.)”. (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008: 37)

Dado que nuestro trabajo de investigación se centra en el análisis de las políticas públicas y, retomando su concepto, encontramos que la mayoría de los autores comparten que consiste en “el estudio de la acción de los poderes públicos en el seno de la sociedad”. (Mény y Thoenig, 1989:10. En: Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008:17)

Por su parte, Wildavsky lo precisa (1979:15), cuando afirma:

“El análisis de políticas públicas es un campo aplicado cuyos contenidos no pueden precisarse a través de lo que serían los límites propios de las disciplinas científicas, sino que será la naturaleza del problema planteado la que determinará los instrumentos que será necesario utilizar”. (Ibídem)

Finalmente, Müller (1990: 3) menciona que

“... el análisis de políticas públicas se sitúa en la encrucijada de saberes ya establecidos a los cuáles toma prestados muchos de sus conceptos esenciales”. (Ibídem)

Y, a partir del resultado que arroje la evaluación de las políticas públicas, se presentan tres posibles opciones: “su continuidad o mantenimiento, su modificación o sucesión y su finalización [,] decisión que significa el re-inicio de los procesos”. (Pallarés, 1988)

### **5.2.2. Políticas públicas en cultura: la CABA y Santiago de Chile**

Planteado este panorama macro es que nuestro trabajo comienza a adentrarse en la definición de las políticas públicas del ámbito de la cultura, en lo específico de las ciudades donde se desarrollan los casos que importan a esta investigación, la CABA<sup>20</sup> y Santiago de Chile<sup>21</sup>.

Si bien nos extenderemos en nuestro marco teórico, diremos aquí que a nivel nacional, Argentina no cuenta aún con una ley específica de cultura. En la CABA, durante su gestión a cargo de la entonces Secretaría de Cultura, Jorge Telerman presentó el Plan Estratégico de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires que, según lo expresa una nota publicada el 31/05/2001 por el diario Clarín<sup>22</sup>, intentaba desterrar la sentencia de que en la Argentina las políticas públicas se manejan a corto plazo por cuanto cada funcionario que asume barre con lo malo pero también con lo bueno hecho por su antecesor. La nota calificaba al proyecto de ambicioso en procura de poner fin a este “problema estructural” proponiendo un diseño de “operaciones culturales para los próximos diez años”.

---

<sup>20</sup> La superficie de la CABA es algo superior a los 200 km<sup>2</sup> y su perímetro, 60 km. Viven cerca de tres millones de habitantes. [http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/2016\\_03\\_buenosaires\\_en\\_numeros.pdf](http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/2016_03_buenosaires_en_numeros.pdf)

<sup>21</sup> De acuerdo a los datos del último Censo de 2002, la Provincia de Santiago, compuesta por 32 comunas, cuenta con 4.728.443 habitantes y una superficie de 2030 km<sup>2</sup>. <https://www.gobiernosantiago.cl/datos-geograficos>

<sup>22</sup> <http://edant.clarin.com/diario/2001/05/31/s-03803.htm> (Recuperado el 07/08/2016)

El informe final del Plan Estratégico de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, conocido como ‘Buenos Aires Crea’, contó con la dirección del autor y director teatral Eduardo Rovner y del músico, compositor y gestor cultural José Luis Castiñeira de Dios, y fue planteado en dos fases (2000-2006 y 2007-2010) y siete líneas estratégicas<sup>23</sup>. Dicho informe expresa que fue concebido con el objetivo de “transformarse en una herramienta de gestión útil y eficaz que, a partir del consenso con el sector cultural, guíe las actividades de la Secretaría [hoy Ministerio] de Cultura”. Su primer y fundamental proyecto sería transformar el Plan Estratégico de Cultura ‘Buenos Aires Crea’ en Ley de la Ciudad de Buenos Aires, proyecto que no llegó a concretarse.

Según la información que hemos podido relevar y que ampliaremos en el apartado 7.6.1, durante el período que importa a esta investigación, a excepción de las partidas presupuestarias asignadas al área de cultura, no es sino hasta el año 2012 que la CABA publica en su sitio web el *Programa General de Acción y Plan de Inversiones*<sup>24</sup> (bianual) conjuntamente con el *Presupuesto* del año para el Ministerio de Cultura. Con relación a los públicos, sólo los menciona al referir que el programa contempla “nuevas estrategias para incorporar nuevos públicos al consumo cultural”.

Respecto de las políticas culturales del país trasandino que desarrollaremos en el apartado 7.6.2, diremos aquí que en el año 2003, mediante la Ley 19.891 se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART) con la intención de “asegurar una coordinación permanente entre todos aquellos organismos del Estado Chileno que tenían ascendencia en materias culturales”. (Antoine, 2012)<sup>25</sup>

Con este marco surge el primer documento que se dio en llamar *Chile quiere más Cultura* que estableció los lineamientos de política cultural para el período 2005-2010. La elaboración de dicho documento “comprometió la participación de los trece Consejos Regionales y de los Comités Consultivos locales, consagró como ‘política cultural’ del Estado chileno a nueve principios ordenadores, cuatro líneas estratégicas, diez objetivos centrales y 52 medidas específicas”. (Antoine, 2012: 6)

Al momento de elaboración de este trabajo, el Estado chileno, a través del CNCA ha delineado las políticas culturales para el período 2011-2016 que se articulan en torno a tres ejes:

- Creación artística
- Patrimonio cultural
- Participación ciudadana.

Uno de los objetivos del eje de participación ciudadana es el de incrementar y formar nuevas audiencias así como generar hábitos de participación cultural en la comunidad.

Nuestro trabajo intenta dar cuenta de las políticas culturales con foco en la formación de públicos y,

---

<sup>23</sup> <http://www.pagina12.com.ar/diario/cultura/7-12967-2002-11-17.html> (Recuperado el 07/08/2016)

<sup>24</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/jur50.pdf> (Recuperado el 07/08/2016)

<sup>25</sup> <http://culturadigital.br/politicaculturalcasadaruibarbosa/files/2012/09/Cristian-Antoine.pdf>

para ello analiza los casos del Programa Formación de Espectadores (PFE) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) de la Ciudad de Santiago de Chile.

El GAM, tal como se lo conoce en Santiago de Chile, se auto define en su sitio web como un centro de las artes, la cultura y las personas que focaliza su acción en el acceso a la cultura y en la formación de audiencias. (Somos: GAM)<sup>26</sup>

En el año 2005 se crea en el ámbito del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el Programa Formación de Espectadores (PFE) con el propósito de constituir a los docentes como promotores necesarios de la propuesta artística que se ofrece y, conforme lo expresa en su sitio web, “la escuela es de vital importancia en esta tarea y debe ayudar a los jóvenes a construir su propio Capital Cultural para desarrollarse emocional, estética e intelectualmente como individuos pensantes, independientes, afables”. (Quiénes somos: Formación de Espectadores)<sup>27</sup>

Como expresáramos más arriba, procuramos detectar y describir las políticas públicas centradas en la formación de públicos. Asimismo, observaremos la coherencia de las mismas respecto de la normativa que las precede y, para ello, realizaremos entrevistas en profundidad y gestionaremos información de los organismos públicos y privados tanto de la CABA como de la ciudad de Santiago de Chile.

Es importante aclarar que dada la asimetría de información y el sesgo que toda investigación cualitativa conlleva, una de las limitaciones del presente trabajo será visualizada en la supremacía de datos de la CABA respecto de su correlación con la ciudad de Santiago de Chile.

---

<sup>26</sup><http://gam.cl/somos/>

<sup>27</sup><http://www.formarespectadores.com.ar/quienes%20somos/quienessomos.html>

## 6. Estado de la cuestión

### 6.1. Sobre las políticas públicas

En esta sección nos proponemos encuadrar al lector en el estado de la cuestión y, para ello, establecemos diferentes apartados. En primer lugar, presentamos sintéticamente las etapas y definiciones de las políticas públicas. Luego, se introduce la situación actual del sector de las artes escénicas definiendo los diferentes circuitos con las particularidades de sus sistemas de producción. Finalmente nos referimos a las características y comportamiento de los públicos con la descripción sintética de los casos que serán estudiados en el presente trabajo.

Tal como lo explicamos en la introducción, el concepto de ‘políticas públicas’ fue evolucionando. A continuación, presentamos sintéticamente las principales escuelas que agrupan a los expertos en dicha cuestión:

- La escuela de Lasswell (1951), propuso las Policy Sciences<sup>28</sup> estableciendo dos dimensiones paralelas de estudio, una referida al estudio del proceso y otra al estudio o al conocimiento dentro de ese proceso. Sus trabajos procuraban establecer un “diálogo entre los investigadores en ciencias sociales, los grupos económicos y los decisores públicos a fin de mejorar la eficacia de la acción pública”. (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008)
- La escuela de Simon (1957), a quien se le atribuye el concepto de “racionalidad limitada”<sup>29</sup>, centra sus trabajos en los procesos de pensamiento que llevan a la toma de decisiones humanas estableciendo que la racionalidad está limitada por tres dimensiones: a) la información disponible, b) la limitación cognoscitiva de la mente individual y c) el tiempo disponible para tomar la decisión.
- La escuela de Lindblom (1959) centra su modelo en el concepto de “cambios incrementales”<sup>30</sup> donde el desarrollo del análisis de políticas públicas se concentra en el estudio de los márgenes de maniobra de los decisores públicos. El funcionario elige entre las políticas que ofrezcan un incremento del valor marginal respecto de las políticas anteriores o alternativas.

---

<sup>28</sup> “Las ciencias políticas incluyen las ciencias sociales y psicológicas; en general, todas las ciencias que proporcionan hechos y principios de importancia directa para la toma de decisiones importantes en el gobierno, los negocios y la vida cultural”. (Lasswell, 1943: 74)

<sup>29</sup> Herbert Simon, en *Models of Man* ('Modelos del hombre'), señala que la mayoría de las personas son sólo parcialmente racionales y que, de hecho, actúan según impulsos emocionales no totalmente racionales en muchas de sus acciones (Simon pone a Albert Einstein como ejemplo de racionalidad acotada, en sus intentos por perseguir áreas de trabajo abandonadas por otros científicos). ([https://es.wikipedia.org/wiki/Racionalidad\\_limitada](https://es.wikipedia.org/wiki/Racionalidad_limitada)) Recuperado el 10/09/2016

<sup>30</sup> Incrementalismo: Cambio político que ocurre a pasos pequeños, sin importar el método de análisis. Es importante entender que el tamaño de los pasos en la hechura de las políticas puede variar de pequeños a grandes en una línea continua. (Lindblom, 1959) [https://negociacionytomadedecisiones.files.wordpress.com/2010/08/capitulo-2\\_notas-sobre-la-tdyn\\_2010.pdf](https://negociacionytomadedecisiones.files.wordpress.com/2010/08/capitulo-2_notas-sobre-la-tdyn_2010.pdf) Recuperado el 10/09/2016

- La escuela de Easton (1965), focaliza sus estudios en la aplicación de la ‘teoría de sistemas al mundo político’<sup>31</sup>. Sus trabajos, precursores en esta línea, facilitaron el desarrollo de los principales conceptos del análisis de políticas públicas actual.

Si bien los autores arriba citados, pertenecen a diferentes escuelas de pensamiento que muchas veces se presentan como diametralmente opuestas, instalaron la idea de que el Estado integra un sistema político administrativo complejo y heterogéneo, cuyo funcionamiento es necesario entender para “poder [...] hacer ‘predicciones’ o ‘recomendaciones’”. (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008)

Por su parte, Francesc Pallares (1998) expresa que

“a pesar del poco caso hecho inicialmente a la temprana llamada de Lasswell (1951), en la década de los sesenta aparecen los trabajos centrales de Simon (1957) y Lindblom (1959) sobre los modelos de elaboración de las políticas [esbozados] en los trabajos de Y. Dror (1971) y sobre todo de T. Dye (1976), cuando plantea que se trata de analizar *qué* hacen los gobiernos, *cómo* y *por qué* lo hacen y *qué efecto* produce”. (1998: 142)

A continuación, presentamos la diferencia en la terminología que proponen Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne (2008):

“La expresión “política pública” se incorporó al lenguaje de las ciencias políticas y administrativas como traducción literal del término ‘*public policy*’. Cabe aclarar que, en inglés ‘*policy*’ debe diferenciarse del término ‘*politics*’ (política), siendo éste último el que se utiliza para designar las interacciones entre los actores políticos más tradicionales como los partidos políticos, los sindicatos, o los nuevos movimientos sociales, que pretenden acceder al poder legislativo o gubernamental respetando las reglas constitucionales e institucionales (designadas en inglés por el término ‘*policy*’). (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008 : 35)

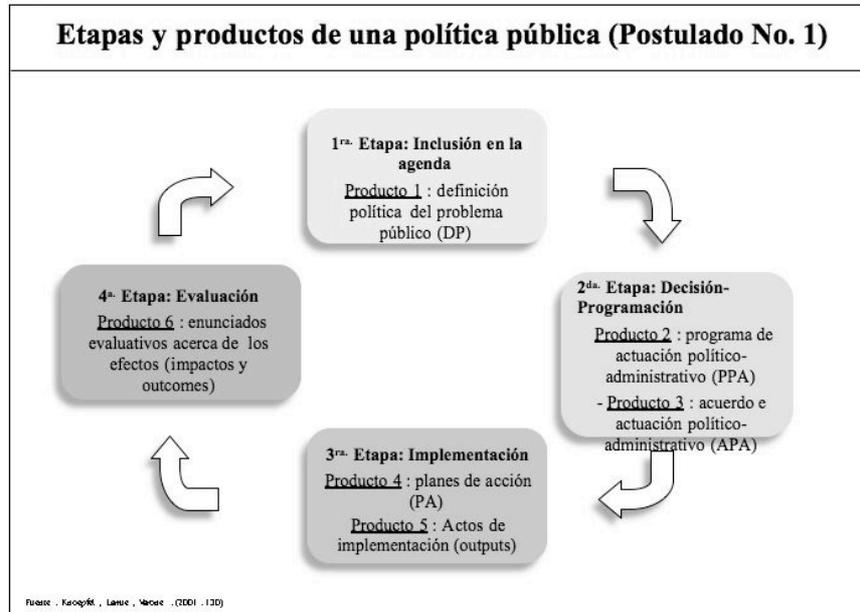
Ahora bien, cabe preguntarse qué tipo de elementos son los que conforman una política pública; de qué tipo de recursos pueden valerse los distintos actores para influir tanto en el contenido como en el proceso de una política pública y; desde el punto de vista de la planificación, si existen reglas institucionales que incidan en el momento de definir el problema a resolver, en la programación, en la implementación y en la evaluación o control de una política pública.

---

<sup>31</sup> Easton concibe al sistema político como una black box o caja negra que recibe insumos o demandas (inputs) y los transforma en productos -leyes, decisiones, o políticas publicas- (outputs). Estos productos tienen un impacto sobre el medioambiente político (la opinión pública, la realidad, etc.) que es reenviado hacia el sistema político como retroalimentación (feedback), y así el ciclo político comienza. (<http://uca.edu.ar/uca/common/grupo32/files/modelo-secuencial-2002.pdf>) Recuperado el 10/09/2016

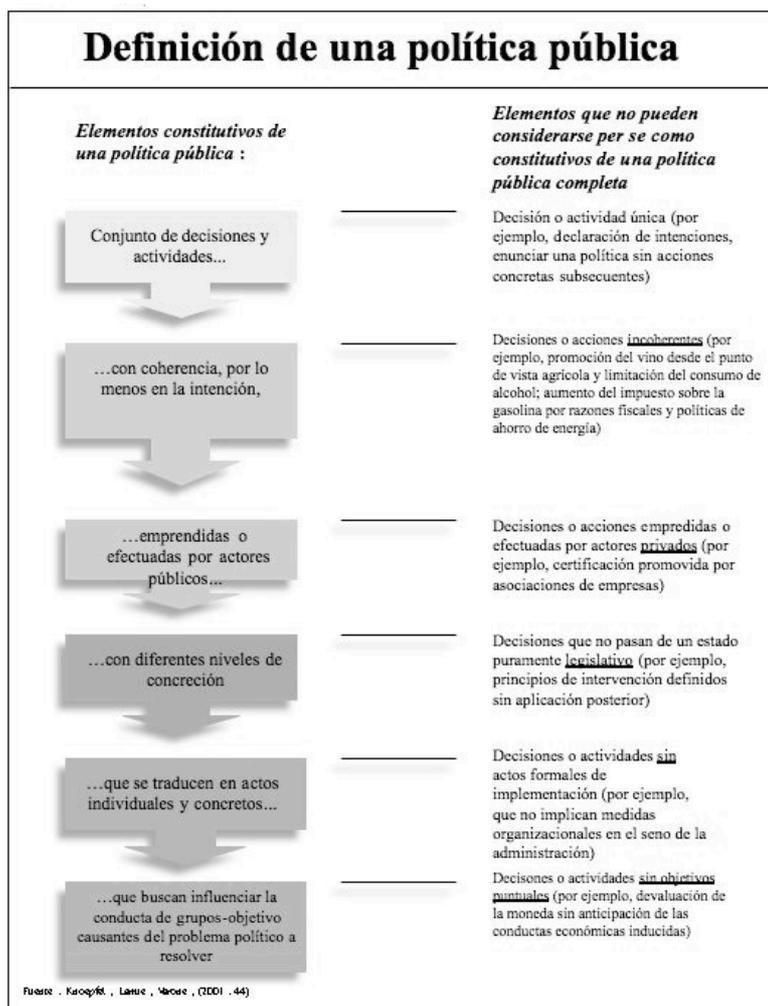
Incluimos aquí, como esquemática y breve respuesta a algunos de estos interrogantes, dos gráficos del trabajo de Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne que entendemos son demostrativos y suficientes para los fines del presente trabajo de investigación.

**Tabla N° 1 - Etapas y productos de una política pública.**



Fuente: Knoepfel, Larrue, & Varonne (2001: 130)

Tabla N° 2 - Definición de una política pública.



Fuente: Knoepfel, Larrue, & Varonne (2001: 44)

## 6.2. Las artes escénicas: circuitos, sistemas de producción y mercado

La aplicación de políticas públicas a la formación de públicos es un tema que, conforme lo que hemos podido advertir, preocupa al sector de las artes escénicas desde hace tiempo y pareciera instalarse lentamente en la agenda cultural, aunque aún no se evidencian acciones específicas que atiendan sostenidamente esta inquietud.

Si bien nuestro trabajo estudia los citados casos de la CABA y de Santiago de Chile tal como fuera expresado, en este apartado nos permitimos extendernos más en la descripción de la CABA en virtud de tratarse de una plaza internacionalmente destacada y referente de las artes escénicas.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, hemos detectado diferencias en las características y comportamiento de los públicos de las artes escénicas según el circuito y el sistema de producción de que se trate: comercial o empresarial, público o estatal, de inversor circunstancial, independiente o alternativo y comunitario.

Sucintamente referiremos sobre cada uno de ellos:

- Empresarial: su objetivo es la rentabilidad económica para lo cual empresarios o empresas invierten y arriesgan su propio capital.
- Estatal: producen con financiamiento del Estado con el objetivo de brindar un servicio público en cultura.
- De inversor circunstancial: poco frecuente, se trata de “productores – capitalistas [...] en general empresarios [de pequeñas o medianas empresas] pero de rubros alejados al quehacer teatral” (Schraier 2006) que invierten en proyectos teatrales en procura de un rédito económico pero sin la experiencia y organización de los empresarios y empresas teatrales.
- Alternativo: su organización es democrática y su forma de producción es cooperativa (inscribiéndose en la Asociación Argentina de Actores como Sociedad Accidental de Trabajo). Sus producciones son por lo general sencillas, heterogéneas desde lo estético y, muy frecuentemente, con discursos o búsquedas particulares de los artistas.
- Comunitario: por cuanto se trata del circuito menos conocido, consideramos necesario aportar más detalles del mismo. Nace en Argentina en 1983 a instancias del grupo de teatro Catalinas Sur, cuenta a la fecha con alrededor de 50 grupos en todo el país y consideramos que es, desde lo ideológico, el sistema más cercano al gestado por Leónidas Barletta<sup>32</sup> en 1931 con las representaciones del Teatro del Pueblo<sup>33</sup>. La organización del teatro comunitario es también democrática y su gestión y producción está apoyada en la autogestión, el trabajo voluntario y el amateurismo. De las principales características de los grupos de teatro comunitario podemos destacar que son muy numerosos (entre 30 y 300 personas) y que tienen un fuerte anclaje territorial sin por ello desatender la calidad artística. Son numerosas las publicaciones sobre el teatro comunitario argentino por lo que, para profundizar más en este tópico recomendamos su lectura, en especial el libro *Teatro de vecinos. De la comunidad para la comunidad*, de Edith Scher, editado por el Instituto Nacional del Teatro en 2010.

Con relación a los *sistemas de producción*<sup>34</sup>, de manera amplia y general, podemos categorizarlos en público y privado. Así pues, el sistema de producción pública está integrado por los teatros y centros culturales con dependencia estatal que, con partidas presupuestarias del Estado, ofrecen un servicio público mediante la producción y promoción de la cultura a través de las artes escénicas.

---

<sup>32</sup> El 30 de noviembre de 1930 Leónidas Barletta, un intelectual vinculado al PC (Partido Comunista), funda el Teatro del Pueblo. Este acto opera como expresión consolidada de un desarrollo cultural y del pensamiento que se vivía en el país, y alrededor del cual comenzará a expresarse el movimiento de Teatro Independiente. EN: leonidas-barletta-y-el-teatro-del-pueblo-problemas-de-la-izquierda-clasica.pdf

<sup>33</sup> Nota de redacción: Espacio emblemático y pionero del teatro independiente argentino que tuvo varias sedes hasta que en 1944 se instala en el subsuelo de la Av. Roque Sáenz Peña 943, donde aún se erige.

<sup>34</sup> ... conjunto de actividades productivas que un grupo humano (en este caso, la organización teatral) coordina, dirige y ejecuta de acuerdo a sus objetivos, cultura y recursos, utilizando prácticas acordes al entorno en el que se desenvuelve. (Schraier, G. 2006)

Por su parte, el sistema de producción privada presenta una conformación distinta basada, según lo expresa Schraier (2006), en sus “objetivos diversos y con modos de constitución, de organización, de financiación y de producción muy disímil [donde] conviven organizaciones teatrales profesionales o no” (2006: 27), a diferencia del sistema de producción pública que cuenta sólo con profesionales, es decir, personal rentado sea éste estable o eventual.

Dentro de los sistemas de producción privada se encuentran el empresarial, el de inversor ocasional, el alternativo y el comunitario.

Respecto a los circuitos, basta decir que se corresponden con la distribución geográfica de los teatros y su estructura organizacional. Utilizaremos la denominación aplicada por Algán (2015) en su tesis acerca de la cooperación cultural internacional en la artes escénicas: Circuito Teatral Empresarial (CTE), Circuito Teatral Alternativo (CTA), a pesar de que es también conocido y nombrado como Independiente y Circuito Teatral Oficial (CTO). Nosotros agregaremos el Circuito Teatral Comunitario (CTC).

Por CTE nos referimos a los 25<sup>35</sup> teatros inscritos a la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET)<sup>36</sup>; por CTA a las 61 salas incluidas en el blog de la Asociación Argentina del Teatro Independiente (ARTEI)<sup>37</sup> blog que, cabe aclarar, no presenta entradas desde 2007, por CTO a los 5 teatros (7 salas) que integran el Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA)<sup>38</sup> y al Teatro Nacional Cervantes (TNC)<sup>39</sup> por cuanto es un ente autárquico emplazado en la CABA aunque dependa administrativa y económicamente del Ministerio de Cultura de la Nación. En el caso del CTC, la información recabada en el sitio web de la Red Nacional de teatro comunitario<sup>40</sup> muestra que la provincia de Buenos Aires cuenta con 28 grupos de los cuales 11 son de la CABA.

En virtud de lo antedicho y, dadas las discrepancias que se advierten, trabajamos con la información que proporciona en su sitio web el Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad de Buenos Aires (PROTEATRO)<sup>41</sup> por tratarse de un ente oficial y por estar más actualizado respecto a las otras fuentes.

Al 21 de julio de 2016, este organismo publica que el número de las salas registradas<sup>42</sup> asciende a: 30 salas comerciales (CTE), 107 salas independientes subsidiadas (CTA), 139 salas independientes no subsidiadas (CTA) lo que da un total de 276 salas en la CABA. Respecto del CTC, PROTEATRO no aporta datos pero tenemos conocimiento de que sólo los dos grupos pioneros (Catalinas Sur y Circuito Cultural Barracas) cuentan con sala propia.

---

<sup>35</sup><http://www.aadet.org.ar/teatros.asp>

<sup>36</sup>[http://www.aadet.org.ar/quienessomos\\_nomina\\_de\\_socios.asp](http://www.aadet.org.ar/quienessomos_nomina_de_socios.asp)

<sup>37</sup><http://artei-artei.blogspot.com.ar/2007/11/salas-que-integran-artei.html>

<sup>38</sup>[http://complejoteatral.gob.ar/institucional/estructura?asem\\_content\\_change=CTBA](http://complejoteatral.gob.ar/institucional/estructura?asem_content_change=CTBA)

<sup>39</sup><https://www.teatrocervantes.gob.ar>

<sup>40</sup><http://teatrocomunitario.com.ar/ubicacion/buenos-aires/>

<sup>41</sup><http://www.buenosaires.gob.ar/proteatro>

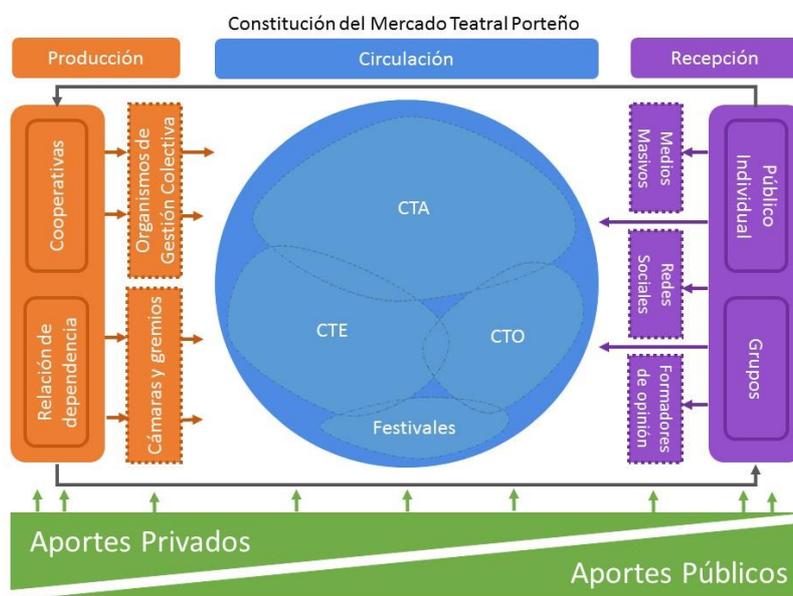
<sup>42</sup><http://www.buenosaires.gob.ar/proteatro/registro/salasteatrales>

### 6.3. Características y comportamiento de los públicos. Un acercamiento a la cuestión

Con relación a las características y comportamiento de los públicos, resulta interesante el gráfico que aporta Raúl S. Algán (2015) con relación a la constitución del mercado teatral porteño. Consideramos este trabajo de tesis como una bibliografía de valor para nuestra investigación ya que es actual y enfocada en el ámbito local de la CABA.

Respecto del mercado teatral, Algán (2015) lo define como un “ciclo de producción – circulación – recepción”. En el gráfico que presentamos a continuación, la recepción se muestra integrada por lo que Algán denomina ‘Público Individual’ y ‘Grupos’ para luego identificar el medio por el que fue convocado cada uno.

**Tabla N° 3 - Constitución del mercado teatral porteño.**



Fuente: Algán, S. (2015)

En su definición de mercado, Algán (2015) aclara que se refiere a un “espacio no físico sino simbólico donde oferta y demanda se encuentran con el objeto de satisfacer una necesidad [y agrega que es] necesario no perder de vista lo simbólico o abstracto de la idea de mercado [...] porque, si entendemos al teatro como un servicio, debemos considerar la cuestión territorial como una plaza a cubrir en todas sus dimensiones”. (2015: 64)

Asimismo, con relación a la recepción opina que “una persona se constituye en espectador de teatro motivado por el interés de saciar una necesidad cultural o de ocio”. (2015: 64)

A partir de esta afirmación de Algán, cabría preguntarse: ¿qué mecanismos utiliza una persona para reconocer su necesidad cultural o de ocio? Y, ¿cómo surge el interés de saciar esa necesidad?

Al respecto, consideramos oportunas las citas que Gonzalo Vicci (2012) retoma de Bourdieu dado que de las mismas surge el requisito fundamental que todo espectador necesita para hallar significativo y disfrute en la obra de arte de que se trate.

"La obra de arte adquiere sentido e interés solo para quien posee la cultura, es decir, el código según el cual está codificada. El espectador desprovisto del código específico se siente sumergido, ahogado, delante de la que se le aparece, como un caos de sonido, de ritmo, de colores y líneas". (Bourdieu, 2003: 22. En: Vicci, Gonzalo. Públicos y artes escénicas. Un abordaje necesario. En: Vicci, Gonzalo (Editor) (2012) Seminario Públicos y arte escénicas. Montevideo, Uruguay)

"El encuentro con la obra de arte, [...] lo que crea el placer de la obra de arte, supone un acto de conocimiento, una operación de desciframiento, de decodificación, que implica la aplicación de un patrimonio cognitivo, de un código cultural. Este código incorporado que llamamos cultura funciona de hecho como un capital cultural, porque, estando desigualmente distribuido, otorga automáticamente beneficios de distinción". (Ib., 2003: 23)

Se impone aquí incluir el concepto de *habitus* que Bourdieu (1972) caracteriza como esquemas que el sujeto construye a lo largo de su historia, esquemas desde donde observa el mundo y opera en él por cuanto el *habitus* se aprende mediante el cuerpo, a través de un proceso de familiarización práctica, que no pasa por la conciencia sino por la forma en que las estructuras sociales se graban en nuestro cuerpo y nuestra mente constituyendo las estructuras de nuestra subjetividad.

"El habitus se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes de cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir". (Bourdieu, 1972: 178)

Y, a este respecto, García Canclini (1990) profundiza al expresar que

"Bourdieu trata de reconstruir en torno del concepto de habitus el proceso por el que lo social se interioriza en los individuos y logra que las estructuras objetivas concuerden con las subjetivas [al tiempo que], de existir un paralelismo entre las prácticas individuales y el orden social [...] no es por la influencia puntual del poder publicitario o los mensajes políticos, sino porque esas acciones se insertan [...] en sistemas de hábitos, constituidos en su mayoría desde la infancia". (1990: 27)

[Y concluye que] "el habitus 'programa' el consumo de los individuos y las clases, aquello que van a 'sentir' como necesario. Lo que la estadística registra bajo la forma de sistema de necesidades -dice Bourdieu- no es otra cosa que la coherencia de elecciones de un habitus". (Ibídem)

Entonces, si es posible ‘programar’ aquello que los individuos van a sentir como necesario, sería pertinente inferir que las acciones y/o estrategias destinadas a formar nuevos públicos tenderían a generar el hábitus de espectador en los sujetos.

Cabe aquí abrir un paréntesis y preguntarnos acerca del concepto de Cultura. La UNESCO, realizó en el año 1982 la ‘Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales’ que tuvo lugar en México DF. En ese marco, la comunidad internacional contribuyó al dictado de la declaración sobre políticas culturales en la que, con relación al concepto de cultura, se acordó que

“...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”.<sup>43</sup>

Resulta interesante destacar la evolución que los trabajos de García Canclini ofrecen con relación al concepto de cultura que, en 1997, considera como los procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social<sup>44</sup> para luego resignificarlo en función de su trabajo sobre el desarrollo de las políticas culturales. Refiere, entonces, a la cultura en relación con su contexto por cuanto ésta adquiere características en un momento y espacio determinados poniendo el foco en las sociedades latinoamericanas y destacando la importancia de articular la cultura con los procesos políticos y económicos. El autor, define las políticas culturales como

“el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”. (1987: 26)

Con relación a las políticas democratizadoras y al vínculo entre educación y cultura, García Canclini expresa que las diferencias en la apropiación de la cultura tienen su origen en

“... las desigualdades socioeconómicas y en la diversa formación de hábitos y gustos en distintos sectores. Estos hábitos, y la consiguiente capacidad de apropiarse y disfrutar los bienes culturales, no se cambian con acciones puntuales como campañas publicitarias o abaratando el ingreso a los espectáculos, sino a través de programas sistemáticos que intervengan en las causas estructurales de la desigualdad económica y cultural. Una política realmente democratizadora debe comenzar desde la educación primaria y media,

<sup>43</sup> <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/> Recuperado el 12/09/2016

<sup>44</sup> García Canclini, Néstor. (1997). Cultura y Comunicación: Entre lo global y lo local. Ed. De Periodismo y Comunicación, N° 9, octubre de 1997, La Plata, Buenos Aires, Argentina.

donde se forma la capacidad y la disponibilidad para relacionarse con los bienes culturales y debe abarcar un conjunto amplio de medios de difusión, crítica y análisis para redistribuir no sólo las grandes obras sino los recursos subjetivos necesarios para apreciarlas e incorporarlas”. (Ib., 1987: 49)

Si partimos de la base de que la educación cumple un rol destacado en la formación integral de las personas y, por ende, de la sociedad, cabría afirmar que el ámbito escolar tiene gran peso en la conformación del hábitus. Sin embargo, García Canclini (2004) advierte que sólo accederán al capital artístico o científico quienes cuenten con los medios, económicos y simbólicos para hacerlo suyo.

Sonia Jaroslavsky (2012) reflexionando sobre enseñar y aprender a ver teatro, destaca el concepto de competencia artística y para ello retoma a Pierre Bourdieu quien utilizó dicho concepto “para referirse a la capacidad de percibir y descifrar las características propiamente estilísticas de la obra aprendida de manera explícita (capital escolar) o por simple frecuentación de espectáculos (capital cultural)”. (2012: 99)

Entonces, si las personas tienen derecho a la vida cultural, la pregunta que se impone es cómo hacer posible el acceso para la mayor cantidad de ciudadanos. Nuevamente la educación aparece como el campo propicio para, trabajando en conjunto con el área de cultura, generar las condiciones que contribuyan a la construcción del capital cultural subjetivo de los jóvenes que serán los futuros conductores de la nación. El Estado, pues, como garante de los derechos de la población, tiene una responsabilidad indelegable en la planificación, implementación y control de las políticas que contribuyan a este logro.

Otro de los conceptos interesantes planteados por García Canclini (2010) es el lugar que ocupa la *inminencia*<sup>45</sup> en el arte en donde el énfasis estaría, fundamentalmente, en los procesos y nuevamente aquí, un trabajo coordinado entre las áreas de educación y cultura resultaría oportuno. Si bien el autor plantea esta noción desde el punto de vista del público / observador de las artes visuales, podría considerarse la analogía con el público que asiste a los espectáculos de artes escénicas.

Volviendo al gráfico sobre la constitución del mercado teatral porteño propuesto por Algán (2015), el autor afirma que “existen tres filtros posibles que se instalan entre la circulación y la recepción [siendo éstos] los medios masivos de comunicación, las redes sociales o los formadores de opinión” para luego hacer una descripción sucinta de cada uno de ellos. A los efectos de nuestro trabajo, el planteamiento de Algán resulta interesante atento la inclusión de los destinatarios de los espectáculos en su mapa de mercado teatral porteño. No obstante, las dinámicas que expone refieren sólo a instancias de comunicación que, si bien consideramos bienvenidas y necesarias, entendemos también que resultan, cuando menos, insuficientes para acercar nuevos públicos a las salas. Cabe aclarar que, salvo aquellas acciones llevadas

---

<sup>45</sup>“El arte es el lugar de la inminencia. Su atractivo procede, en parte, de que anuncia algo que puede suceder, promete el sentido o lo modifica con insinuaciones. No compromete fatalmente con hechos duros” (García Canclini, Néstor. La sociedad sin relato. Madrid, 2010)

a cabo en el CTE que por lo general desarrollan planes de marketing que involucran varios espectáculos y/o salas al tiempo que cuentan con figuras televisivas y, por tanto, podría pensarse que se ven en ventaja respecto de atraer nuevos públicos a sus salas, en los restantes circuitos los destinatarios de esas comunicaciones suelen ser aquellos que los frecuentan, es decir, su público habitual.

Es llamativa la afirmación de García Canclini (2010) cuando dice que “la actitud prevaleciente de los públicos hacia el arte contemporáneo es la indiferencia [y aclara que] existe poca documentación para valorar la indiferencia [ya que sólo] se estudia a los que asisten”. Si bien las encuestas sobre consumos culturales aportan datos sobre los que no consumen, las estrategias que habitualmente se desarrollan para acercar a estos públicos suelen estar más asociadas a la comunicación y al marketing que al desarrollo y formación de nuevos públicos con todo lo que esta tarea implica.

Se hace necesario, entonces, reflexionar respecto de los receptores de las expresiones artísticas que muchas veces no son “consumidores sino partícipes en la producción [es decir] prosumidores”. (García Canclini, 2010)

Suele denominarse como prosumidores a los jóvenes que, habiendo desdibujado las fronteras entre producción y consumo, parten de sus experiencias, sobre todo en el campo de la tecnología, y construyen comportamientos basados en los procesos que condicionan sus actuaciones. En palabras de Maritza Urteaga<sup>46</sup> “la juventud es una posición desde y a través de la cual se experimenta el cambio cultural y social”.

Ana Durán (2015) destaca que

“Buenos Aires es la ciudad con mayor cantidad de expresiones artísticas vinculadas a las artes escénicas en Latinoamérica (teatro, danza, performances, circo, danza-circo, infantiles, callejero, musicales, etc.) [y sin embargo] solo un pequeño porcentaje tiene acceso a esos bienes culturales. [...] Esa pequeña elite de prosumidores tienen un peso específico en la certificación de legitimidad”. (2015: 14-15)

Por su parte, la tecnología genera una cultura digital que desdibuja las formas lineales de desarrollo (creadores-intermediarios-públicos) para ubicar la creación tanto en la gestación, como en la comunicación y la recepción sin un orden secuencial (García Canclini, 2012). No es llamativo hoy en día que los niños y jóvenes produzcan, editen y compartan videos en las redes sociales y que reciban críticas por ellos. Internet permite lo que Castels (2010) denomina “autocomunicación de masas”, ya que las personas pueden relacionarse entre sí y con un

“océano de información dado que el 97% de la información del planeta está digitalizada sin pasar por el control de los gobiernos o de las empresas que controlan los medios de comunicación. Gracias a Internet, es la primera vez que ocurre en la historia, que en una sociedad sean las personas las que autogestionan su información y su comunicación”. Castells (2010: 19)

---

<sup>46</sup> Citada por García Canclini (2012: 9)

La vida personal, hoy pasa por las redes sociales y, la sociedad red, según lo define Castells (2010), es aquella en la que las redes electrónicas aumentan el poder humano de organizarse, relacionarse, cambiar su vida y la sociedad en general. Por supuesto que el teatro no está ajeno a ello y mucho menos lo están los jóvenes como ya hemos referido.

Con relación al teatro oficial de la CABA, en los últimos años ha ido incrementando el valor de las localidades e incluyendo artistas con mayor fama televisiva en sus producciones lo que ha devenido en un mayor acercamiento del público que asiste habitualmente al teatro comercial o empresarial al tiempo que pareciera haber perdido parte del público fidelizado que concurría en busca de producciones variadas en sus estéticas, con entradas a precios accesibles y que, por su envergadura, no podrían alojarse en salas alternativas. Por otro lado, el movimiento de teatro comunitario de argentina, presenta un escenario muy distinto a los planteados anteriormente ya que sus públicos suelen ser sumamente numerosos y heterogéneos, compuestos muchas veces por grupos familiares que incluyen desde los niños hasta las personas de tercera edad. Prueba de ello son los espectáculos que, luego de 18 años, siguen en cartel como *El Fulgor Argentino*, *Club social y deportivo* del Grupo de teatro Catalinas Sur<sup>47</sup>.

Asimismo, durante las vacaciones de invierno la cartelera porteña presenta numerosas propuestas para niños siendo las que a priori se visualizan como concentradoras de público, aquellas generadas a partir de programas televisivos, circunstancia que lleva a preguntarse sobre las características y frecuencia del público adulto que lleva a sus niños a consumir esa oferta.

#### **6.4. Teatro independiente argentino. Su origen político y nexos con nuevos públicos**

Con relación al nacimiento en argentina del teatro alternativo o independiente, vale decir que a partir de las vanguardias históricas surgidas en Europa en el siglo XX (Futurismo – Surrealismo – Dadaísmo – Expresionismo – Ultraísmo), en 1930, en Buenos Aires surgen dos grupos literarios antagónicos. El “grupo de Boedo”, integrado por artistas de vanguardia, se caracterizó por su impronta de temática social, sus ideas de izquierda y su deseo de vincularse con los sectores populares y en especial con el movimiento obrero. Por su parte, el “grupo de Florida”, se identifica fundamentalmente con la búsqueda de innovaciones vanguardistas relacionadas con las formas, como el cuestionamiento a la métrica y a la rima en la poesía y, aquellas surgidas del surrealismo, el dadaísmo, el ultraísmo, que ingresa a la Argentina de la mano de Jorge Luis Borges, y en general todas las corrientes de vanguardia europeas de la época.

Consideramos importante la referencia por cuanto en 1928, una nota periodística anuncia el surgimiento

---

<sup>47</sup> Grupo de teatro comunitario del barrio de La Boca nacido en el año 1983. <http://www.catalinasur.com.ar/index.php?lang=es>  
Recuperado el 18/09/2016

del “movimiento de renovación dramática”, con Leónidas Barletta como secretario, dando comienzo así al TEA (Teatro Experimental de Arte). A finales de 1930, ubicado en las antípodas del teatro comercial, emerge el Teatro del Pueblo, “agrupación al servicio del arte”, cuya finalidad fue “realizar experiencias de teatro para salvar al envilecido arte teatral y llevar a las masas al arte general, con el objeto de propender a la elevación espiritual de nuestro pueblo<sup>48</sup>”.

En 1931, Leónidas Barletta estrena en el Teatro del Pueblo un fragmento del capítulo uno (Los humillados) de la novela “Los siete locos” de Roberto Arlt quien descubre en la dramaturgia teatral un nuevo género con enormes posibilidades para su imaginación y talento.

Barletta, introduce numerosos cambios a la escena porteña, sobre todo en su búsqueda de nuevos públicos, en especial aquellos provenientes de las clases obreras para lo cual instala un nuevo horario de función coincidente con la salida de los obreros de sus trabajos y lo hace en una sala atípica y con debate posterior a la función. En su libro “Nuevo y viejo teatro” (1960), explica sus motivaciones al tiempo que analiza y compara el teatro independiente latinoamericano con el europeo. Para Barletta, el teatro tiene una función política indelegable por lo que es necesario hacerlo popular y terminar con el lugar protagónico de la crítica teatral. Para ello, crea medios de propaganda como revistas de difusión del teatro independiente. En lo artístico, propuso trabajar con actores ignotos para tener mayor libertad de expresión. En el campo de la producción, Barletta peleaba por el lugar de centralidad del director fundamentando su protagonismo en que con el poeta hay libro, con el actor hay representación, con el escenógrafo hay ambientación pero sólo hay escena cuando hay director. De hecho, la historia del teatro se construye a partir de la historia de la dramaturgia teatral ya que no hay registro de la escena. Hasta el surgimiento del teatro independiente, los productores, dueños de las salas, eran también los dueños de las obras.

Barletta es también conocido como el *hombre de la campana* ya que se colocaba en la puerta del teatro agitando una gran campana de bronce mientras “invitaba a penetrar en el sucucho y asistir al espectáculo teatral que estaba por comenzar, por sólo veinte centavos<sup>49</sup>”.

Para contextualizar la variación de los precios / mercado...etc. y deducir comportamientos por parte de los espectadores en cuanto a si, por ejemplo, el precio puede ser una barrera de acceso, elaboramos un cuadro que muestra la relación de precios entre los diferentes circuitos en los albores del teatro independiente y oficial en la CABA con su correlato en nuestros días.

Como ya dijimos, con su ‘campana’ y programación de obras en horarios de salida laboral, Barletta procuró acercar el teatro a las clases obreras y populares constituyendo así nuevos públicos para esos años.

---

<sup>48</sup> <http://www.teatrodelpueblo.org.ar/historia/historia.htm> Recuperado el 18/09/2016

<sup>49</sup> Luis Ordaz en <http://www.teatrodelpueblo.org.ar/dramaturgia/ordaz003.htm> Recuperado el 18/09/2016

**Tabla N° 4 - Precios de los distintos los circuitos teatrales de la CABA (1937 y 2016).**

Circuito teatral CABA	Valor de la entrada	
	Alrededor de 1937	Setiembre 2016
CTA <sup>50</sup>	\$ 0,20.- (Teatro del Pueblo)	\$230.- (Teatro del Pueblo)
CTO <sup>51</sup>	\$ 0,50.-	\$140.- (Teatro Reggio)
CTE	\$2,50.-	\$450.- (Multiteatro)
CTC	-----	\$150.- (El galpón de Catalinas)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ordaz (1999) y diarios de la CABA.

Se advierte pues que, en los comienzos de lo que hoy denominamos CTA, el valor de las entradas denota el carácter popular de las propuestas escénicas representando un 40% del valor de la entrada en el CTO. Por su parte, el CTE ofrecía entradas con un costo del 400% por encima del valor de la entrada del CTO.

En septiembre de 2016, los porcentajes son muy diferentes ya que, tomando como referencia el monto inferior que corresponde al CTO, encontramos que las entradas en el CTA se ofrecen con un 61% más y las del CTE están el el orden del 300% por encima.

Tomando sólo la variable del precio cabría preguntarse, entonces, si el teatro alternativo actual conserva o no, en su ideología, los principios y valores sociales que propiciaron su fundación. Entendemos que no es así y, como fue dicho, con algunas variantes en las casi 300 salas de la CABA, salvo excepciones, la afluencia de público se presenta como un problema sobre el que entendemos que se debería reflexionar en profundidad.

Ana Durán, una de las coordinadoras del PFE, respecto de su investigación nos explica que el

“trabajo fue indagar acerca de los sentidos, las prácticas y las dinámicas intersubjetivas, emocionales e institucionales involucradas en el proceso de formación de [...] estudiantes como espectadores de las artes escénicas, que concurren por primera vez a una sala teatral, en el marco de la escuela pública. [Y agrega que] la indagación recortó el registro de esta experiencia en 4 grupos de alumnos/as, a lo largo de una secuencia de tres salidas consecutivas a los espectáculos, entre agosto de 2013 y julio de 2014, junto al seguimiento específico de los relatos de 13 jóvenes, entre chicos y chicas. [Finalmente, la observación le permitió concluir que los alumnos] pasaron de la subjetividad escolar a la subjetividad de ‘nuevo espectador’ que está atento a las consignas explícitas y no verbales que propone el acercamiento [...] al ritual de las artes escénicas”. (2015: 144)

Y esta conclusión coincide con lo expuesto por Jean Caune que, con relación al concepto de horizonte de espera, expresa que “requiere del análisis de la cultura a través de una experiencia estética aprehendida por los efectos sensibles e imaginarios [de ésta] sobre el destinatario”. (1999)

<sup>50</sup> Nota de redacción: En 1930, con la fundación del Teatro del Pueblo por Leónidas Barletta, se inició el movimiento de teatro independiente. En nuestro cuadro consignamos CTA al sólo efecto de no confundir al lector, habida cuenta de la clasificación oportunamente realizada.

<sup>51</sup> Nota de redacción: Surge a partir de 1935 con la creación del Teatro Nacional de Comedia.

Hemos hecho un breve recorrido que nos permite concluir que la cuestión de los públicos si bien no es un tema novedoso, Barletta ya en los años '30 implementó estrategias para convocarlos, sigue siendo un tema que preocupa en general pero pareciera ocupar a un sector reducido.

Las sociedades se construyen de individuos que aportan y abrevan de ella cultura.

El mundo se ha transformado y mucho desde los tiempos de Barletta, claro está. Las comunicaciones y las relaciones de los individuos con su entorno se han modificado a partir de los avances de la ciencia y la tecnología. Por todo lo expresado hasta aquí es que consideramos que dado que la educación y la cultura son elementos esenciales para un verdadero desarrollo del individuo y la sociedad, el Estado debería observar que en determinadas temáticas, como lo es la construcción del capital cultural subjetivo de los jóvenes, capital que incluye formarlos como espectadores o públicos, el trabajo coordinado de ambas áreas sería un diferencial que consideramos necesario y urgente de ser abordado.

Los casos estudiados en el presente trabajo de investigación son un aporte a la reflexión respecto de la importancia del desarrollo de políticas cuya implementación incidan en una mejora cultural de nuestra sociedad, en general y en la formación de públicos, en particular.

## 7. Marco teórico

Iniciamos este capítulo con un breve marco histórico contextual de la institucionalidad cultural en Argentina y Chile para luego poder describir sintéticamente la evolución de dicha institucionalidad en la CABA y en la ciudad de Santiago.

Cabe aclarar que, dado que no se trata de nuestro tema específico, este apartado sólo tiene la intención de contextualizar nuestro tema de estudio. Asimismo, reiteramos lo dicho en la introducción con relación a que dada la asimetría de información, una de las limitaciones del presente trabajo será visualizada en la supremacía de datos de Argentina y la CABA respecto de su correlación con Chile y la ciudad de Santiago.

### 7.1. Modelos de gestión cultural. Anglosajón y francés

Nos parece pertinente comenzar este apartado haciendo una muy breve descripción de los modelos de gestión cultural anglosajón y francés.

El modelo anglosajón es aquél que vinculamos a países como Estados Unidos e Inglaterra donde se observan grandes instituciones culturales y patrimoniales autónomas y privadas. Se caracteriza por la presencia de los Consejos de las Artes. En el modelo francés, el Estado interviene con mayor responsabilidad en la administración y gestión del sector cultural, identificada por el control centralizado de un Ministerio de Cultura.

Empero, en la actualidad, los modelos ‘puros’ fueron dando paso a una suerte de mezcla de ambos en distintas proporciones que Muñoz (2016) denomina sistemas mixtos.

“Estos sistemas mixtos son también analizados por Madden (2009) que llama al modelo mixto ‘la tercera vía’. [...] En esta ‘tercera vía’ existen elementos de ambas, lo que lleva a que estas posturas tengan que dialogar y se deban relacionar con un Consejo de las Artes y con un Ministerio de Cultura aunque [...] prevalezca una tendencia hacia una tradición u otra, que puede expresarse en las políticas culturales, la administración y gestión, los fondos concursables, el ámbito de acción, conceptualización de la cultura, etc.”. (Muñoz, 2016: 67)

La política cultural que propone el modelo anglosajón se orienta a fortalecer la actividad privada otorgando al mercado un amplio abanico de posibilidades económicas surgidas del sector cultural. Este tipo de políticas tiende a estimular un tipo de producción de alta cultura en detrimento de las vanguardias que por lo general son críticas del status quo.

Por su parte, el modelo francés de políticas culturales se caracteriza por la acción sustancial del Estado tanto en los aspectos legales, de administración y gestión de la cultura como aquellos referidos a la asignación de fondos a los gobiernos nacionales, regionales y locales que implementan las políticas

culturales. La responsabilidad del Estado radica en garantizar la igualdad de acceso y participación de los ciudadanos en la vida cultural.

Al respecto, Muñoz expresa:

“La relación entre la cultura y el Estado es un vínculo que ha tenido bastantes discusiones en relación al rol que debe ejercer el Estado en materia de políticas culturales, el compromiso que tiene con la producción de bienes artísticos y culturales, la preservación de la industria cultural propia y la creación e impulso de leyes que facilitan subsidios a actividades culturales. En este sentido, el caso francés es sin duda uno de los más emblemáticos, no sólo por el momento en que se implementó, sino por la influencia en el ordenamiento político y jurídico que sigue vigente en la mayoría de los países latinoamericanos y la fuerte presencia del Estado en la esfera cultural”. (2016: 74)

Podría decirse que dada la estructura institucional en materia de cultura que ostentan, la Argentina se ubicaría en el modelo francés mientras que Chile lo haría más orientado al modelo anglosajón.

## **7.2. El contexto Argentino**

El Estado lleva adelante su acción cultural a través de la gestión de instituciones y organismos distribuidos en distintos sectores ministeriales. En la Argentina, estos organismos fueron modificando su diseño institucional, pautas de funcionamiento y ámbito de aplicación conforme se fue modificando la agenda política en lo que a cultura se refiere. No obstante ello, a juzgar por la evolución jerárquica que la institucionalidad cultural ostenta, podríamos afirmar que la cultura ocupa un lugar importante en la agenda gubernamental con un modelo de gestión conducente, como se ha dicho, al modelo Francés.

El sistema de gobierno argentino es federal lo que otorga a los gobiernos provinciales, a las municipalidades y al gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires una amplia independencia formal que puede observarse en “materias tan disímiles como la cuestión tributaria, judicial, electoral, previsional, así como también en lo que atañe a los servicios sociales más básicos como salud y educación”<sup>52</sup>. (2009: 06-07; 1977: 23)

Así pues, cumplen diversas funciones relativas a la política cultural y a la administración de asuntos culturales dentro de sus respectivos ámbitos territoriales conforme lo que establezca cada constitución provincial respecto de las competencias exclusivas y/o concurrentes entre el estado provincial y los estados locales.

A continuación presentamos el siguiente cuadro que resume la evolución institucional de la cultura argentina.

---

<sup>52</sup> Boletín Informativo del Laboratorio de Industrias Culturales. Año 4 No 18 – Julio, 2009. [http://Www.Sinca.Gob.Ar/Archivos/Documentacion/Investigaciones/Click4-18-Institucionalidad\\_Cultural.Pdf](http://Www.Sinca.Gob.Ar/Archivos/Documentacion/Investigaciones/Click4-18-Institucionalidad_Cultural.Pdf). Recuperado El 31/12/2016 y Harvey, E. 1977. La política cultural en Argentina. UNESCO.

**Tabla N° 5 - Evolución institucional de la cultura argentina.**

<b>Año</b>	<b>Jerarquía institucional</b>
1935	Comisión Nacional de Cultura <sup>53</sup> dependiente Departamento de Instrucción Pública del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública.
1957	Dirección General de Cultura dependiente del Ministerio de Educación y Justicia.
1968	Secretaría de Estado de Cultura y Educación dependiente del Ministerio de Educación y Justicia.
1970	Creación del Ministerio de Cultura y Educación.
1970	Subsecretaría de Cultura – Ediciones Culturales Argentinas dependiente del Ministerio de Cultura y Educación.
1973	Secretaría de Cultura dependiente del Ministerio de Cultura y Educación.
1979 (durante la dictadura militar)	Secretaría de Cultura dependiente de Presidencia de la Nación.
1983 (regreso de la democracia)	Secretaría de Cultura dependiente del Ministerio de Educación y Justicia.
1996	Secretaría de Cultura dependiente de Presidencia de la Nación.
1999	Subsecretaría de Cultura dependiente de la Secretaría de Cultura y Comunicación de la Presidencia de la Nación.
2002	Secretaría de Cultura dependiente de Presidencia de la Nación.
2014	Ministerio de Cultura de la Nación.

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web del SINCA) y del ME.

Como nota de color agregaremos que la Gaceta de Buenos Aires fue creada el 7 de junio de 1810 y la primera Biblioteca Pública de Buenos Aires se inauguró el 16 de marzo de 1812. Ambos eventos podrían considerarse como las primeras medidas de política cultural argentina atento que ambas fechas son relevantes aún hoy (7 de junio es el Día del Periodista y el 16 de marzo se recuerda como el nacimiento de la actual Biblioteca Nacional). En 1870, se crea la CONABIP (Comisión Nacional de Bibliotecas Populares).

Ya en la segunda mitad del siglo XX comienzan a surgir organismos que amplían y diversifican la institucionalidad cultural. Por caso, en 1958 nacen el Fondo Nacional de las Artes (FNA) y el Instituto Nacional de Cinematografía.

<sup>53</sup> SINCA: “primer organismo del Estado Argentino que toma el nombre ‘cultura’ en su denominación, según consta en las Memorias del Ministerio de Hacienda” (2009: 03)

Dado que nuestro trabajo enfatiza en las artes escénicas, a continuación haremos una breve síntesis evolutiva de los organismos públicos cuya política cultural las alcanza.

### **7.2.1. Fondo Nacional de las Artes: organismo pionero**

El Fondo Nacional de las Artes (FNA) es un organismo autárquico que depende del actual Ministerio de Cultura de la Nación y fue creado el 3 de febrero de 1958 a través del Decreto-Ley Nro. 1224/58.

Conforme lo expresa en su página web, el FNA<sup>54</sup> tiene por objetivo el financiamiento, estímulo y protección de las actividades culturales de los artistas argentinos. Se posiciona como un inversor estratégico que presta apoyo, promueve y fomenta las actividades artísticas, literarias y culturales de todo el país. Así, el Fondo actúa como un verdadero Banco Nacional de la Cultura ya que, a través de préstamos, subsidios, becas y concursos ofrece un plan de beneficios para incentivar la creación artística.

Consideramos importante destacar que el FNA nace “sin reconocer antecedentes legislativos nacionales o extranjeros similares [...] atento a que el desarrollo adquirido por la actividad artística nacional, índice de la cultura del pueblo, que hace al prestigio de la Nación, hacía necesario prestar la debida ayuda material a la misma como obligación impostergable de acrecentar el apoyo económico del Estado, integrando en tal carácter el sistema financiero oficial a título de banco de la cultura”. (Harvey, E. 1977: 46)

### **7.2.2. Políticas culturales. Entre la norma y la praxis.**

El 30 de enero de 1959 se promulga la Ley N° 14.800 que declara de interés nacional la actividad teatral y establece que en los casos de demolición de salas teatrales, el propietario de la finca tendrá la obligación de construir en el nuevo edificio un ambiente teatral de características semejantes a la sala demolida.

El Boletín Informativo del Laboratorio de Industrias Culturales de julio 2009 destaca que en los años noventa para la mayoría de los estados latinoamericanos, el concepto de diversidad cultural alcanzaba reconocimiento mientras que,

“[al mismo tiempo,] se vivía una profunda crisis económica y la implantación de un nuevo modelo económico. El Consenso de Washington determinó que el modelo económico basado en la protección a la industria había perdido vigencia y, por lo tanto, debía reestructurarse el Estado y brindarle una mayor libertad al mercado. Lo que parecía un avance en materia cultural chocaba con un conjunto de reformas estatales encaminadas a disminuir y adelgazar el Estado en nombre de la libertad de mercado, a través de las privatizaciones de las empresas y servicios públicos. Es decir, mientras que por un lado las constituciones proclamaban la diversidad y la importancia de la cultura, por el otro, aquella

---

<sup>54</sup> <http://fnartes.gob.ar/institucional/> Recuperado 15/12/2016

institucionalidad que debía garantizar el desarrollo cultural y hacer efectivo el principio de la diversidad y de los derechos que de ella se derivan, se debilitó cada vez más”. (Mejía, 2004)<sup>55</sup>

Ana Wortman (2009) opina que

“es un rasgo de la democracia argentina denominada progresista de los años ochenta en adelante, apoyar al desarrollo cultural y adoptar una actitud activa e intervencionista en consonancia con la política de los organismos internacionales y de los procesos de integración regional. Poniendo entre paréntesis los neoliberales años noventa, los políticos expresan su interés en relación con el desarrollo cultural de los grandes centros urbanos. A diferencia de décadas atrás, ya no se percibe al campo cultural como algo ajeno, secundario o marginal en los niveles de decisión política”. (2009: 01)

La autora aclara que existe

“un cierto sentido común que suele identificar los años noventa con cierto desinterés público por las iniciativas culturales. Esta afirmación suponemos deriva de la disminución pública de los presupuestos destinados a cultura”. (2009: 01)

A continuación, presentamos una síntesis del surgimiento de los organismos nacionales encargados de implementar las políticas culturales. Podremos observar que durante los años de la última dictadura militar (1976 – 1983), no fue creado ningún organismo del área salvo el Consejo Federal de Cultura y Educación mediante una Ley del año 1979 que anula el funcionamiento del Consejo Federal de Coordinación Cultural, que había sido creado en 1972. Dicha Ley no fue reglamentada hasta marzo de 1984, motivo por el cual dicho consejo no entró en funciones hasta ese entonces.

### **7.2.3. Síntesis evolutiva de los organismos nacionales en materia de Cultura**

#### **Consejo Federal de Cultura (CFC)**

El 2 de febrero de 1972 se sanciona la Ley N° 19.473 que dispone la constitución del Consejo Federal de Coordinación Cultural.

El 3 de agosto de 1979, durante el gobierno de facto, la Ley N° 22.047 establece la creación del Consejo Federal de Cultura y Educación en sustitución de los por entonces vigentes Consejo Federal de Educación (creado por Ley N° 19.682) y Consejo Federal de Coordinación Cultural (Ley N° 19.473). Asimismo, el artículo 12° deroga las Leyes N° 19.473 y 19.682 antes mencionadas. La Ley N° 22.047 no fue reglamentada hasta el 29 de marzo de 1984, mediante el Decreto N° 943 dictado por el Dr. Raúl Alfonsín, presidente del primer gobierno democrático pos dictadura militar.

---

<sup>55</sup> Mejía, Juan Luis. “¿Derechos sin Estado? Tres momentos de la institucionalidad cultural en América Latina”. En: Pensar Iberoamérica No 7 - 2004. <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric07a05.htm>  
En: Boletín Informativo del Laboratorio de Industrias Culturales. Año 4 No 18 – Julio, 2009. <http://Www.Sinca.Gob.Ar/Archivos/Documentacion/Investigaciones/Click4-18-Institucionalidad Cultural.Pdf>. Recuperado El 31/12/2016

El 27 de diciembre de 2006 se promulga la Ley N° 26.206, Ley de Educación Nacional. El artículo 116 de la misma crea el Consejo Federal de Educación y el artículo 132 deroga, entre otras, la Ley N° 22.047 y su reglamentación, Decreto N° 943/1984.

Recién en el año 2008, el Consejo Federal de Cultura será restituido mediante la declaración del II Congreso Argentino de Cultura, realizado en la ciudad de San Miguel de Tucumán entre el 16 y el 19 de octubre de ese año.

La citada Declaración<sup>56</sup>, entre otros acuerdos expresa:

- ✓ Crear el Consejo Federal de Cultura como marco estratégico para la propuesta, análisis y discusión de políticas públicas federales e inclusivas en el ámbito de la cultura. A estos fines, asumimos el compromiso de elaborar un estatuto que regule el funcionamiento de dicho organismo y que establezca sus modalidades operativas y financieras.
- ✓ Poner activamente en marcha el proceso de elaboración y discusión de un anteproyecto de Ley Federal de Cultura, cuyo texto preliminar será redactado por la Secretaría de Cultura de la Nación para su posterior discusión.

El Consejo Federal de Cultura continúa en funciones mientras que el Proyecto de Ley Federal de Culturas enmarcado en el Decreto 1172/03 que propuso la elaboración participativa de la ley, mediante su debate plural y federal, fue elaborado durante 2015 y su redacción concluyó a finales del mismo año. De acuerdo con la información que pudimos recabar, aún no fue presentado para su tratamiento en la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados.

El sitio web actual del Consejo Federal de Cultura lo describe como un organismo interjurisdiccional, consultivo, de concertación, acuerdo y planificación, que tiene como objeto asegurar la unidad y articulación de la política cultural federal<sup>57</sup>.

### **Instituto Nacional del Teatro (INT)**

El 19 de marzo de 1997 se sanciona la Ley N° 24.800 (Ley Nacional del Teatro) que en su artículo 1° establece que

“La actividad teatral, por su contribución al afianzamiento de la cultura, será objeto de la promoción y apoyo del Estado Nacional”.

Y en su Artículo 7° crea el Instituto Nacional del Teatro como organismo rector de la promoción y apoyo de la actividad teatral, y autoridad de aplicación de la citada ley. Agrega que tendrá autarquía administrativa y funcionará en jurisdicción de la Secretaría de Cultura de la Nación<sup>58</sup>. (hoy Ministerio de Cultura)

---

<sup>56</sup> [http://www.cfcultura.com.ar/index.php/portfolio\\_page/ii-congreso-de-cultura-declaracion-de-san-miguel-de-tucuman/](http://www.cfcultura.com.ar/index.php/portfolio_page/ii-congreso-de-cultura-declaracion-de-san-miguel-de-tucuman/)

<sup>57</sup> <http://www.cfcultura.com.ar/index.php/el-consejo/>

<sup>58</sup> <http://inteatro.gob.ar/Institucional/Leyes>

## **Instituto Nacional de la Música (INAMU)<sup>59</sup>**

El 28 de noviembre de 2012 se sanciona la Ley N° 26.801 que en su artículo 4° crea el Instituto Nacional de la Música en el ámbito de la entonces Secretaría de Cultura de la Nación. Su objetivo es el fomento, apoyo, preservación y difusión de la actividad musical en general y la nacional en particular.

En el artículo 5° establece al INAMU, como ente público no estatal que se rige por el estatuto y reglamento interno que elabore el directorio y apruebe la asamblea federal y por las normas que le sean aplicables conforme a su naturaleza jurídica, objeto y funciones.

El principal financiamiento del INAMU proviene de la Ley N° 26.522, artículo 97, inciso G (2% de todo lo recaudado por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual).

En la constitución del INAMU podemos observar con claridad la ‘tercera vía’ de la que hablaba Muñoz (2016) con referencia a la mixtura de los modelos anglosajón y francés que los tiempos presentes parecieran ir imponiendo.

Al respecto, consideramos pertinente la reflexión publicada por el SINCA

“[...] la política cultural trasciende la órbita de un ministerio o secretaría, resulta transversal a la totalidad del gobierno, aunque puede ser pivotada, alimentada o promovida desde sitios específicos. Acaso la responsabilidad del área estatal de cultura consista en una doble tarea: por un lado, aquella que la vincula a la administración de la infraestructura y la oferta cultural, y, por otro, aquella que la compromete en la substanciación de un destino cultural, en la construcción de un sentido colectivo”. (2009: 02)

### **7.2.4. Síntesis evolutiva de los organismos de la CABA en materia de Cultura**

En el año 1994, la Convención Constituyente reformó la Constitución de la Nación Argentina y en su artículo 129° estableció un régimen de gobierno autónomo para la Ciudad de Buenos Aires que está organizado a través de un Poder Ejecutivo, un Poder Legislativo y un Poder Judicial.

La CABA, por su magnitud y diversidad en la oferta cultural, responde a los requerimientos de la imagen cultural nacional hacia el interior y el exterior de nuestro territorio y es considerada una de tres ciudades con mayor desarrollo cultural junto con Nueva York y Londres.

El 23 de noviembre de 2006, la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona la Ley 2.176, cuyo objeto es “Promover los derechos culturales previstos en el artículo 32<sup>60</sup> de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, ordenar el marco legal y principios rectores de las políticas culturales”.

---

<sup>59</sup> <https://inamu.gob.ar/index.php?sec=articulo&id=76>

<sup>60</sup> Art. 32: Garantiza la democracia cultural; asegura la libre expresión artística y prohíbe toda censura; facilita el acceso a los bienes culturales; fomenta el desarrollo de las industrias culturales del país; propicia el intercambio; ejerce la defensa activa del idioma nacional; crea y preserva espacios; propicia la superación de las barreras comunicacionales; impulsa la formación artística y artesanal; promueve la capacitación profesional de los agentes culturales; procura la calidad y jerarquía de las producciones artísticas e incentiva la actividad de los artistas nacionales; protege y difunde las manifestaciones de la cultura popular; contempla la participación de los creadores y trabajadores y sus entidades, en el diseño y la evaluación de las políticas; protege y difunde su identidad pluralista y multiétnica y sus tradiciones. Esta Constitución garantiza la preservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural, cualquiera sea su régimen jurídico y titularidad, la memoria y la historia de la ciudad y sus barrios.

El nivel institucional de la cultura de la CABA fue el de Secretaría de Cultura hasta que el 23 de marzo de 2006 la Ley N° 1.925 (Ley de Ministerios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) le otorga la jerarquía de Ministerio de Cultura.

El Ministerio de Cultura de la CABA “diseña e implementa programas y políticas de interés comunitario, orientados a la preservación y promoción de la cultura en la Ciudad<sup>61</sup>”. De él dependen numerosos espacios culturales entre los que se encuentran el Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA), el Teatro Colón, el Centro Cultural San Martín, el Centro Cultural Recoleta, Polo Circo, el Planetario, la Usina del Arte, los Museos de la Ciudad, Bibliotecas y 36 Centros Culturales Barriales.

Asimismo, produce muchos Festivales entre los que descaremos el Festival Internacional de Teatro (FIBA), el Buenos Aires Festival Internacional de Cine Independiente (BAFICI), el Festival Buenos Aires Danza Contemporánea (Danza BA) y el Festival y Mundial de Tango BA, entre otros.

A continuación, presentamos una descripción sintética de las instituciones que implementan las políticas culturales de fomento<sup>62</sup> en la CABA que se vinculan con nuestro objeto de estudio.

### **Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad. Proteatro<sup>63</sup>**

El 25 de febrero de 1999, la Legislatura de la Ciudad sanciona la Ley N° 156/99 que crea el Régimen de Concertación para la Actividad Teatral No Oficial (Grupos Estables, Eventuales y Salas teatrales no oficiales). Dicha Ley fue reglamentada por el Decreto N° 845/00 que también crea en el ámbito de la entonces Secretaria de Cultura, el Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, Proteatro.

El 29 de noviembre de 2008, la Ley N° 2.945/08 modifica la Ley N° 156/99 destacándose el artículo 1° que establece como objeto el proteger, propiciar y fomentar el teatro de la Ciudad de Buenos Aires y el artículo 11° que establece un presupuesto anual no inferior a tres millones (3.000.000) de unidades fijas (anteriormente era de un millón (1.000.000) de unidades fijas).

El 11 de diciembre de 2014, la Ley N° 5.227/2014, cuyo objeto es la protección, promoción y difusión del Teatro Comunitario en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, modifica el artículo 5° incorporando como inciso e) a los Grupos de Teatro Comunitario.

Los beneficiarios son:

- ✓ Salas teatrales.
- ✓ Grupos estables, eventuales y comunitarios.
- ✓ Proyectos especiales (investigación, eventos, publicaciones, etc.).

---

<sup>61</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura> Recuperado el 31/12/2016

<sup>62</sup> Nota de redacción: Aclaremos que a estos organismos sólo pueden aplicar personas físicas o jurídicas con domicilio en la CABA.

<sup>63</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/proteatro> Recuperado el 31/12/2016

### **Instituto para el Fomento de la Actividad de la Danza No Oficial de la Ciudad de Buenos Aires. Prodanza<sup>64</sup>**

El 17 de febrero de 2000, la Legislatura de la Ciudad sanciona la Ley N° 340/2000 que crea el Régimen de Fomento para la Actividad de la Danza No Oficial de la Ciudad de Buenos Aires con el objeto de propiciar, fomentar y proteger en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el desarrollo escénico de la Danza y apoyar la creación y reposición coreográfica.

Los beneficiarios son:

- ✓ Compañías y grupos estables de danza.
- ✓ Elencos o Coreógrafos con proyectos puntuales.
- ✓ Salas teatrales no oficiales, espacios no convencionales o experimentales.
- ✓ Entidades o Asociaciones Culturales (con personería jurídica).

### **Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias<sup>65</sup>**

El 10 de junio de 2004, el Jefe de Gobierno, mediante Decreto N° 1.020/2004, aprueba el Programa de Fomento Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias de la Ciudad de Buenos Aires, cuya meta es contribuir económica y financieramente a la concreción y sostenimiento de proyectos, programas o actividades vinculadas con el desarrollo y difusión de la cultura, las artes y las ciencias en sus diversas manifestaciones.

Es un programa que tiene por objetivo el financiamiento total o parcial de proyectos, programas, actividades e iniciativas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes, las ciencias, el patrimonio cultural en sus diversas manifestaciones y la infraestructura cultural.

Las líneas de subsidios son:

- ✓ Preservación y Fomento de Espacios Culturales.
- ✓ Patrimonio Cultural (Restauración de Bienes Muebles, Restauración de Bienes Inmuebles, Colecciones, Investigaciones y Publicaciones).
- ✓ Cooperación e Intercambio Cultural.
- ✓ Creadores (literatura, artes visuales, música, ciencia, teatro, danza).
- ✓ Fomento de Proyectos Socio-Culturales para la Inclusión (Emprendimientos, Microemprendimientos).
- ✓ Audiovisuales (Largometrajes, Cortometrajes, Estrenos).

### **Régimen de Promoción Cultural (Mecenazgo)<sup>66</sup>**

El 14 de diciembre de 2006, la Legislatura de la Ciudad sanciona la Ley N° 2.264/2006, (modificada por la Ley N° 4.093 y la Ley N° 4.785) que crea el Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires destinado a estimular e incentivar la participación privada en el financiamiento de proyectos culturales.

<sup>64</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/prodanza> Recuperado el 31/12/2016

<sup>65</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/fondometropolitano> Recuperado el 31/12/2016

<sup>66</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/mecenazgo> Recuperado el 31/12/2016

El 25 de junio de 2007 fue reglamentada mediante el Decreto N° 886-GCBA-2007 pero el inicio del funcionamiento del Consejo de Promoción Cultural (artículos 6°, 7° y 9° de la Ley N° 2.264/2006) no será hasta el 2 de marzo de 2009 mediante la Resolución N° 487/2009 de Ministerio de Cultura de la CABA.

La Ley N° 2.264/2006 establece que el monto total anual asignable al Régimen de Promoción Cultural será del 1,10 % del total percibido por el GCBA en concepto del Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB).

Los proyectos culturales deben ser sin fines de lucro y estar relacionados con la investigación, capacitación, difusión, creación y producción en las diferentes áreas del arte y la cultura.

Los contribuyentes de IIBB que apoyen financieramente proyectos culturales aprobados por el Consejo de Promoción Cultural de la CABA podrán afectar hasta el 10% de la respectiva determinación anual del ejercicio anterior al aporte. Los llamados pequeños contribuyentes<sup>67</sup> pueden aportar el total de su obligación anual.

Los aportes podrán ser realizados en calidad de Patrocinadores o de Benefactores.

Los patrocinadores relacionan su imagen o la de sus productos con el proyecto patrocinado o requieren algún tipo de contraprestación. El 50% del monto de los financiamientos efectuados por los patrocinadores se considera como un pago a cuenta de IIBB correspondiente al ejercicio de su efectivización.

Los benefactores lo hacen sin relacionar su imagen, ni exigir contraprestación de ningún tipo por su aporte. El 100% del monto de los financiamientos efectuados por los benefactores se considera como un pago a cuenta del IIBB correspondiente al ejercicio de su efectivización.

El 1 de noviembre de 2012 se crea el Distrito de las Artes<sup>68</sup> con beneficios impositivos para la prestación y comercialización de bienes y servicios culturales. Hacemos aquí solo la mención dado que la normativa que lo impulsa incorpora modificaciones al Régimen de Promoción Cultural en los porcentajes de aporte de patrocinadores y benefactores de proyectos realizados en dicho Distrito.

Asimismo, establece disciplinas en el marco de las cuales pueden presentarse los proyectos<sup>69</sup>.

### **Régimen de Concertación para la Actividad Musical. BA Música<sup>70</sup>**

En 19 de marzo de 2009, la Legislatura de la Ciudad sanciona la Ley N° 3.022/2009 que aprueba el Régimen de Concertación para la Actividad Musical No dependiente del Ámbito Oficial de la Ciudad

---

<sup>67</sup> [http://www.agip.gob.ar/normativa/leyes/2004/ley\\_nro\\_1477\\_04](http://www.agip.gob.ar/normativa/leyes/2004/ley_nro_1477_04) (recuperada el 30/12/2016)

<sup>68</sup> [http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/2\\_-\\_ley\\_no\\_4353\\_modificada\\_por\\_ley\\_4825\\_ver\\_capitulo\\_v.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/2_-_ley_no_4353_modificada_por_ley_4825_ver_capitulo_v.pdf) (recuperada el 30/12/2016)

<sup>69</sup> Nota de redacción: Artes audiovisuales y arte digital; Danza; Teatro; Circo, murga, mímica y afines; Literatura; Artes visuales; Artesanías y arte popular, Diseño; Música académica; Música popular; Patrimonio cultural; Publicaciones, radio, televisión y sitios de Internet con contenido artístico y cultural.

<sup>70</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/bamusica> Recuperado el 30/12/2016

Autónoma de Buenos Aires, con el objeto de proteger, propiciar y fomentar la actividad musical en vivo en todos sus géneros.

Fomenta la circulación de música en vivo mediante el otorgamiento de subsidios y exenciones impositivas a músicos y clubes de música en vivo en los que se desarrolla la actividad musical. Los beneficiarios son: Grupos estables; Músicos solistas y Clubes de música.

**Tabla N° 6 - Organismos de fomento a las artes escénicas en la CABA.**

<b>Año</b>	<b>Normativa</b>	<b>Institución</b>
1999	Ley N° 156/99	Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad. Proteatro.
2000	Ley N° 340/2000	Instituto para el Fomento de la Actividad de la Danza no Oficial de la Ciudad de Buenos Aires. Prodanza.
2004	Decreto N° 1020/2004	Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias.
2006	Ley N° 2264/2006, (modific. por Leyes N° 4093 y N° 4785)	Régimen de Promoción Cultural (Mecenazgo).
2009	Ley N° 3022/2009	Régimen de Concertación para la Actividad Musical. BA Música.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página del GCBA.

### **7.3. El contexto Chileno**

La República de Chile se rige bajo un gobierno de corte democrático con delimitación e independencia de los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

La Constitución Política data de 1980, sin embargo algunas Leyes le han introducido reformas. El 17 de septiembre de 2005 se dictó el Decreto Supremo N° 100 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la constitución política de la república de Chile<sup>71</sup>. Asimismo, establece que el país corresponde a un estado unitario<sup>72</sup>, cuya administración es funcional y territorialmente descentralizada o desconcentrada.

Consideramos importante aportar datos con relación al funcionamiento y administración de los diferentes niveles de gobierno dada la similitud en denominación pero diferencia con relación de su dependencia jerárquica respecto de la conformación Argentina.

#### **7.3.1. Estructura gubernamental en Chile**

El régimen político del país trasandino es presidencialista y su territorio se divide actualmente en quince (15) regiones, que a su vez se subdividen en cincuenta y cuatro (54) provincias. Para los efectos de la administración local, las provincias se subdividen en trescientas cuarenta y seis (346) comunas.

<sup>71</sup> <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302> Recuperado el 30/12/2016

<sup>72</sup> Ley N° 20.050 (Reforma Constitucional del 26/08/2005). Artículo 3°. El Estado de Chile es unitario. La administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, de conformidad a la ley.

Conforme lo establece la Constitución Política, los órganos del Estado deben promover el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.

El Sistema de Gobierno y Administración Regional, se estructura de la siguiente forma:

- ✓ Gobierno Regional: ejercido por un Intendente, en su calidad de representante del Presidente de la República. La administración de la región corresponde al Gobierno Regional, compuesto por el Intendente como órgano ejecutivo y el Consejo Regional, como órgano resolutorio, nominativo y fiscalizador de aquél. Las funciones de administración son apoyadas por las Secretarías Regionales Ministeriales, órganos desconcentrados de los Ministerios, subordinados a nivel regional al Intendente.
- ✓ Gobierno Provincial: ejercido por un Gobernador, nombrado por el Presidente y subordinado al Intendente. Su administración también compete a aquél como órgano desconcentrado del Intendente, en cuanto ejecutivo del Gobierno Regional. También existe como instancia de representación consultiva el Consejo Económico y Social Provincial, presidido por el Gobernador.
- ✓ Gobierno Comunal: corresponde a las municipalidades que representan la descentralización del poder central. Su autoridad superior es el Alcalde quien tienen diversas tareas a su cargo, desde el aseo comunal y los programas de desarrollo social para sus habitantes, hasta los servicios básicos de salud y educación primaria y secundaria. Los Alcaldes también presiden el Consejo Económico y Social Comunal (CESCO) que, integrado por representantes de las actividades y organizaciones comunales más importantes, funcionan como un órgano resolutorio, nominativo y fiscalizador.

Nuestro trabajo estudia, como se ha dicho, el caso del Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM que, geográficamente y conforme la descripción territorial efectuada, se emplaza en la Región Metropolitana de Santiago (RM N° XIII), Capital Regional Santiago, Provincia de Santiago, Capital Provincial Santiago, Comuna de Santiago. Cabe aclarar que la ciudad de Santiago está compuesta por 36 comunas.

La literatura nos aporta que en las décadas previas los años setenta, la organización política y social de Chile estuvo caracterizada por el protagónico papel que desempeñó el Estado. En el plano cultural, la gestión estatal estuvo fuertemente vinculada a la idea de desarrollo de la sociedad, anclado en lo económico y lo social con un modelo integrado de cultura y desarrollo. Es decir, se trataba de un modelo donde a mayor desarrollo económico y social se correspondería mayor desarrollo de la cultura. En este contexto, las políticas culturales eran vistas como una extensión de las socioeconómicas y estaban al servicio del desarrollo global del país. De este modo, la principal promoción que realizaba el Estado era en relación a los servicios de educación y difusión de valores culturales homogéneos tendientes a generar una idea de nación.

Durante la dictadura, según lo expresa Bastías Sekulovic (2008), el modelo neoliberal, desplaza la cultura desde el ámbito político al económico. Se producen así, “los primeros acercamientos de la cultura y el mercado, proceso que implica el nacimiento de circuitos de comercialización de las obras, diversificación de la producción para satisfacer demandas segmentadas, el uso generalizado de la publicidad, etc.” (2008: 18)

Por su parte Antoine (2013) enfatiza

“El predominio de políticas económicas de corte neoliberal que se fueron imponiendo paulatinamente en la conformación del modelo económico chileno desde fines de los setenta, supuso una paulatina disminución de los subsidios directos hacia el sector cultural, [...] poniendo en evidencia, una vez más, que las Políticas Culturales no son independientes de la existencia de otras políticas influyentes, como suelen serlo las políticas tributarias o de hacienda”. (2013: 05)

Con relación a la evolución de las políticas culturales impulsadas por el Estado, la normativa específica para los diferentes programas y/o disciplinas fue el mecanismo utilizado hasta los años noventa. Al respecto, Antoine<sup>73</sup> (2013) expresa que si bien no existe un tratamiento conjunto, “tradicionalmente el Estado ha manifestado una actitud activa en materias de política cultural, asumiendo en el transcurso de la historia nacional, el deber de velar por el desarrollo cultural del país”. (2013: 17)

A partir del retorno a la democracia, a principios de los noventa, el tema de la cultura vuelve a ser parte de la agenda de gobierno. Prueba de ello es la sanción de la Ley N° 18.956, promulgada el 22 de febrero de 1990, que reestructura el Ministerio de Educación Pública y, en su artículo 9°, crea la División de Extensión Cultural y detalla las competencias de la misma. Asimismo, se crearon fondos de incentivo, dotación de infraestructura cultural y focalización en el público como una forma de ampliar la difusión y acceso a las creaciones artísticas y culturales.

Antoine lo describe de la siguiente manera

“El retorno a la democracia en Chile en 1990, sin embargo, pondría un acento renovado a la presencia estatal en lo cultural. Los gobiernos democráticos diseñaron, a su vez, su propia estrategia de intervención estatal en la Cultura, guiados por algunos criterios básicos. Entre ellos el garantizar la libertad de creación y de expresión; aceptar la autonomía de los procesos culturales frente al Estado; favorecer la equidad en el acceso a la cultura; estimular la participación de todos los sectores en la vida cultural; reconocer (fáctica y legalmente) la diversidad de culturas y de identidades étnicas dentro del país; fomentar la descentralización en la producción y gestión culturales y cumplir con el deber del Estado de proteger y difundir el patrimonio físico y espiritual de la Nación”. (2013: 5)

Recuperada la democracia, la intervención se centró en diseñar e implementar instrumentos de

---

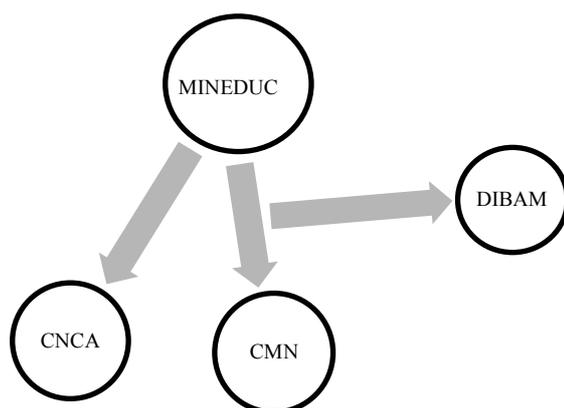
<sup>73</sup> Se recomienda la lectura del trabajo de recopilación de normativa realizado por el autor, disponible en <http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/diecisiete/pdfs/Doscuestiones.pdf> (2013: 36 - 58) Recuperado 30/12/2016

incentivo y fomento a la producción artística en aras de recomponer el ámbito público para la creación y la cultura. Para ello, la gestión estableció objetivos orientados al fomento a la creación y extensión cultural, creación de espacios e iniciativas culturales y proposición de leyes y normas jurídicas para el sector. (Bastías Sekulovic, 2008)

Como se ha dicho, la institucionalidad cultural chilena se ubica bajo la órbita del Ministerio de Educación (MINEDUC) del cual dependen tres organismos:

- Consejo de Monumentos Nacionales (CMN)<sup>74</sup>: es un organismo técnico del Estado que desde su creación en 1925, se encarga de la protección y cuidado del patrimonio cultural y natural de carácter monumental, velando por su identificación, protección oficial, supervisión, conservación y puesta en valor, potenciando su aporte a la identidad y al desarrollo humano.
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)<sup>75</sup>: es un organismo público que posee personería jurídica y patrimonio propio. Fue creada el 18 de noviembre de 1929 por el Decreto Ley N° 5.200. Su misión es promover el conocimiento, creación, recreación y apropiación permanente del patrimonio cultural y la memoria colectiva del país, para contribuir a la construcción de identidades, al desarrollo de las personas, al de la comunidad nacional y su inserción internacional.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)<sup>76</sup>: creado por la Ley 19.891, es el órgano del Estado encargado de implementar las políticas públicas para el desarrollo cultural.

**Tabla N° 7 - Dependencia institucional del CNCA**



Fuente: Muñoz, S. (2016)

Dada su relevancia institucional y vinculación con nuestro trabajo, ampliamos información del Consejo

<sup>74</sup> <http://www.monumentos.cl/consejo/606/w3-propertyname-544.html> Recuperado 30/12/2016

<sup>75</sup> <http://www.dibam.cl/614/w3-propertyvalue-37905.html> Recuperado 30/12/2016

<sup>76</sup> <http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienessomos/> Recuperado 30/12/2016

Nacional de la Cultura y las Artes cuya misión es promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.

Está encabezado por el Ministro Presidente del Consejo de la Cultura y las Artes y cuenta con una Subdirección Nacional cuya función fundamental es supervisar las actividades administrativas.

Arturo Navarro (2006) aclara que el Presidente del Consejo pasa a tener las obligaciones establecidas por la Constitución para los Ministros de Estado, es decir, ser colaboradores directos e inmediatos del Presidente de la República.

El CNCA es un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado y posee personería jurídica. Al respecto, Navarro precisa

“La personalidad jurídica propia que caracteriza a los servicios públicos descentralizados implica [...] que la representación judicial y extrajudicial de los mismos se encuentra radicada en sus jefes superiores, condición que en la especie se reconoce al Presidente del Consejo”. (2006: 128)

Por su parte, Muñoz agrega que para la creación del CNCA

“se fusionaron organismos estatales que se encargaban de la cultura en diferentes ministerios los cuales son: la División Cultural del MINEDUC, el Departamento de Cultura del Ministerio Secretaría General de Gobierno y la Secretaria del Comité Calificador de Donaciones privadas”. (2016: 58)

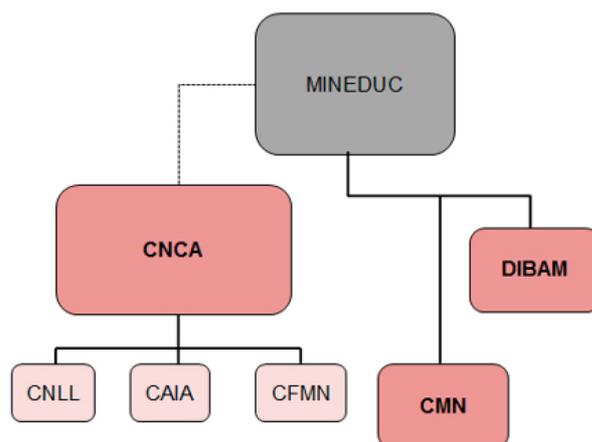
El Consejo de la Cultura y las Artes está integrado por tres Consejos<sup>77</sup>:

- Consejo Nacional del Libro y la Lectura: creado en 1993 por la Ley N° 19.227 que también creó el Fondo Nacional del Libro y la Lectura, reglamentado por el Decreto N° 587/1993.
- Consejo de Fomento de la Música Nacional: creado en 2004 por la Ley N° 19.928 que también creó el Premio a la Música Nacional "Presidente de la República" y el Fondo de Fomento de la Música Nacional, reglamentado por Decreto N° 187/2004.
- Consejo del Arte y la Industria Audiovisual: creado en 2004 por la Ley N° 19.981 que también creó el Fondo de Fomento Audiovisual, reglamentado por Decreto N° 151/2005.

---

<sup>77</sup> Nota de redacción: No ampliaremos por cuanto, dada la especificidad de los Consejos, no resulta sustancial para nuestro trabajo.

**Tabla N° 8 - Estructura del CNCA.**



Fuente: Observatorio Políticas Culturales<sup>78</sup>

El CNCA fue creado como una cartera más de gobierno sobre la base de una estructura participativa que supuso forjar un discurso público en relación al desarrollo artístico y cultural del país. En esa línea, su primer directorio elaboró en 2005 el documento *Chile quiere más cultura. Definiciones de Política Cultural 2005-2010* con el objetivo de establecer el marco de prioridades para la implementación de proyectos y programas de diferentes iniciativas.

Al respecto, Antoine (2013) amplía

“Con la creación en 2003 del Consejo Nacional de la Cultura, el gobierno de Ricardo Lagos pretendió asegurar una coordinación permanente entre todos aquellos organismos del Estado Chileno que tenían ascendencia en materias culturales. En el plano de las Políticas Culturales, [...] el documento ‘Chile Quiere más Cultura’ que propuso las definiciones de política cultural para el período 2005-2010 y fuera el fruto de un esfuerzo colectivo encabezado por el directorio nacional del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)”. (2013: 6)

El documento habla de política de Estado en cultura, ya que por un lado declara en uno de sus principios el rol insustituible y deber del Estado y, por otro sostiene que las prioridades e iniciativas que en el documento se indican escapan a las competencias exclusivas del CNCA.

Cabe destacar que la mayoría de los nueve principios ponen énfasis en la participación, acceso y goce del arte y la cultura por parte de toda la población. Asimismo, destacan que el papel del Estado está en la creación y promoción de las mejores condiciones posibles para que las expresiones artísticas y las manifestaciones culturales puedan surgir, difundirse y ser apreciadas por el público libre y espontáneamente<sup>79</sup>.

<sup>78</sup> <http://www.observatoriopoliticasculturales.cl/OPC/cfijo/institucionalidad-cultural/> Recuperado el 07/01/2017

<sup>79</sup> <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Chile-Quiere-Más-Cultura.-Definiciones-de-Pol%C3%ADtica-Cultural-2005-2010.pdf> Recuperado el 30/12/2016

Luego, el autor completa diciendo que en marzo de 2010

“[...] a la administración de Sebastián Piñera le correspondió definir los lineamientos de la Política Cultural para el período 2011-2016. [Así pues,], el CNCA presentó en su oportunidad el actual compendio que rige las políticas culturales del país ordenadas en torno a tres ejes, 14 objetivos y 120 medidas específicas, estrategias o propósitos”. (2013: 6)

Sin embargo, pareciera que la creación del CNCA no ha colmado las expectativas en lo referente a los límites y ámbitos de la intervención del Estado en cuestiones culturales. Según Antoine, el problema más relevante radica en que no existe una opinión pública informada que asegure, “por una parte, ciertos consensos mínimos sobre lo que ha de pedírsele a cada actor involucrado, y por otra, el reconocimiento de que las decisiones en este ámbito suponen un manejo conceptual que supere los ideologismos”. (2013: 13)

En 2013, una década después de haber sido creado el CNCA, el ex presidente Sebastián Piñera presenta el proyecto de Ley para la creación del Ministerio de Cultura que “acogerá tres entidades públicas dedicadas al fomento de la Cultura que están actualmente dispersas: el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) y el Consejo de Monumentos Nacionales (CMN)”. (Muñoz, 2016: 16)

El proyecto original fue modificado destacándose que la denominación será la de Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y que el 2 de agosto de 2016 una vez aprobado por la Cámara de Diputados el proyecto fue remitido a la Cámara de Senadores<sup>80</sup>.

A continuación presentamos algunos cuadros que, en resumen, dan cuenta de lo antedicho. Cabe aclarar que sólo incluimos la legislación en materia de cultura que consideramos vinculante con nuestro objeto de estudio.

**Tabla N° 9 - Institucionalidad cultural chilena**

<b>Año</b>	<b>Jerarquía institucional</b>
1990	División de Extensión Cultural dependiente del Ministerio de Educación Pública.
2003	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
2013	Proyecto de Ley Ministerio de Cultura.
2016	Proyecto de Ley Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2 de agosto pasa al Senado).

Fuente: Elaboración propia a partir de los sitios web de la Biblioteca del Congreso Nacional Chileno y del CNCA.

Algunas leyes merecen ser destacadas como la Ley N°18.985 que, conocida como Ley Valdés o Ley de

<sup>80</sup> <http://www.cultura.gob.cl/proyecto-ley-ministerio/> Recuperado el 07/01/2017

Donaciones Culturales (LDC) fue sancionada en 1990. Se trata de un mecanismo mixto que estimula el aporte del Estado de Chile y de los contribuyentes a proyectos culturales de instituciones sin fines de lucro, mediante un crédito sobre el Impuesto a la Renta y sobre el Impuesto Global Complementario de empresas y personas naturales, respectivamente. Las donaciones pueden realizarse en dinero y en especies, tanto materiales como inmateriales (prestación de servicios, por ejemplo). Las donaciones en especies no quedan gravadas con IVA<sup>81</sup>

Al respecto de los mecanismos de incentivo propiciados por esta ley, Antoine destaca

“el importante rol que la empresa privada fue asumiendo en el financiamiento de la cultura chilena que, en conjunto con el gobierno, inauguraron una serie de espacios para el desarrollo cultural del país, tales como el Centro Cultural Estación Mapocho, Balmaceda 1215, el Museo Artequín, entre otros”. (2011: 25)

Por otra parte, la Ley N° 17.236 que fue sancionada en 1969, aprueba normas que favorecen el ejercicio y difusión de las artes y del patrimonio cultural de la nación chilena. Establece que los edificios y espacios públicos debían ornamentarse gradualmente con obras de arte siendo competencia del Ministerio de Educación y de la Comisión, cuyo reglamento y nombre “Nemesio Antúnez”, fue aprobada por Decreto Supremo N° 915, del 30 de noviembre de 1994. (2011: 23)

### 7.3.2. Normativa destacada a los fines de este trabajo

**Tabla N° 10 - Normativa chilena aplicada a nuestro trabajo**

Año	Normativa	Objeto
1990	Ley N° 18.985 y modif.	LDC: Fija normas de donaciones con fines culturales.
2001	Ley 19.721	Pone a disposición de la cultura nuevas fuentes de financiamiento junto con encaminar a asegurar un acceso regulado y equitativo a las mismas, para beneficiar a la más amplia gama de disciplinas, actividades, bienes y proyectos artístico-culturales.
2003	Ley 19.885	
2009	Ley 20.316	
1969	Ley N° 17.236	Aprueba normas que favorecen el ejercicio y difusión de las artes y establece que el Ministerio de Educación decidirá sobre la base del previo informe de una Comisión.
1995	Decreto N° 915	Reglamenta el funcionamiento de la Comisión establecida en el inciso 2° del artículo 6° de la Ley N° 17.236 denominándola Comisión "Nemesio Antúnez".  La Comisión tiene por objeto elaborar los informes que permitan al Ministerio de Educación determinar los edificios públicos que deban ornamentarse gradualmente con obras de arte, y presentar, para la calificación de dicho Ministerio, las obras de arte para cada lugar, a fin que éste las acepte o rechace. La Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas actuará como su organismo técnico asesor.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Antoine & Brablec, 2011)<sup>82</sup>

<sup>81</sup> <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/08/rc-presentacion-donaciones-culturales-2-oscar-aguero.pdf>  
Recuperado el 07/01/2017

<sup>82</sup> Antoine F., C. y Brablec S., D. (2011). Políticas culturales: la acción del Estado y la sociedad de oportunidades. Publicación Libertad y Desarrollo Nro. 125 de Noviembre 2011. Recuperado el 07/01/2017

Conforme destaca la publicación Cultura en Red del CNCA (2014)<sup>83</sup> el Estado realizó entre 2003 y 2013 una importante inversión para dotar de infraestructura cultural de calidad a todas las regiones del país, sobre todo a partir de la creación, en 2007, del programa de Centros Culturales en comunas de más de 50 mil habitantes lo que equivale a que más de dos tercios de la población pudo beneficiarse de estos espacios y participar en su programación. (Antoine & Brablec, 2011)

Observamos que en la Comuna de Santiago, entre 2007 y 2012, se crearon cinco de los 13 Centros Culturales<sup>84</sup>.

**Tabla N° 11 - Normativa de Fomento a las artes escénicas en Chile.**

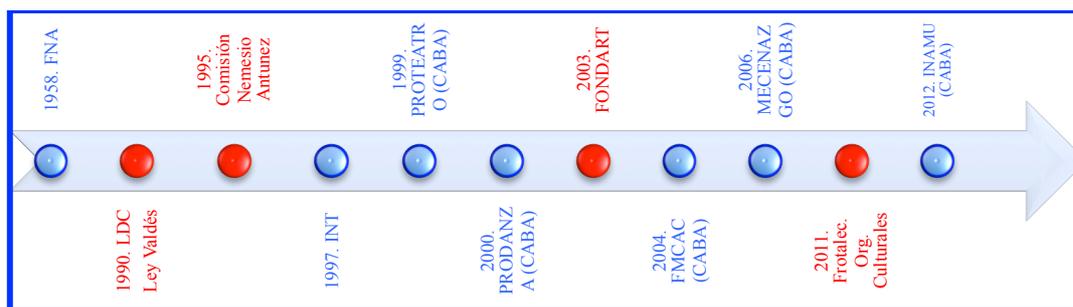
<b>Año</b>	<b>Normativa</b>	<b>Objeto</b>
2003	Ley N° 19.891	Creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART) con el fin de apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación, promover la participación de éstas en la vida cultural del país junto con financiar proyectos de creación, producción, formación, conservación, recuperación, investigación y difusión artística.
2003	Decreto N° 336	Reglamento sobre el nombramiento de los integrantes del Directorio, del Comité Consultivo Nacional, de los Consejos Regionales y de los Comités Consultivos Regionales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, junto con la especificación de sus funciones.
2004	Decreto N° 65	Regula el funcionamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART), que tendrá por objeto financiar total o parcialmente proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas modalidades y manifestaciones.
2011	Programa de fortalecimiento de las organizaciones culturales (CNCA)	Busca apoyar la gestión de organizaciones culturales privadas sin fines de lucro, en las áreas de artes visuales, fotografía, teatro, danza, artes circenses, música, cine, artesanía, folclore, patrimonio material e inmaterial, gestión cultural, culturas de pueblos originarios, desarrollo cultural local, entre otras, que consideren la generación de bienes y servicios culturales, y cuyos objetivos coincidan con las prioridades y estrategias de la política cultural del CNCA.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Antoine & Brablec, 2011)

<sup>83</sup> <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/libro-cultura-en-red.pdf> Recuperado el 07/01/2017

<sup>84</sup> Ver Anexo X.

**Tabla N° 12 - Evolución normativa en Argentina y Chile<sup>85</sup>**



Fuente: Elaboración propia. **ARGENTINA - CHILE**

Hasta aquí hemos presentado el contexto argentino y chileno en cuanto a sus políticas culturales, en particular aquellas que alcanzan a la difusión y fomento de las artes escénicas. En el siguiente apartado (7.4.) profundizaremos en las definiciones del concepto de política cultural en general y su vinculación con las áreas de la educación y del desarrollo. Asimismo, retomando las políticas de fomento y financiamiento en la CABA y Santiago, nos ocuparemos de observar las semejanzas y diferencias que se pudieran advertir.

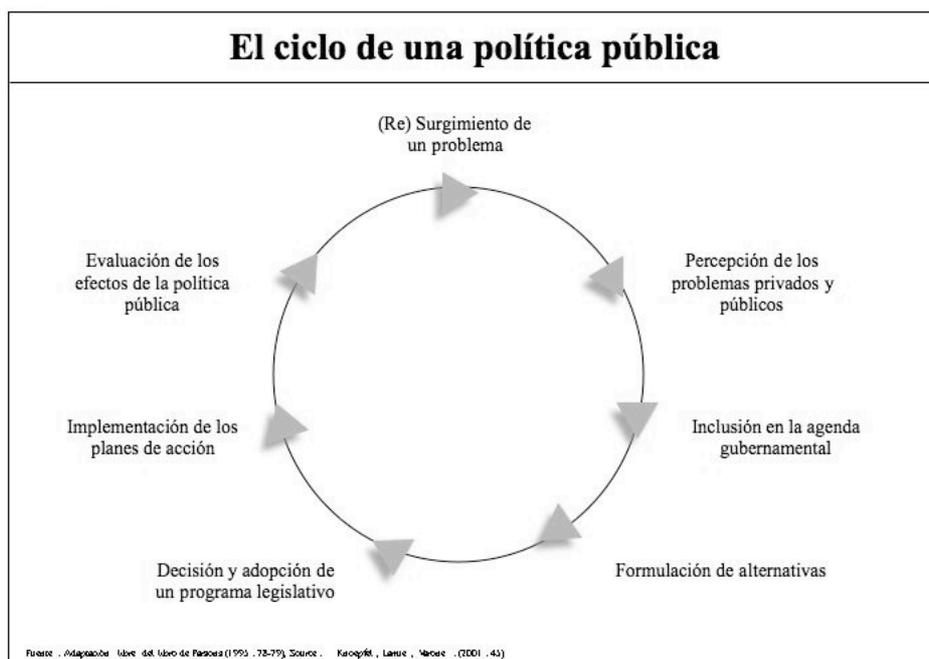
## 7.4. Política Cultural

Retomando las nociones de políticas públicas descritas en el apartado 6 (Estado de la cuestión), en este apartado profundizaremos en las definiciones del concepto de política cultural en general y su vinculación con las áreas de la educación y del desarrollo.

Como esquema de lo expresado, incluimos aquí el siguiente gráfico que representa las políticas públicas como un ciclo que comienza con el surgimiento de los problemas y se extiende hasta la evaluación de los resultados.

<sup>85</sup> Nota de redacción: Sólo se consignan las políticas culturales pos dictaduras excepto el FNA, creado en 1958.

**Tabla N° 13 - El ciclo de una política pública.**



Fuente: Knoepfel, Larrue, & Varonne (2001: 43)

### **Sobre el concepto de Política cultural**

Para Teixeira Coelho, la política cultural es tan antigua como el primer espectáculo de teatro para el que fue necesario obtener una autorización previa, contratar actores o cobrar por la entrada. Incluso, antigua como la Revolución francesa, que abre al *público* las puertas de las bibliotecas y de los museos y hace surgir la política cultural como un proyecto verdaderamente social. Concluye expresando que la política cultural tiene por lo menos la edad de los razonamientos de André Malraux, al final de los años cincuenta [S. XX], y de los cuales resultó la creación del Ministerio de Cultura de Francia y el establecimiento de una sólida red cultural que irriga aquel país de una manera, si no única, sin duda notable. (Coelho, 2009)

La literatura nos dice que la política cultural es entendida como una ciencia de la organización de las estructuras culturales y por lo general constituye un programa de intervenciones realizadas por el Estado (por tratarse de una política pública en un área específica) instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios con el objeto de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas.

Se manifiesta como intervenciones que, en el caso del Estado, implica normas jurídicas o procedimientos específicos que involucran relaciones entre los sujetos y objetos culturales. Es posible, también, observar intervenciones directas de acción cultural como por ejemplo, la construcción de centros culturales o el apoyo a determinadas expresiones del arte.

Las problemáticas referidas a lo cultural se han instalado de manera tal que el concepto integral de cultura se ha convertido en uno de los ejes principales de investigación de diversas áreas como son la economía, la sociología, la semiótica y la comunicación, entre otras.

Margulis, Urresti y Lewin (2014) refieren al enfoque sociosemiótico ubicando a la problemática cultural en un plano donde los signos y significaciones que los individuos poseemos impulsan y organizan nuestras interacciones y comunicaciones. Afirman que esta transformación está en curso y que si se partiera de esta concepción, las políticas culturales tomarían un campo más amplio y diversificado en procura de mejorar comportamientos colectivos de interés general. Sin embargo, aclaran que no han encontrado aún un “eco equivalente en el terreno de las políticas culturales que [...] continúa de hecho restringido a la concepción ilustrado-humanista de la cultura”. (2014: 10)

Las intervenciones del Estado transforman la cultura en un sentido muy amplio cuando realiza obras públicas, urbaniza ciudades o pueblos, dicta leyes que regulan las comunicaciones, tiende redes de fibra óptica, redacta contenidos básicos para los niveles educativos, implementa planes de salud, etc. El Estado aquí está interviniendo en la cultura porque afecta los “sistemas de producción, circulación, distribución y reconocimiento de sentido”. (Margulis, Urresti y Lewin, 2014: 11)

En la misma dirección, Santillán Güemes (2010) postula que:

“... todas las áreas de gobierno son culturales en tanto y en cuanto expresan determinados horizontes de sentido, proyectos relacionales y decisionales (políticas) y estrategias de vida compartida. Y esto implica una gran responsabilidad (cultural) por parte de los funcionarios y agentes”. (2010: 13 y 14)

Cabe aquí preguntarse, si los gobiernos contemplan esta transversalidad de la cultura y no desde una cuestión sólo semántica sino implementando políticas diseñadas estratégicamente, de manera que contribuyan al desarrollo cultural desde una concepción democratizadora e integral. En palabras de Margulis, Urresti y Lewin (2014), con un enfoque más *sociosemiótico* que *ilustrado-humanista* o *estético-ilustrada*.

En esta línea de pensamiento y siguiendo a García Canclini (1987) comenzar desde la educación primaria y media, donde se forma la capacidad y la disponibilidad para relacionarse con los bienes culturales, sería esencial para, al menos, reducir las diferencias en la apropiación de la cultura.

Es interesante el planteo de Margulis (2014) cuando expresa que algunos cambios significativos de aspectos de la cultura tienen su origen en intervenciones deliberadas del Estado. Y, refiriéndose nuevamente a las dos concepciones de cultura planteadas por el autor (estético-ilustrada y sociosemiótica), aclara que en cuanto a las intervenciones del Estado no sólo no son excluyentes sino que en algunos casos pueden observarse “de manera bastante evidente: el caso típico de la educación, que es

la política cultural más notoria y persistente” donde se destaca su tradición estético-ilustrada de la cultura (enseñanza de las matemáticas, literatura, etc.) pero que también tiene aspectos de la concepción sociosemiótica de la cultura ya que incluye códigos estéticos y éticos. (2014: 17)

De lo aportado por la literatura podemos colegir que si la cultura contribuye a generar pensamiento crítico y, por tanto, a la transformación de la sociedad, democratizar la cultura coadyuvará al crecimiento en todos los ámbitos. Sería posible afirmar que una sociedad educada en la búsqueda del pensamiento crítico desarrollará el gusto por el arte y aportará al crecimiento económico y cultural de la misma.

Como ciencia de la organización de las estructuras culturales, según lo define Coelho (2009), “la política cultural tiene por objeto el estudio de las diferentes formas de proponer y obtener estas iniciativas así como la comprensión de sus significados en los diferentes contextos sociales en que están presentes”. (2009: 241)

Recordamos que García Canclini (1987) define las políticas culturales como:

“el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”. (1987: 26)

Respecto de esta definición de García Canclini, resulta apreciable la aclaración de Héctor Olmos (2001) con relación a que “cuando se habla de *obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social* no implica necesariamente [hablar de una política con orientación] progresista”. (2001: 37)

Habiéndonos ocupado del concepto de política cultural en general, resulta necesario exponer las distintas clasificaciones en las que es posible englobar a las políticas culturales.

#### **7.4.1. Clasificación de las políticas culturales**

Según los autores consultados, para su análisis, las políticas culturales pueden ser clasificadas conforme sus motivaciones, legitimaciones y fuentes pudiendo, según su orientación, seguir la lógica de la oferta (apoyo a los artistas, a la creación y al mantenimiento de una infraestructura adecuada) o la lógica de la demanda (políticas preocupadas por la formación y estímulo a los públicos).

Partiendo de la lógica de la oferta, en palabras de Olmos (2001) uno de los ejes estructurantes en política cultural distingue entre producción y creación donde,

“Los procesos de producción deben plantearse dentro de los dominios de la economía de la cultura donde entra a pesar el marketing y –por ende- la lógica del mercado. [...] En tanto los procesos de formación y creación deben incorporar un discurso ético y estético de difícil solución económica (en el encaje que nos proporciona el mercado cultural) conectado a la lógica del sector artístico” (2001: 42)

Pensado desde la demanda, Olmos (2001) identifica las claves para delinear una política cultural entre las que subrayamos las siguientes por estar vinculadas a nuestro trabajo:

“- Potenciar las políticas de creación de demanda por encima de las de oferta. De donde se torna capital la formación del público.

- Interrelacionar los programas culturales con las escuelas. [...] la cultura es el fundamento de la educación. [...] la educación contribuye a sostener y/o cambiar una cultura”. (2001: 45)

Con relación a su objeto, se pueden catalogar como patrimonialistas o de fomento a la creación. Con relación a la cuestión nacional se pueden observar las orientadas a los valores del nacionalismo (privilegian las formas culturales consideradas autóctonas, sean de extracción popular o erudita), del pluralismo cultural (abiertas a manifestaciones de orígenes diversos) y de la homogeneización transnacional o globalización (tienden a no proteger la producción cultural nacional, aboliendo las fronteras y los obstáculos burocráticos frente a la producción internacional o supranacional mediante la exención o reducción de impuestos sobre la cultura importada y, sobre todo, la eliminación de los subsidios a los productores locales de cultura). (Coelho, 2009)

Continuando con la clasificación propuesta por Coelho (2009), las políticas culturales, según sus circuitos de aplicación se pueden catalogar en cuatro tipos:

- *las relativas al mercado cultural* son las inspiradas en la lógica del mercado, definen incentivos fiscales y reglas de mecenazgo como apoyo a la producción, distribución y consumo cultural;
- *las relativas a la cultura ajena al mercado cultural* son formas no permeables por el interés económico: programas orientados a la defensa, conservación y difusión del patrimonio histórico;
- *las relativas a los usos de la cultura* crean condiciones para que la gente disfrute de las formas culturales que están a su disposición, ya sea como receptores informados o como eventuales creadores, y
- *las relativas a las instituciones organizadoras de los circuitos culturales* son las referidas a la organización administrativa de la cultura, su estructura de funcionamiento en lo que a organismos públicos respecta y determinan las características de los recursos humanos necesarios, su designación, etc.

Si bien pueden manifestarse en forma combinada, nos centraremos en *las relativas a los usos de la cultura* por ser las que encuadran nuestro objeto de estudio. La literatura refiere a que solemos observar estas políticas en la generación de congresos, cursos, seminarios y talleres tanto en el circuito del mercado como en aquellos no comerciales. Los centros culturales suelen ser los espacios favorecidos por estas políticas. Cumplen una función específica intentando ampliar el universo cultural con

actividades no comerciales y/o de iniciación y comprensión de la cultura. Suele tratarse de instituciones que no persiguen lucro económico pero que cuentan, en alguna medida, con algún tipo de subvención. Entendemos que es posible hacer la analogía con los casos estudiados en nuestro trabajo ya que se trata de espacios que, como mediadores, procuran iniciar y/o ampliar el universo cultural de sus destinatarios.

Las políticas culturales, asimismo, presentan distintas formas según la ideología de que se trate y es posible agruparlas en tres tipos: políticas de dirigismo cultural, de liberalismo cultural y de democratización cultural.

De la misma forma, si se pone el foco en el modo de actuación, las políticas culturales pueden definirse como de intervención, de coordinación o de cooperación.

En el trabajo llevado a cabo por Coelho (2009), el autor expresa que

“... las políticas [culturales] pueden manifestarse aisladamente o en diferentes combinaciones entre sí. La presencia simultánea de todas ellas caracteriza la existencia plena de una política cultural de Estado, ya sea ésta una política de dirigismo o de democratización cultural: lo que determina la caracterización de una u otra versión no es tanto un conjunto de rasgos específicos, como las relaciones que se establezcan entre la política general de ese Estado (cuanto menos o más intervencionista, será menos o más liberal, por ejemplo) y la cultura sobre la que se orienta o, a veces, produce”. (Coelho, 2009: 246)

Entendemos que una política democratizadora sería la adecuada para llevar adelante acciones de mediación cultural como es el caso de la formación de públicos.

#### **7.4.2. Ámbitos de aplicación de las políticas públicas: Vínculo Cultura - Educación.**

Una vez comprendido el concepto de políticas culturales y sus clasificaciones, es necesario analizar la puesta en práctica de dichas políticas culturales, aspecto que incluye la asignación de recursos y el lugar que ocupan en la agenda gubernamental.

Con relación a la aplicación de políticas culturales, es interesante la afirmación de Héctor Olmos (2008) respecto de que

“... es en la cotidianeidad donde se juega la dimensión total de la existencia humana [y que la] acción cultural busca modificar la vida cotidiana de sus destinatarios. [Por lo tanto, si se planifica] a partir de la cotidianeidad cambiarán [...] las acciones y sus efectos [ya que] esta planificación sólo será posible si se conoce el territorio y se tiene claro quiénes son los destinatarios”. (2008: 203)

En los trabajos de García Canclini (1990 y 1987), se observa la vinculación que el autor refiere como necesaria entre las áreas de educación y cultura para el buen desarrollo de políticas democratizadoras. Distingue que las desigualdades socioeconómicas condicionan la formación de hábitos y gustos generando diferencias en la apropiación de la cultura y que el cambio podrá producirse mediante programas regulares que intervengan en las causas que generan la desigualdad económica y cultural.

El citado autor sella el concepto al expresar que:

“ Una política realmente democratizadora debe comenzar desde la educación primaria y media, donde se forma la capacidad y la disponibilidad para relacionarse con los bienes culturales y debe abarcar un conjunto amplio de medios de difusión, crítica y análisis para redistribuir no sólo las grandes obras sino los recursos subjetivos necesarios para apreciarlas e incorporarlas”. (García Canclini, 1987: 49)

Respecto de las políticas orientadas a la formación de públicos, consideramos que acciones de mediación con programas articulados en múltiples áreas (cultura, educación, desarrollo social, etc.) contribuirían a ‘programar’ el consumo de los individuos, como refería García Canclini<sup>86</sup> (1990) y favorecerían al desarrollo social. El arte y la cultura, como derecho de todos y cada uno de los individuos que conforman una sociedad, amplía el horizonte de las personas, nos hace más críticos de la realidad y por tanto, más tolerantes y conscientes del rol de cada uno como aportantes al desarrollo integral de la sociedad a la cual pertenecemos.

Estos conceptos resultan enriquecedores para nuestro trabajo que observa, en los casos estudiados, el campo de la mediación (educación / formación) y su contribución al acceso de los públicos a la cultura.

Respecto del vínculo entre cultura y educación, Olmos (2008) expresa que los sistemas educativos están presentando serios problemas en toda Iberoamérica debido a lo que el autor denomina como “un divorcio entre los contenidos de la escuela y la vida cotidiana de las comunidades”. (2008: 151)

A continuación, el autor explica los motivos de esta separación:

“con (...) la transmisión de contenidos memorizables y reconstituibles: el rendimiento escolar se mide por edades y paquetes de información aprendidos. En la manera como se aferra al libro, la escuela desconoce todo lo que de cultura se produce y circula por el mundo de la imagen y las oralidades: dos mundos que viven de la hibridación y el mestizaje, de la revuelta de memorias territoriales con imaginarios deslocalizados”. (2008: 152)

Finalmente postula que la educación es emergente de la cultura porque:

“— Todo docente es un gestor cultural, en la medida en que opera sobre el horizonte simbólico de la comunidad.

— Es imposible no culturar porque consciente o inconscientemente siempre estamos educando en

---

<sup>86</sup> Ver apartado 6.3. (pág. 26)

cultura: culturando.

— La educación, en tanto campo cultural específico, es el principal vehículo a través del cual una determinada sociedad o sectores de la misma producen continuidad y sentido en función de la necesidad de concretar sus intereses generales y/o particulares (hegemonías culturales) y de ir actualizándose históricamente en el seno de espacios culturales concretos”. (2008: 152)

A partir de las afirmaciones de Olmos (2008) nos preguntamos: ¿sería pertinente incluir a los docentes como facilitadores y mediadores fundamentales y, por tanto, cultivar ese recurso humano en el marco un plan estratégico que vincule, como hemos expresado más arriba, las distintas áreas de gobierno?

De alguna manera, Montiel (2006) da respuesta cuando afirma que

“La transmisión de conocimientos y saberes no es tan sólo una manera de enriquecer a un individuo o a una sociedad; es la condición previa para el desarrollo durable de los seres humanos. [...] la educación es una forma privilegiada de lucha contra la pobreza y el hambre además de ser una herramienta eficaz para la promoción del pluralismo cultural y contra toda forma discriminación”. (2006: 31)

Asimismo, sobre las políticas culturales, Olmos (2001) destaca la postulación de la UNESCO sobre que

“... deberán encarar acciones concretas con miras a asegurar a cada uno las mismas posibilidades de acceso y la igualdad de oportunidades de participación en la vida cultural. La prioridad deberá acordarse a las medidas tendientes a mejorar las posibilidades de participación de aquellos que pertenecen a los grupos minoritarios u ocupan un lugar desfavorecido en la sociedad. Una prioridad deberá ser igualmente acordada al estudio de la influencia de las fuerzas del mercado susceptibles de limitar las posibilidades de participación en la vida cultural de personas económicamente desfavorecidas, así como el examen de los medios de asegurar a cada uno la posibilidad financiera y física de acceder a las actividades culturales”.

Nosotros entendemos que los grupos minoritarios o desfavorecidos no son sólo aquellos que no cuentan con recursos económicos para acceder a los bienes o servicios culturales. Los jóvenes que asisten a las escuelas públicas de la CABA, por ejemplo, desconocen en su mayoría la enorme oferta que la ciudad tiene en una paleta variopinta de disciplinas y estilos.

Basándonos en esta frase de Ana Durán (2015) sería oportuno inferir que una política específica operaría favorablemente en ese sentido.

“La posibilidad de crear y decodificar metáforas, la amplificación del mundo que habitamos, el desarrollo de los potenciales cognitivos particulares orientados en este sentido, imaginar lo que no existe, la captura del momento presente, la visión crítica de la sociedad en la que vivimos, la posibilidad de hacer foco en temas existenciales que en el cotidiano aparecen como triviales, el impacto en las emociones y la cohesión entre quienes viven esa experiencia estética... son operaciones posibles en el desarrollo y apreciación de las artes”. (2015: 23 y 24)

En esta línea, las medidas que sólo se ocupen de favorecer económicamente el acceso (espectáculos gratuitos), no serían suficientes. Entendemos que sólo un trabajo de mediación que necesariamente incluya la formación planificada con un control sostenido podría, en un futuro, garantizar el desarrollo integral del que venimos hablando.

Eisner (1998), agrega que:

“Por esta razón, [...] los programas escolares deben tratar de asignar tiempo al desarrollo de múltiples formas de alfabetismo. No hacerlo es crear un provincianismo epistemológico que limita lo que las personas pueden experimentar y, por consiguiente, lo que pueden llegar a conocer”. (En Durán 2015: 23-24)

Siguiendo esta línea, nos interesa destacar otra de las claves que Olmos (2001) identifica para delinear una política cultural.

“- Priorizar las políticas de convenios por encima de las subvenciones. No implica acabar con las subvenciones [...] pero sí preferir los convenios [porque involucran] compromiso de cada parte, lo cual facilita el control y por tanto el cumplimiento de las metas propuestas. Y esto también es optimizar los recursos”. (2001: 45)

En el apartado de Estado de la cuestión (6.3.), nos extendimos sobre el desarrollo cultural y su importancia. Importancia que, conforme lo indica la literatura, pareciera estar, en el mejor de los casos, expresada en planes y programas pero luego poco plasmada en políticas específicas para su desarrollo.

Uno de los temas principales de la UNESCO versa sobre la cultura y su vínculo con el desarrollo. Al respecto, en su sitio web destaca lo siguiente:

“Situación la cultura en el núcleo del desarrollo constituye una inversión esencial en el porvenir del mundo y la condición del éxito de una globalización bien entendida que tome en consideración los principios de la diversidad cultural: la UNESCO tiene por misión recordar este reto capital a las naciones.

Se trata de anclar la cultura en todas las políticas de desarrollo, ya conciernen a la educación, las ciencias, la comunicación, la salud, el medio ambiente o el turismo, y de sostener el desarrollo del sector cultural mediante industrias creativas: así, a la vez que contribuye a la reducción de la pobreza, la cultura constituye un instrumento de cohesión social<sup>87</sup>”.

Entendemos que el desarrollo humano, conforme lo definiéramos en nuestra Introducción (5.1.), involucra el desarrollo de los sujetos individuales tanto como de los colectivos, en su cotidianeidad. Acordamos con Olmos (2008) en que es allí donde la política cultural como acción transversal

---

<sup>87</sup><http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/> Visitado el 28/09/2016

(Margulis, Urresti y Lewin, 2014), debe buscar modificar esa cotidianeidad mediante la aplicación de políticas culturales que contribuyan a ese desarrollo.

Por su parte, George Yúdice (2008: 29) expresa, citando a Santana que "[...] la cultura por la cultura misma, cualquiera sea ésta, nunca será financiada, a menos que proporcione una forma indirecta de ganancia". Y si bien Yúdice agrega que la única manera aceptada de legitimar la inversión social es a través de la medición de la utilidad, cierto es que, si bien las artes escénicas no son consideradas por la literatura como industria cultural, generan en el contexto social en el cual desarrollan su práctica, redes de cooperación y empleo.

Entonces, sería interesante preguntarse hasta qué punto las políticas culturales que se apliquen para formar públicos resultarán en una inversión cuyos dividendos en el mediano y largo plazo mostrarán sociedades cuyos hábitos culturales contribuyan al desarrollo sostenido y sostenible de dicha sociedad.

En muchas ocasiones, la cultura y la política parecieran pertenecer a esferas opuestas. Generalmente, los problemas que se consideran más acuciantes para una sociedad no involucran a la cultura. Esta concepción, que es cultural, incluso alcanza a los políticos, intelectuales y artistas. Podríamos pensar, entonces, que esta forma cultural de no considerar a la cultura como eje transversal contribuye a que el desarrollo entre en crisis.

Valorando el trabajo de la UNESCO, García Canclini (1987) sostiene que:

“... [ha] contribuido a formar un cierto sentido común internacional acerca de que el crecimiento de los países no puede evaluarse sólo por índices económicos, y que el desarrollo cultural, concebido como un avance conjunto de toda la sociedad, necesita una política pública y no puede ser dejado como tarea marginal de élites refinadas o librado a la iniciativa empresarial de grandes consorcios comunicacionales”.

(1987: 16 y 17)

Paralelamente, nos resulta sumamente interesante sumar al presente trabajo, por la mirada interdisciplinar que propone Josué Llull Peñalba, el cuadro que presentamos a continuación sobre el concepto de patrimonio cultural.

**Tabla N° 14 - Concepto de patrimonio cultural desde una perspectiva interdisciplinar.**



**Tabla N° 1:** Análisis del concepto de patrimonio desde una perspectiva interdisciplinar  
Fuente: Josué Llull Peñalba<sup>88</sup>

Olmos (2001) refiere a los nuevos protagonistas en el desarrollo cultural expresando que “las políticas culturales han evolucionado progresivamente de una intervención directa del Estado hacia una coordinación y una armonización de la acción ejecutada por todos los actores activos en el sector de la cultura” (2001: 40)

A modo de síntesis, nos parece interesante dejar aquí planteado el cuestionamiento de Santillán Güemes (2010) respecto de que

“tanto en la vida social en general como en la gestión cultural y educativa en particular [cabe] preguntarse quién(es), cómo y desde qué proyecto de vida, decide(n) sobre los significados, líneas de exploración, acciones, procesos y concreciones simbólicas que se ponen en juego en una política cultural”. (2010: 13)

Como ejemplo y en referencia a América Latina y Argentina, García Canclini (1995) dice en su libro *Consumidores y Ciudadanos*:

“Las críticas a las acciones de los gobiernos y los análisis de los cambios socioculturales contenidos en este libro buscan razonar la incapacidad de las políticas para hacerse cargo de lo que está ocurriendo en la sociedad civil [...] los ministerios de cultura siguen ocupados con las bellas artes [...] se desentienden, por lo tanto, de los escenarios de consumo donde se forma lo que podríamos llamar las bases estéticas de la ciudadanía”. (1995: 185)

<sup>88</sup> Llull Peñalba, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, Individuo y Sociedad* 2005, vol. 17. Universidad de Alcalá.

Partiendo de estas reflexiones, en los tiempos en los que palabras como desarrollo, cultura y ciudadanía parecen ganar protagonismo, nos preguntamos en qué medida las políticas culturales están en real sintonía con los planes que las impulsan.

### 7.4.3. Fuentes de Financiamiento de la Cultura en ambos países

En los apartados 7.2. y 7.3. nos hemos explayado en la normativa específica en materia cultural tanto de Argentina como de Chile.

Referimos aquí a la Tabla N° 12 que contiene la evolución de la normativa vinculada a nuestro trabajo en ambos países.

#### Intervención Indirecta del Estado en la Cultura

Dado que ambos países cuentan con normativa de intervención indirecta del Estado en la cultura, resulta interesante puntualizar aquellas semejanzas y diferencias que consideramos más significativas respecto de los casos que interesan al presente trabajo.

Conforme detalláramos en el apartado 7.2.4., la Ley N° 2.264/2006, (modificada por las Leyes N° 4.093 y N° 4.785) crea en la CABA el Régimen de Promoción Cultural (Mecenazgo).

Por su parte, en el país trasandino, la Ley N°18.985 de Donaciones Culturales (LDC), conocida como Ley Valdés, fue sancionada en 1990 y modificada por las Leyes N° 19.721; N° 19.884; N° 19.885 y N° 20.675.

Presentamos aquí un cuadro que resume las semejanzas y diferencias que consideramos más significativas.

**Tabla N° 15 - Mecenazgo (CABA) y LDC (Chile). Semejanzas y diferencias**

Dimensiones	Argentina	Chile
Denominación. Ámbito	Mecenazgo (CABA)	LDC (Nacional)
Autoridad de aplicación	Mecenazgo, Ministerio de Cultura CABA	Comité Calificador de Donaciones Privadas
Objeto	Estimular e incentivar la participación privada en el financiamiento de proyectos culturales.	Investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
Instancia calificadora	Consejo de Promoción Cultural (aprueba los proyectos)	Comité Calificador de Donaciones Privadas
Para proyectos culturales	Sin fines de lucro y relacionados con la investigación, capacitación, difusión, creación y producción en las diferentes áreas del arte y la cultura.	Con o sin fines de lucro relacionados con actividades de investigación, creación y difusión de la cultura, las artes y el patrimonio.
Disciplinas	Artes audiovisuales y arte digital Danza	Construcción o habilitación de infraestructura incluyendo la

	<p>Teatro Circo, murga, mímica y afines Literatura Artes visuales Artesanías y arte popular Diseño Música académica Música popular Patrimonio cultural Publicaciones, radio, televisión y sitios de Internet con contenido artístico y cultural</p>	<p>patrimonial Exposiciones de pintura Fotografía Escultura Teatro Música Danza Ediciones de libros Producciones audiovisuales Seminarios, charlas, conferencias, talleres de formación</p>
Beneficiarios	<p>Personas físicas (con límite presupuestario)</p> <p>Personas jurídicas (sin límite presupuestario)</p> <p>ONGs vinculadas a entidad oficial según Ordenanza N° 35.514</p>	<p>Universidades e Institutos profesionales estatales y particulares reconocidos por el Estado, Bibliotecas abiertas al público en general o a las entidades que las administran, Corporaciones y Fundaciones, organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la ley N° 19.418, organizaciones de interés público reguladas por la ley N° 20.500. Museos estatales, municipales y privados fines de lucro. CMN y DIBAM. Propietarios inmuebles declarados monumentos nacionales.</p>
Aportantes	<p>Patrocinadores: Relacionan su imagen o la de sus productos con el proyecto patrocinado, o requieren algún tipo de contraprestación, el 50% del aporte será considerado pago a cuenta.</p> <p>Benefactores: No relacionar su imagen con el proyecto, ni exigen contraprestación de ningún tipo, el 100% del aporte será considerado pago a cuenta.</p>	<p>Crédito impositivo del 50% del total donado. La parte de la donación que no pueda ser imputada como crédito, podrá rebajarse como gasto hasta el monto de la renta líquida imponible del ejercicio en el que se efectuó la donación.</p> <p>El Fisco aportará hasta el 15% de la donación efectiva recibida.</p> <p>Donantes: - contribuyentes Impuesto a la Renta de primera categoría (hasta 1,6/1000 del capital de la empresa).</p> <p>- contribuyentes del Impuesto Único de segunda categoría podrán efectuar directamente o mediante descuentos por planilla acordados con sus empleadores.</p> <p>Impuesto global complementario y único de segunda categoría.</p> <p>Asimismo, empresas con pérdidas, trabajadores dependientes, extranjeros con actividad comercial en Chile y sucesiones hereditarias.</p>

Limitaciones	1,10 % del total percibido por el GCBA en concepto del Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB).	Límite global al conjunto de las donaciones que otorgan beneficios de cualquier especie a los contribuyentes de primera categoría, equivalente al 4,5% de la renta líquida imponible.
	Excluye Patrocinadores cuya imagen esté vinculada a bebidas alcohólicas o con productos que contengan tabaco, tampoco podrán promocionarse medicamentos.	
	Los contribuyentes del IIBB que apoyen proyectos culturales podrán afectar hasta el 10% de la respectiva determinación anual del ejercicio anterior al aporte.  Los llamados pequeños contribuyentes pueden aportar el 100% de su obligación anual.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley N° 2264 y modific. (Mecenazgo - CABA) y la Ley N° 18.985 (LDC - Chile) y Antoine (2016)<sup>89</sup>

Hasta aquí, hemos planteado la cuestión de las políticas culturales: su definición, clasificación y transversalidad con las demás áreas de gobierno.

Destacamos la importancia del desarrollo cultural y el lugar que ocupa la cultura y su vínculo con la educación en ese desarrollo.

Recordamos las fuentes de financiamiento de ambos países que se aplican a las ciudades de los casos que estudiamos y presentamos las semejanzas y diferencias más sustantivas de la Ley de Mecenazgo (CABA) y la LDC (Chile).

El próximo apartado pondrá el foco en la política cultural de las artes escénicas, más específicamente en la normativa vinculada a la formación de públicos, tanto en la CABA como en la ciudad de Santiago.

## 7.5. Los públicos de las artes escénicas

En el apartado 7.4.1. abordamos la temática de las políticas culturales en general. Aquí vamos a referirnos en primer lugar a la formación de los públicos que serán destinatarios de las políticas culturales de las artes escénicas. Luego, volveremos sobre la normativa que se aplica en la CABA y en la ciudad de Santiago de Chile, ciudades en las que se desarrollan los casos que estudiamos, procurando enfatizar en aquellas referidas a la formación de públicos.

<sup>89</sup> Antoine, Cristian. (2016). Cambios en la legislación sobre financiamiento privado a la cultura en Chile. Últimas modificaciones a la Ley Valdés. Contexto, evolución y cambios en la legislación sobre financiamiento privada de la cultura: el caso de Chile. Blog Retrieved from <http://cristian-antoine.blogspot.cl/> Recuperado el 30/12/2016

## **Sobre el concepto de público de las artes escénicas**

En primer lugar, aclararemos que, si bien presentamos aquí diversas definiciones que la literatura aporta para denominar a los públicos, las audiencias y los espectadores. Salvo que se indique lo contrario y al sólo efecto de no dispersar el foco del presente trabajo, utilizaremos los términos como sinónimos.

Con relación al concepto de público, Coelho (2009) dice que

“[...] la palabra público nos remite al conjunto de personas que no solamente practican reiteradamente una determinada actividad sino que frente a ella asumen un mismo tipo de comportamiento, expresan opiniones y juicios de valor considerablemente convergentes sobre ella y de ella obtienen sensaciones y sentimientos análogos”. (2009: 265)

Luego agrega que diversas formas de percepción están en juego en estas diferentes actividades.

Una referente sobre el tema es la antropóloga mexicana Lucina Jiménez (2000) quien se cuestiona acerca de la definición del público de las artes escénicas dado que

“[...] es siempre cambiante, anónimo, diverso, un conjunto de subjetividades que se reúnen momentáneamente para volverse parte de un colectivo transitorio y cuya experiencia vivencial será también plural y hasta cierto punto irreconstruible”. (2000: 209)

Si bien refiere a que la noción se encuentra en construcción, plantea el reto de pensarlo de manera plural al opinar que

“el concepto de ‘comunidad imaginada’ de Benedict Anderson podría ser útil, al referirse con él a un grupo unido por ideas compartidas de sí mismos que son inventadas ficticiamente y alimentadas por conductas e imágenes que los hace identificarse como miembros de una comunidad aún cuando nunca se conozcan o se vean unos a otros. [Con relación a las artes escénicas cabe sumar] el hecho de que se trata de una comunidad integrada por individuos unidos en un cierto espacio y tiempo durante la representación, a fin de conformar un colectivo capaz de convertirse en protagonista del hecho teatral”. (2000: 209-210)

El concepto que Jiménez (2000) retoma de Benedict nos invita a reflexionar acerca de lo ritual como conjunto de prácticas o acciones particulares que se realizan por su valor simbólico<sup>90</sup>. Entonces, sería posible inferir que el ritual teatral es un conjunto de acciones que se aprenden conforme las personas participan del rito.

---

<sup>90</sup> Nota de redacción: Como ejemplo podríamos mencionar los rituales religiosos.

Hay diversas maneras de clasificar a los públicos. La literatura nos presenta distintos tipos según su contexto o propósito. Si bien no ahondaremos en ello, dejamos planteadas aquí las siguientes categorías:

**Tabla N° 16 – Categorías de públicos.**

<b>Público habitual</b>	que tiene precedente de vinculación con el espectáculo	Públicos especializados: familiarizados y con intereses más claros.
		Públicos recurrentes: con cierto hábito de asistencia pero no llegan a ser especializados.
		Públicos ocasionales: están vinculados con la oferta pero su hábito de asistencia es bajo.
<b>Público potencial</b>	que está vinculado de algún modo con la oferta pero que, hasta el momento, no participa ni consume.	
<b>No público</b>	aquellos que se mantienen al margen de la oferta teatral de la ciudad.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez (2000) e Ibacache (2016).

Por su parte, Jiménez manifiesta que lo que la mueve a abordar el tema de los públicos es su preocupación respecto de la falta de participación del público en la actividad teatral, su alejamiento de las salas. Se pregunta, entonces por qué no va más gente al teatro,

“por qué el teatro capitalino [México D.F.] no logra incrustarse en las entrañas de la sociedad que le da vida [...] por qué se mantiene como una experiencia indispensable sólo para unos cuantos”. (2000: 11)

Sugiere que el público es el gran desconocido o el gran imaginado, pues se le piensa como un espectador construido desde la propia biografía y ficción del creador que poco o nada tiene que ver con el público real, el de carne y hueso que acude “a presenciar la obra y con el cual puede tener poco o ningún parecido”. (2000: 158)

Por su parte, Javier Ibacache (2016)<sup>91</sup> postula que la merma en la convocatoria de público es causa de la masificación de la industria de la entretención, el consumo individual de contenidos digitales y el surgimiento de lo que él denomina, un espectador crítico, infiel y participativo. Por espectador crítico refiere a que el nivel de elaboración del discurso de los públicos de hoy tiene canales de expresión que antes no tenía y por tanto no se dimensionaba, se refiere fundamentalmente a la distintas plataformas de acceso a los contenidos culturales.

Los públicos infieles los define como aquellos que están en tránsito, son omnívoros porque sus hábitos de consumo no los distinguen, pueden ser públicos en disciplinas contrapuestas. Agrega que son públicos con los que necesitamos generar vínculos de relación y confianza.

<sup>91</sup> <http://corpuscritic.blogspot.com/2016/02/publico-versus-publicos.html>

Por último, afirma que el público de hoy es participativo y sugiere que es necesario ver cómo se lo implica en los procesos de creación. El público participativo remite al prosumidor (ver apartado 6.3.) del que nos habla García Canclini (2012).

Ibacache (2016) considera que el desarrollo de nuevas audiencias “pasa por incentivar la interacción, generar experiencias relevantes y fomentar la integración y participación a fin de formar comunidades”. (2016: 36)

Asimismo, plantea que según dónde nos ubiquemos podremos hablar de público, de audiencia o de espectador. Postula que las audiencias están vinculadas a las industrias creativas y no son necesariamente presenciales. Los públicos sí son presenciales y se definen por su participación en las distintas disciplinas artísticas mientras que el concepto de espectador está vinculado a la teoría de la recepción

“por lo tanto, pensamos al espectador como alguien con libres herramientas para poder leer, para poder acercarse, para poder apreciar, para poder vincularse o implicarse con una disciplina artística”. (2016)<sup>92</sup>

Aquí se impone que nos preguntemos ¿cómo llega un espectador a tener “libres herramientas” que le permitan leer y vincularse con las artes escénicas? ¿cómo se alcanza el objetivo de fomentar la integración y participación para formar comunidades? Entendemos que las respuestas a estos interrogantes podrían pensarse desde los conceptos sobre los vínculos de la cultura con la educación y el desarrollo sobre los que nos explayamos en el apartado 7.4.2.

Luego agrega que el discurso de las industrias creativas introdujo el término *audiencias culturales* y que se convino el uso de dicho término para facilitar la investigación y el diseño de estrategias, al diferenciarlo de *públicos*. Completa que se afirma que las audiencias *se desarrollan* mientras que los públicos *se forman*. Concluye el concepto diciendo que

“La ortodoxia cultural ha reconocido en este matiz una declaración de principios y sostiene que hablar de audiencias implica entender el fenómeno artístico desde la lógica de la transacción de producto y mercancía; y optar, en cambio, por público remite al sentido más profundo de la creación”. (2016)

Por su parte Cristian Antoine<sup>93</sup> en su texto *La hora de los públicos*, aún no publicado, expresa que desarrollar audiencias comprende el conjunto de decisiones asumidas formalmente para incrementar el número de receptores activos de los mensajes artísticos. Agrega que en este esfuerzo pueden confluir las acciones provenientes tanto del sector público como de otros actores sociales interesados en la promoción de las actividades culturales, con y sin fines de lucro.

---

<sup>92</sup> Nota de redacción: Transcripción del II Seminario Internacional de Desarrollo de Audiencias. (Agosto 2016) Teatro Solis. Montevideo, Uruguay

<sup>93</sup> Antoine, C. S/F La hora de los públicos. Inédito

Asimismo, cita a Dorothy Chansky quien define la construcción de públicos como la “creación de actitudes, creencias y conductas relativas a la asistencia al teatro en las mentes y los cuerpos de los espectadores actuales y de los potenciales” (Chansky, 1998). Al respecto agrega que esta construcción del público, tanto para el teatro como para las demás actividades culturales, se ubica de lleno en la arena de las políticas culturales.

Además, menciona que Connolly y Hinand Cady (2001) postulan que el desarrollo de públicos implica “[...] servir con mayor profundidad, tanto a nuevos públicos, como a los ya existentes. Mediante el proceso de desarrollo de públicos, las organizaciones artísticas forjan vínculos entre los individuos y las instituciones para ayudar a crear comunidades comprometidas con las artes. Para estar seguros de que estas comunidades crecerán y permanecerán dinámicas, las organizaciones en estas comunidades deben deliberadamente tratar de atender a las necesidades, problemas e inquietudes de importancia para los miembros de la comunidad” (En: Antoine, C. S/F La hora de los públicos. Inédito).

El concepto de audiencias ha sido utilizado en varias disciplinas pero, en general, con finalidades más o menos disímiles. Por ello, entendemos que resulta interesante el cuadro que Antoine presenta en su texto *La hora de los públicos*, aún inédito, sobre lo que el autor denomina como “la noción de audiencias en algunas disciplinas actuales”.

**Tabla N° 17 - Noción de audiencias en algunas disciplinas actuales**

	CONCEPCION DE LA AUDIENCIA/ PUBLICO
ECONOMIA DE LA CULTURA	Clientes, financiadores directos a través de la compra y adquisición de bienes, productos y servicios culturales, adquirentes de productos, patrocinadores.
TEORIA DEL ARTE	Auditorio, espectadores.
MARKETING CULTURAL	Receptor más o menos activo, Target.
GESTION CULTURAL	Destinatario de la acción cultural orientada por planes y políticas concebidas para satisfacer sus derechos culturales.

Fuente: Antoine, C. (S/F) La hora de los públicos.

Esta clasificación invita a reflexionar sobre el punto de partida desde el cual cada disciplina diseñará los planes y acciones que incluyan a los públicos así como el lugar que éstos tendrán en los mismos.

### **7.5.1. El marketing y la formación de públicos**

Resulta interesante, asimismo, incluir la visión que sobre el mercado y el marketing plantea Jiménez (2000) cuando sostiene que los públicos no existen por sí mismos pero que,

“[...] en tanto elemento constitutivo del hecho teatral, no pueden ser dejados al azar o al mercado, sino que hay que construirlos, hay que crearlos y formarlos, como a las obras mismas”. (2000: 225)

Si bien no reniega de su valor, considera que las estrategias tendientes a vender entradas sólo atienden una parte de las dificultades. Observa que la respuesta real está en encontrar en nuestra sociedad sobretecnologizada, inmersa en un torbellino de estímulos, las pautas para producir una experiencia sensible que posibilite el disfrute y genere emociones en los espectadores (Jiménez, 2000).

Completa diciendo que no hay que confundir la formación de públicos con las estrategias de difusión, mercadotecnia o publicidad por cuanto el marketing

“[...] no incide en la formación del gusto, en la capacidad de disfrute del arte escénico, la dramaturgia o la diversidad estética. Incluso [...] en algunos casos ciertas estrategias aplicadas ante la urgencia de llenar las salas son contraproducentes”. (2000: 228)

Considera que, dado que el espectador ideal no existe

“[...] la construcción de públicos [debe ser] vista como un proceso de formación que involucra a la escuela, la familia, los medios masivos, a las instituciones que operan en el campo teatral, pero también a los creadores. Asumir el reto de formar públicos para el teatro de una manera pensada, fundada en el conocimiento del teatro mismo, pero sobre todo de maneras lúdicas y gozosas”. (2000: 294)

Antoine (S/F) destaca que los trabajos que vinculan el marketing y la generación de audiencias para la cultura y las artes son relativamente recientes (mediados de la primera década de los años dos mil). Asimismo, rescata el pensamiento del profesor Manuel Cuadrado (Titular del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, de la Universidad de Valencia ) quien sostiene que “conocer el perfil sociodemográfico de la audiencia, los factores que les dirigen a este consumo y sus motivos de asistencia, sería mucho más adecuado si las entidades de naturaleza artística y cultural desarrollaran investigaciones de sus propias audiencias, permitiendo al gestor cultural diseñar estrategias de marketing adaptadas a los distintos segmentos de espectadores que permitan satisfacer mejor sus necesidades”. (Antoine. S/F)

Por su parte, Ibacache (2016) aporta que

“La experiencia indica que el desarrollo de audiencias y la formación de públicos son procesos que ganan consistencia en tanto involucran a distintos agentes de un ecosistema”. (2016: 33)

Ibacache completa diciendo que las estrategias desarrolladas a partir del marketing, pueden ofrecer una experiencia satisfactoria, en especial para los públicos fidelizados, al trasladar las herramientas del marketing al campo de las artes.

“Ello sin traicionar el sentido del marketing en este campo (que no es crear productos a la medida, sino emplear herramientas para valorizar la creación artística). En este caso las líneas deben generar interacción. Para eso están el marketing digital y las redes sociales como herramientas útiles. Implica también sostener una vinculación en el tiempo y, a la larga, generar fidelización”. (2016: 36)

Finalmente, Ibacache (2016) rescata un consejo de Lucina Jiménez respecto de la formación de públicos quien sostiene que para llevar adelante ese trabajo es necesario contar con cuatro habilidades: Paciencia – Pertinencia – Perseverancia – Pasión.

De este modo, Jiménez toma las emblemáticas 4P del marketing (Producto – Plaza (distribución) – Precio – Promoción (comunicación)) y las transfiere, como habilidades, al campo de la formación de públicos.

### **7.5.2. La falta público y la gratuidad**

En otra publicación, en este caso del III Foro de Comunicación. Creación de público para las artes escénicas que tuvo lugar en la ciudad de Lima, Perú, en junio de 2014, Javier Ibacache (2016) retoma el tema de la falta de público en las salas. Tema que motivó a Lucina Jiménez a desarrollar su investigación como citáramos más arriba. Al respecto, Ibacache postula que

“Este es un diagnóstico que se puede constatar tanto en los informes de participación cultural en los reportes de la comunidad europea como en los estudios que podemos encontrar en nuestros contextos. [Como ejemplo] ciudades tan teatrales como Buenos Aires acusan hoy un problema de públicos; y [...] en contextos como Madrid, Londres, incluso Francia, hay una pregunta sobre cómo se trabaja en la convocatoria de públicos”. (2016: 25-26)

Afirma que aún en las sociedades idealizadas por su oferta, los espectáculos artístico-culturales (excepto los grandes eventos), no cuentan con una gran cantidad de público asistente ya que no es un hábito masificado. Completa el concepto al agregar que

“Los mismos estudios que [...] hablan de caracterización de público también [...] indican cuáles son las barreras que el público encuentra para no participar, no asistir o no tomar parte en la oferta artística. [Algunos], como los factores de tiempo y de falta de dinero, [...] suelen ser el argumento que más se menciona: sin embargo, suele ser también el más discutible, porque pareciera que detrás de esa falta de dinero, se está hablando de valoración. Las políticas públicas tienden a abordar la falta de dinero como una barrera a través de la gratuidad”. (2016: 27)

Los ejemplos de políticas culturales que promueven la participación a partir de eventos gratuitos son numerosas. En la CABA, sobre todo en la temporada estival, el GCBA ofrece numerosas actividades y eventos culturales (cine y música en diferentes plazas de la ciudad, carnavales porteños, visitas guiadas, etc.) que concentran numeroso público aunque no contamos con información estadística que lo

ratifique. Según pudimos relevar, en los espectáculos al aire libre, se perciben drones que registran lo que allí sucede aunque no hemos podido obtener información respecto del rastreo que realizan.

Por otro lado, la Ley N° 17.312/1967 establece la gratuidad de la entrada a los museos en Argentina para los docentes y alumnos de todos los niveles que concurran como delegación previo acuerdo de visita y, al menos una vez a la semana para el público en general. El Museo Nacional de Bellas Artes ofrece acceso gratuito todos los días desde 1990, sin embargo, conforme lo expresa Sucharczuk (2015), “la sociedad aún percibe a este museo como un espacio reservado para la elite”. (2015: 163)

En el caso de Chile, con el objetivo de incrementar el público de los museos, según publica Antoine en su blog con fecha 7 de diciembre de 2014<sup>94</sup>, a partir del 1 de marzo de 2015, el ya bajo costo de las entradas de los museos públicos en Chile (equivalentes a un dólar y unos cuantos centavos, para los que pagan, pues estudiantes y adultos mayores ya estaban liberados) se redujo a cero. Si bien el país trasandino cuenta con alrededor de 200 museos, la medida alcanzó a los 27 que dependen de la DIBAM. En el mismo artículo, Antoine aporta datos respecto de los grandes museos de Europa como el Louvre, Reina Sofía, El Prado y otros para fundamentar su apreciación de que esta medida no necesariamente produciría el efecto esperado de aumentar la asistencia de público. En una nota sobre el financiamiento de los museos, fechada el 19 de mayo de 2016, el mismo autor dice que “la baja de las audiencias en los museos no es asunto que se resuelva haciendo gratis la entrada. Lo que nuestros museos necesitan, todos, los públicos y los privados, es recursos frescos que les permitan mejorar sus capacidades de gestión<sup>95</sup>”.

Ambos países cuentan con políticas de gratuidad que si bien consideramos necesarias, entendemos que no resuelven el problema de gestión que supone acercar a los públicos y, mucho menos, a formarlos.

Como concepto, acordamos con el hecho de que para una institución, conocer el perfil de sus públicos y procurar estrategias tanto para satisfacer sus necesidades como para generar fidelización, resulta sino indispensable, al menos aconsejable. Un requisito indiscutido para realizar un diagnóstico y elaborar un plan, en este caso que contenga a los públicos, consiste en contar con la mayor información posible. Entonces, visto desde nuestro tema de estudio, cabe preguntarse si nuestros países y ciudades cuentan con políticas que fomenten la recolección de información en esta área. Qué tipo de información está disponible, además de la cantidad de público asistente y su composición etaria. ¿Existe alguna preocupación y/o inquietud con relación a aquellos que no asisten más allá de su enunciación?

Corresponde dejar aclarado que consideramos que no todas las personas deben ser espectadores activos de las artes escénicas. Lo que sí creemos necesario es que puedan contar con las herramientas para decidir por sí mismos, que la decisión de participación devenga del conocimiento, que sea una opción real para cada individuo. De este modo, las personas podrían ejercer acabadamente el derecho que como ciudadanos les asiste y el Estado habría cumplido con la democratización que promueve.

---

<sup>94</sup> <http://cristian-antoine.blogspot.com.ar/search?q=museos+gratis+chile> Recuperado el 15 de febrero de 2017.

<sup>95</sup> <http://laprensaaustral.cl/cronica/experto-advierte-sobre-la-necesidad-de-que-los-privados-apoyen-el-financiamiento-de-los-museos/> Recuperado el 15/02/2017

Hemos ahondado en el concepto de público y comprobado que la literatura acuerda en que los mismos se crean o construyen. A continuación nos centraremos en el por qué y el para qué de la formación, cuestiones que intentaremos dilucidar en el siguiente apartado.

### **7.5.3. La formación de públicos en las artes escénicas. Importancia de la mediación.**

La literatura acuerda en que desarrollar estrategias de formación de audiencias reside en procurar incidir en las preferencias culturales de los públicos, las cuales son producto de la historia de cada persona que incluye su medio familiar y escolar, su hábitus, como hemos descrito cuando hicimos referencia a los trabajos de Bourdieu en el apartado 6.3. Entonces, la cuestión radica en analizar cuáles son las opciones tendientes a incidir en las preferencias culturales de los individuos. Aquí, los gestores/administradores culturales deberían tener un rol destacado.

Antoine (2012), haciendo autocrítica en relación a los agentes culturales dice

“Hemos estado viviendo indiferentes de las audiencia, convencidos tal vez que el efecto bienhechor de nuestra presencia en su entorno, en sus barrios y en sus ciudades actúa como un bálsamo antiguo, de esos que tienen efectos a largo plazo sólo por tenerlos en el velador. No nos hemos preocupado de conocer las necesidades de quienes acuden a nuestras organizaciones culturales, de saber qué opinan de nosotros y cómo podríamos ayudarlos a tener una vida mejor. Hemos crecido dando la espalda al público”. (2012: 09)

No escapa que, de lo recorrido hasta aquí, formar públicos es una tarea compleja que requiere de un plan cuidadosamente elaborado que integre estrategias de desarrollo transversales en áreas como la institucional, administrativa, programática y de financiación.

Entendemos que la figura del gestor/administrador cultural es la adecuada para llevar adelante estas temáticas por tratarse, como lo define Antoine (S/F) de un profesional que en forma permanente y remunerada diseña, organiza, implementa, coordina, controla, supervisa, vigila, financia y evalúa programas, acciones, proyectos y actividades artísticas y culturales, tanto en instituciones públicas como privadas.

La creación de canales de participación de la comunidad en la dinámica cultural territorial es uno de los principales desafíos de su rol. El gestor/administrador cultural debe, asimismo, procurar un equilibrio entre la estimulación de los fenómenos creativos y la participación y acceso de la comunidad a los bienes culturales.

Antoine (S/F), citando a Navarro (2009), agrega

“Así como tenemos una diversidad de creadores y de audiencias, también debemos tener una diversidad de gestores. Es decir, gestores dispuestos a emprender acciones de la más diversa índole. No debiera ser concebible una creación cultural o artística que no pudiera lograr un administrador cultural que la gestione”. (En: Antoine. S/F. Inédito)

Completa citando a Lucina Jiménez (2007) cuando se pregunta acerca de cuál es el lugar del público en la gestión cultural.

“Hay quienes postulan que el público es un comprador o consumidor de bienes y/o servicios culturales. Las sociedades de mercado privilegian el carácter de consumidores de los ciudadanos y esto influye también en su relación con el arte y la cultura. Sin embargo, aunque la creación y la difusión artísticas tienen una dimensión económica, pues implica la circulación social de ciertos bienes materiales o simbólicos, el asunto del público no se refiere sólo a un asunto de comercialización o de consumo, sino fundamentalmente a la posibilidad de construcción de significados y de relaciones sociales entre personas”. (En: Antoine. S/F. Inédito)

Consideramos un aporte destacado el estudio realizado por Díaz Mondaca & Pinto Salas (2010) y Cristian Antoine como investigador principal. Su objetivo central fue reconocer, clasificar y registrar los mecanismos de vinculación con los públicos para el desarrollo y gestión de audiencias. Para ello tomaron una muestra representativa de organizaciones culturales pertenecientes a la Región Metropolitana de Chile.

Presentamos aquí un muy breve resumen de las conclusiones que encontramos vinculantes con nuestro trabajo.

Como hemos expresado, entre los lineamientos del CNCA se encuentra el de crear y desarrollar audiencias. Al respecto, el trabajo que referimos concluye que según los entrevistados, los gestores públicos se reconocen como mediadores entre el creador, el bien creado y la ciudadanía como un modo de desarrollar y crear audiencias.

El informe agrega que conforme los requerimientos expresados por la ciudadanía y los objetivos de los creadores, se visualiza una crisis que se funda en que la mediación establecida es poco activa y dinámica evidenciando un gestor “asistencialista, poco conocedor e interventor de las distintas realidades que un entorno determinado presenta”. (S/F, Inédito)

Con relación a los gestores de instituciones privadas, observan un “distanciamiento, incluso voluntario, de los lineamientos estatales y de la generación de audiencias como un súper-objetivo trascendente en la formulación de una sociedad cohesionada, participativa y productora de sentidos simbólicos y de pertenencia, por lo que éstas (las audiencias) son concebidas como los distintos oyentes según el evento y la ocasión”. (S/F, Inédito)

Concluye, en relación a los gestores privados, que su accionar estaría más asociado a las necesidades de

subsistencia de la institución que representan que a un proyecto de largo plazo que cautive y genere un público fiel.

De lo hasta aquí expuesto, estamos en condiciones de postular que la gestión/administración cultural debería tomar en consideración y ponderar el rol que desempeñan los públicos ya no como meros destinatarios de la oferta cultural sino como el eje de la gestión sea ésta pública o privada.

La literatura acuerda en que conocer el territorio resulta fundamental para delinear un plan de desarrollo de nuevas audiencias. Requiere realizar un diagnóstico del mismo en procura de detectar las barreras que impiden o condicionan el acceso y participación de los públicos tanto como las potencialidades y debilidades de la organización de que se trate.

Al respecto, Ibacache (2016), refiriéndose a su experiencia dice que existen tres líneas que son posibles desarrollar.

- ✓ Educación: destaca que todos los estudios de consumo cultural indican que el sistema escolar, el profesor en particular, es un agente determinante para que una persona se convierta en espectador de teatro. Sobre todo en aquellos sectores de clase media o de menores recursos, es el primero que involucra al espectador en la oferta artística.
- ✓ Mediación: a diferencia de la educación, no trabaja con un destinatario específico, sino que toma como eje algunas de las barreras que condicionan el acceso de los públicos. Desarrolla programas que los involucren para que se sientan parte de la oferta artística.
- ✓ Participación: involucra a los públicos particularmente activos, no sólo como receptores de contenidos, sino implicados activamente en la creación.

En el apartado 7.4.2. nos detuvimos en la vinculación de la educación y la cultura. Destacamos allí la visión de Olmos (2008) que advierte sobre que formar en cultura es formar en ciudadanía. Sobre esta premisa, el autor afirma

“Por lo común, ‘formación de públicos’ se sinonimiza con ‘formación de consumidores’, dado que se trataría de crear necesidades de consumo de productos artísticos, orientando (¿manipulando?) sus posibilidades de elección. Por eso, agregamos en un mismo nivel ‘ciudadanos’ porque entendemos que este concepto conlleva una connotación de actividad, decisión, libertad y conciencia”. (2008: 155)

Acordamos con la afirmación de Olmos (2008) y al respecto cabe recordar que en el apartado 5. nos referimos al derecho que las personas tenemos a la cultura y, en ese marco, al ejercicio de nuestra ciudadanía como potestad individual y colectiva. Para ello, las políticas que garanticen el acceso a la cultura serán fundamentales y definitorias para la construcción de una identidad ciudadana. Entendemos

que el acceso democrático sólo será posible si las políticas se establecen con una visión transversal (Olmos, 2008; Margulis, 2014; Durán, 2015; Ibacache 2016 entre otros) que contemple no sólo la formación y desarrollo de públicos sino, en primera instancia, la construcción de una ciudadanía con sensibilidad y pensamiento crítico que pueda elegir y participar de las diferentes propuestas estéticas.

Partiendo de este concepto de Olmos (2008), nos parece interesante retomar el concepto de mediación cultural que Ibacache (2016) define como programas o estrategias que apuntan a reducir la distancia, crear puentes, con el fin de facilitar su apropiación simbólica. Asimismo, agrega:

“Usualmente, el rol de la mediación se entiende como el que compete a las instituciones – del tipo que fueran – en hacer de puentes entre la oferta artística, la creación y las audiencias, o cómo se incide en la apropiación simbólica que los públicos pueden hacer, a partir de su realidad, de las creaciones artísticas. Por tanto, la mediación cultural es un campo amplio y hay que conceptualizarlo según el medio donde uno se encuentre”. (2016: 31)

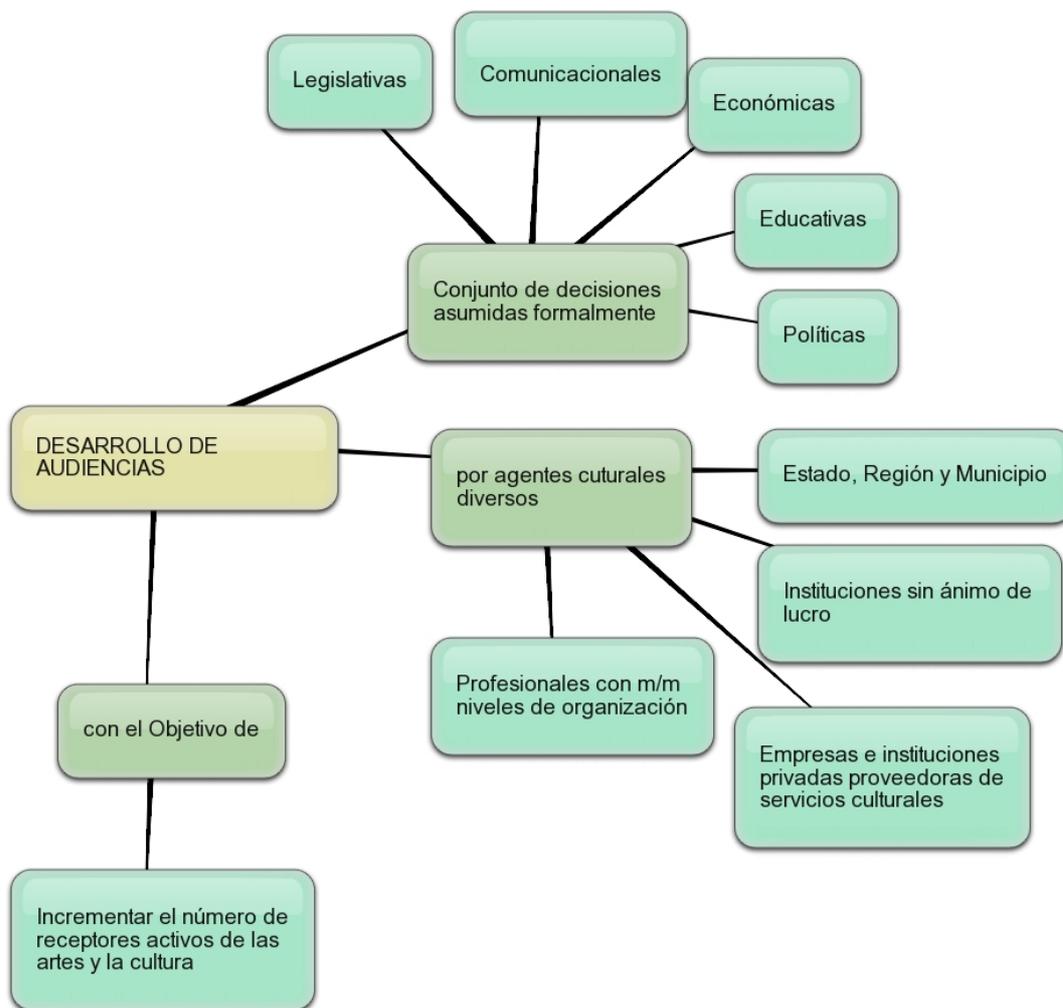
Considera que son tres los agentes que involucra la mediación. Uno es el sistema escolar (como gran paradigma de la mediación), los medios de comunicación y los centros culturales y universitarios (en general la infraestructura cultural).

Finalmente expresa que para desarrollar un plan de gestión de públicos en una institución como un Centro Cultural, por ejemplo, lo fundamental es establecer relaciones de confianza. Para ello, el trabajo en el territorio es prioritario como también lo es tener en cuenta las barreras de acceso que inciden en el mismo. Ambas dimensiones fueron abordadas más arriba.

Resalta que hay que preguntarse cómo establecer esas relaciones de confianza. Por lo tanto, previo al desarrollo de un plan de públicos, es necesario tener en cuenta las dimensiones simbólicas, culturales y físicas que priman en el territorio y estudiar ese tejido.

Cristian Antoine (S/F), presenta un gráfico que permite visualizar las distintas dimensiones que se encuentran presentes en un plan de desarrollo de audiencias. Dimensiones que venimos trabajando aunque focalizando en aquellas que más importan a nuestro objeto de estudio.

**Tabla N° 18 - Dimensiones de un plan de desarrollo de audiencias**



Fuente: Antoine, C. S/F La hora de los públicos. Inédito.

Lucina Jiménez dice que el público es

“una noción que se ha usado para definir de un solo vocablo a los interlocutores, a los destinatarios o beneficiarios de una propuesta artística o de un servicio cultural. Sin embargo, detrás de ese concepto se encierran realidades heterogéneas y complejas relaciones que aún no han sido exploradas del todo en el contexto de las políticas culturales”. (2007: 35)

Habiendo conceptualizado sobre las dimensiones que implican la formación de públicos, en el siguiente apartado nos centraremos en las políticas culturales aplicadas en las ciudades que importan al presente trabajo de investigación.

## **7.6. Políticas culturales vinculadas a la formación de públicos**

### **7.6.1. CABA - Argentina**

Retomando el concepto de Coelho (2009), con relación a que la política cultural es tan antigua como el primer espectáculo de teatro para el que fue necesario obtener una autorización previa, contratar actores o cobrar por la entrada, a modo introductorio de este apartado incluimos un dato que nos resulta curioso

y al mismo tiempo entendemos como iniciático de las políticas culturales para la Ciudad de Buenos Aires.

Conocido como el “Virrey de las Luminarias”, durante su mandato, el Virrey Vértiz implementó numerosas reformas urbanas, como la instalación de postes con faroles de aceite y velas de sebo para el alumbrado público, la construcción de aceras y el empedrado de calzadas, entre otras mejoras. Asimismo, presentó al Cabildo el proyecto de creación de la Casa de Comedias conocido como Teatro de La Ranchería por encontrarse en una zona de ranchos.

El teatro de La Ranchería favoreció la vida social de la ciudad. Nace el 30 de noviembre de 1783 ubicado en la actual esquina de Perú y Alsina, en un humilde galpón con techo de paja usado por los Jesuitas como depósito de los frutos y productos de sus misiones.

El Virrey Vértiz, refiriéndose al teatro como fenómeno, en los fundamentos del proyecto decía, que “*no solo lo conceptúan muchos políticos como una de las mejores escuelas para las costumbres, para el idioma y para la urbanidad general, sino que es conveniente en esta ciudad que carece de diversiones públicas*”<sup>96</sup>.

El historiador e investigador teatral Luis Ordaz (1999) nos cuenta que para su funcionamiento, el Virrey Vértiz dictó la “Ynstrucción que deverá observarse para la representación de comedias en la ciudad que consta de 20 artículos”. (1999: 41)

Vértiz consideraba que el teatro era fundamental para el desarrollo intelectual de los habitantes de Buenos Aires entendiendo que el gusto por la literatura y los espectáculos teatrales, servía como enseñanza a una sociedad que aún no había desarrollado sus gustos artísticos. La Iglesia y ciertos sectores de la sociedad se opusieron a esta política por considerar al teatro como algo inmoral y contrario a las buenas costumbres. Dentro de las reformas urbanas llevadas a cabo por Vértiz estaba, como se dijo, la instalación de postes con faroles para el alumbrado público. Así pues, el farol ubicado en la esquina del teatro se encendía los días de función como una forma de publicidad, la primera de la que hay registro. Nueve años después de su apertura (1792), La Ranchería fue destruida por un incendio que no se ha podido corroborar si fue casual o intencional. (Ordaz, 1999)

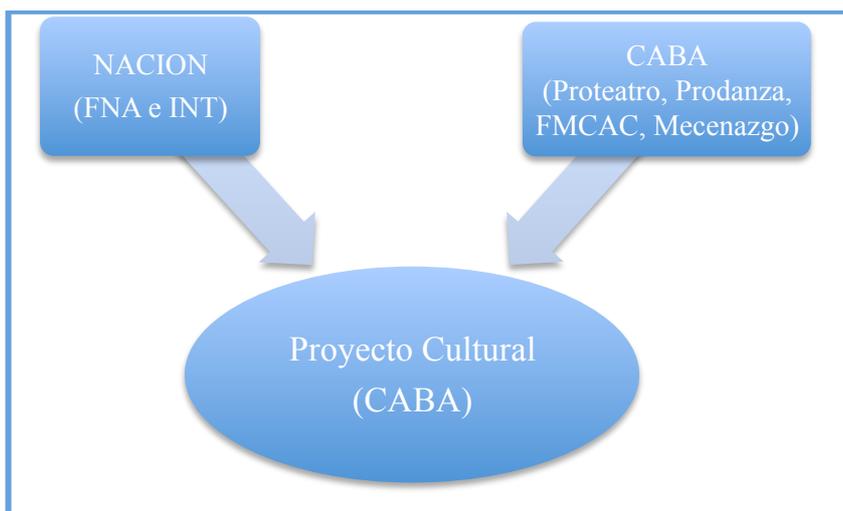
Tal como fue descripto en el apartado 7.2., la normativa que instrumenta las políticas públicas en cultura establece qué organismos serán los encargados de implementarlas. Los proyectos culturales asentados en la CABA, en particular los que importan a este trabajo, es decir, los de artes escénicas, pueden aplicar tanto a organismos Nacionales como a aquellos que dependen de la CABA.

En la tabla que exponemos a continuación, recordamos los organismos que implementan políticas de fomento para las artes escénicas y la jurisdicción de la cual dependen.

---

<sup>96</sup><http://www.elsoldesantelmo.com.ar/archivos/2810> Recuperado el 12/10/2016

**Tabla N° 19 - Políticas de fomento a las artes escénicas en Argentina**



Fuente: Elaboración propia.

Los organismos arriba citados, tal como fue detallado en el apartado 7.2., son instituciones estatales que ofrecen financiamiento que proviene de fondos públicos, ya sea en forma directa (subsidios) o en forma indirecta (mecenazgo). Dentro de los objetivos de estos organismos está el estímulo, la promoción, el fomento, la difusión en las diferentes áreas del arte y la cultura lo que incluye, desde ya a las artes escénicas. Estas líneas no contemplan al público de manera directa aunque podríamos incluirlos en las acciones de difusión.

Tal como resulta de las normativas descriptas, las líneas que propone cada uno de los organismos se orientan fundamentalmente a la conservación del patrimonio, la investigación, la capacitación, la difusión, la creación y la producción. Esto pareciera confirmar lo que la literatura nos marcaba respecto de que el tema de los públicos es un tema del cual se ha empezado a hablar pero que no se encuentra entre las prioridades, al menos desde la institucionalidad pública argentina.

El GCBA publica en su sitio web<sup>97</sup>, desde 2005, la Ley de Presupuesto aprobada para cada año. A partir del año 2012 incluye el Programa General de Acción y Plan de Inversiones por rubro donde detalla lineamientos, objetivos y acciones de la gestión para el período de que se trate.

Presentamos un cuadro que rescata en forma parcial las líneas, objetivos y acciones del Ministerio de Cultura de la CABA por cuanto sólo seleccionamos aquellas que encontramos vinculadas a nuestro objeto de estudio.

<sup>97</sup> <http://www.buenosaires.gov.ar/hacienda/presupuesto/presupuestos-antiores> Recuperado el 30/12/2016

**Tabla N° 20 - Líneas, objetivos y acciones del Ministerio de Cultura de la CABA.**

AÑO	2012 / 2014	2013 / 2015	2014 / 2016
LINEAMIENTO	<p>Garantizar el real acceso a los bienes culturales para toda la población de la CABA, misión que involucra a todas las áreas de Gobierno y fundamentalmente el área de cultura. Por ello se desarrollan un conjunto de acciones para garantizar el derecho humano básico de acceso a la cultura. Este objetivo trae aparejado la necesidad de crear y fortalecer los espacios físicos y simbólicos, para que este derecho social pueda ejercerse. Por otra parte, implica recurrir a <b>nuevas estrategias para incorporar nuevos públicos al consumo cultural.</b></p>		
OBJETIVOS DE LA GESTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la producción artística y cultural para optimizar el desarrollo creativo de la CABA.</li> <li>- Continuar garantizando el acceso universal a los bienes y servicios culturales de los vecinos de la ciudad, valorizando a la cultura como una herramienta fundamental para la integración e inclusión social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ídem 2012 /2014</li> <li>- <b>Incrementar la cantidad de participantes en las actividades artístico culturales de la Ciudad, promoviendo la formación de públicos, ofreciendo una oferta diversa, innovadora y de calidad.</b></li> </ul>	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar, investigar y desarrollar los estudios pertinentes para actualizar la Legislación Cultural vigente en la Ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ídem 2012 / 2014</li> <li>- Fomentar la participación de los jóvenes en la vida cultural de la ciudad, promoviendo en desarrollo de actividades culturales en todas las comunas.</li> <li>- Estimular la producción , innovación y difusión de la cultura a través del apoyo a los artistas y creadores mediante el fortalecimiento en la relación público/privado en el desarrollo y financiamiento de las actividades culturales, como se viene realizando desde hace años en el sector de la danza y el teatro, entre otras disciplinas culturales.</li> </ul>	
ACCIONES	<p>Promover la amplia y diversa producción artística y cultural a través de las siguientes actividades (lista entre otros, los organismos de financiamiento que venimos mencionando. Proteatro, Prodanza, FMCAC, Mecenazgo, etc.)</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir del sitio web del GCBA.

A partir de esta información nos interesa destacar que en los lineamientos se menciona “recurrir a nuevas estrategias para incorporar nuevos públicos al consumo cultural”. Luego, los objetivos de la gestión refieren a la formación de públicos, ofreciendo una oferta diversa, innovadora y de calidad con el fin de incrementar la cantidad de participantes. A partir de ello, ¿sería posible inferir, a priori, que la formación de públicos es visualizada por la gestión del Ministerio de Cultura de la CABA sólo desde la dimensión cuantitativa?

Con relación a los objetivos específicos, enuncia que destina financiamiento para estimular la producción, innovación y difusión de la cultura a través del apoyo a los artistas y creadores. Incluimos este objetivo dado que refiere específicamente al financiamiento y, como podemos observar, están claramente contempladas aquellas acciones que involucra en específico a los artistas y creadores mientras el público, en el mejor de los casos, quedaría reducido sólo a las acciones de difusión y marketing que los artistas y creadores implementen.

Incluimos el objetivo de analizar, investigar y desarrollar los estudios pertinentes para actualizar la Legislación Cultural por considerarlo de suma importancia para la concreción de las metas.

Cabe aclarar que no hemos podido acceder a informes del GCBA que permitan visualizar las evaluaciones y controles de los lineamientos, objetivos y acciones arriba descritos.

Podemos observar que las acciones son llevadas a cabo por los organismos a los que nos venimos refiriendo (ver apartado 7.2.4.).

De acuerdo con la información que pudimos relevar, durante el período que importa a este trabajo (2010 - 2015), ninguno de los organismos de financiamiento arriba citados cuenta con registro respecto de los públicos dado que, como nos han respondido, no es un tópico que la normativa de funcionamiento les requiera. Tenemos conocimiento de que los Centros Culturales Barriales de la CABA remiten mensualmente al Ministerio de Cultura una planilla que consigna la cantidad de personas que asistieron pero sin realizar ningún tipo de categorización<sup>98</sup>.

Proteatro recibe de las salas a las que le otorga subsidio, un informe anual con el resumen de los bordereaux donde consta discriminado por valor de localidad, la cantidad del público asistente a cada función. Sin embargo, según nos informaran vía correo electrónico, por tratarse de una institución de protección y fomento, no realiza mediciones en términos cuantitativos por lo que esta información no es procesada.

Cabe aclarar que una de las líneas de subsidio que tiene Proteatro es la denominada “proyectos especiales” que contempla aquellas propuestas que por su consistencia y relevancia, tanto en los aspectos teóricos como prácticos, pueden considerarse un aporte al quehacer escénico. Aquí sería posible postular proyectos que focalicen en la formación de públicos.

Entre los años 2009 y 2014 el INT contó con un área de estadísticas y estudios de gestión desde el cual realizó un Estudio Nacional de Público Teatral con el objetivo de conocer al espectador de teatro asistente a los eventos organizados por el INT y consistió en encuestas de opinión con enfoque cuantitativo y muestras estratificadas por sexo y rango de edad. El relevamiento se realizó, durante los años 2011 y 2012 en Fiestas Nacionales de Teatro, Circuito de Festivales y Fiestas Provinciales en las

---

<sup>98</sup> Nota de redacción: Información relevada telefónicamente el 30/11/2016

provincias de Chaco, Chubut, Corrientes, Entre Ríos, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Salta, San Juan y Tucumán. El informe del estudio arrojó que el público que asiste al teatro es mayoritariamente joven, universitario, femenino y de clase media. Asimismo, destaca la necesidad de implementar políticas sociales y culturales que hagan extensivo el teatro al resto de la sociedad.

Entre julio y septiembre 2016, la AADET ejecutó una Encuesta e Informe sobre perfil de asistentes y de no asistentes al teatro que fue realizada por los consultores Lic. Pablo Perelman, Lic. Paulina Seivach y el equipo de AADET: Gerenta: Cdra. Graciana Maro, Asistente General: Lic. Brenda Berstein y Asistente Administrativo: Lic. Ignacio Empanan.

Dado que se trata de información institucional de AADET, no hemos podido tener acceso a los resultados sin embargo consideramos importante mencionarlo. Asimismo, celebramos que este estudio contemple a los no asistentes, aquellos que por lo general no son tenidos en cuenta por los estudios de consumo cultural.

Resulta importante consignar que no hemos encontrado información disponible que pondere la participación y composición de los públicos. Solo se cuenta, en algunos casos, con relevamientos sobre cantidad de entradas vendidas y/o público asistente.

A modo de referencia, incluimos el cuadro que contiene la estadística de teatro que publica el Observatorio de Industrias Creativas<sup>99</sup> del GCBA en su sitio web donde observamos el registro cuantitativo de funciones y espectadores por circuito correspondiente a los años 2014 y 2015.

**Tabla N° 21 - CABA: funciones y asistentes por circuito teatral (OIC).**

Cuadro N° 2. Funciones y asistentes por circuito teatral								
Ciudad de Buenos Aires, 2014-2015								
Año	Total		Teatro Oficial		Teatro Comercial		Teatro Alternativo	
	Funciones	Asistentes	Funciones	Asistentes	Funciones	Asistentes	Funciones	Asistentes
2014	10,151	4,119,195	1,744	714,732	8,407	3,026,139	-	378,324
2015	11,199	4,181,936	2,353	681,573	8,846	2,929,914	-	570,449
Var. % a/a	10%	2%	35%	-5%	5%	-3%	-	51%

Fuente: OIC en base a DGEYC GCBA, Teatro Nacional Cervantes, AADET y Alternativa Teatral.

Fuente: Observatorio de Industrias Creativas.

El Anuario 2011 de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires<sup>100</sup>, en su apartado de artes escénicas dice

“Entre 2002 y 2009, período en que se cuenta con información tanto del teatro comercial como del oficial, se observa que luego de una suba de alrededor del 9% entre 2002 y 2003 el nivel de espectadores para ambos circuitos, se mantuvo estable en torno a los 3.000.000 asistentes anuales. En 2010 se produce

<sup>99</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/observatorio-de-industrias-creativas> Recuperado el 10/10/2016

<sup>100</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/oic/anuarios> El último Anuario publicado corresponde al año 2011. Recuperado el 10/10/2016

un incremento del 24% hasta alcanzar los 3.617.297 de espectadores; esta tendencia continua en 2011, año en que se alcanzan los 3.893.044 espectadores, cifra que representa un incremento del 8% con respecto de 2010 y pasa a ser la más alta de la serie. Respecto del circuito independiente (alternativo) no se cuenta con información específica, ya que no solo se desarrolla en espacios no convencionales, sino que, según fuentes del sector, funciona en gran proporción de manera informal”. (2011: 77)

Alternativa Teatral<sup>101</sup> es un prestigioso sitio dedicado a la información del circuito teatral alternativo. Una nota publicada el 21 de enero de 2017<sup>102</sup> titulada *La historia detrás de Alternativa* da cuenta del recorrido que el sitio ha hecho desde su nacimiento en el año 2000. Su creador, Javier Acuña, programó el sitio con el objetivo inicial de difundir las obras en las que él participaba y como una forma de visualizar el teatro alternativo de la ciudad. Hoy, además de brindar información nacional e internacional, es un portal de venta de entradas y financiamiento.

Jazmín Carbonell, crítica teatral, cierra la nota sobre Alternativa diciendo que “prácticamente es el único recopilador de datos y el que reúne, además, al público con el artista a través de los comentarios que dejan sobre las obras, transformando al sitio en una verdadera aldea teatral”.

Si bien hemos accedido a parte de la información estadística, decidimos no incluirla dado que resultaría parcial e incompleta por cuanto sólo contempla los datos de las funciones y espectáculos de aquellas salas cuya reserva y venta de tickets se realiza a través de Alternativa teatral.

No obstante, si bien la información cuantitativa es muy valiosa, como ya hemos expresado, entendemos que no resulta suficiente cuando el objetivo es la formación de nuevos públicos.

Como también ya fue expresado, entendemos que la difusión y el marketing cultural son herramientas necesarias y muy valiosas. Sin embargo, lo que intentamos dejar plasmado en este trabajo es que a nuestro juicio son insuficientes para desarrollar nuevos públicos y promover la democratización cultural e inclusión social que las políticas culturales enuncian.

### **7.6.2. Santiago - Chile**

En este apartado nos ocuparemos de la normativa que, referida a la formación de públicos, se aplica en la ciudad trasandina.

Para ello debemos remitirnos al Documento *Chile quiere más cultura. Definiciones de Política Cultural 2005- 2010* que fuera dictado por el CNCA en mayo de 2005. El mismo expresa

“La institucionalidad cultural comprende dos dimensiones: por una parte, las instituciones u organismos con los que cuenta el Estado para definir y aplicar sus políticas y ejecutar los planes y programas de trabajo acordes con ellos. Por otra parte, el conjunto de normas, leyes y disposiciones que conforman el marco jurídico de la cultura, incluidos en ello los convenios internacionales relativos al quehacer creativo

---

<sup>101</sup> <http://www.alternativateatral.com>

<sup>102</sup> <http://www.conexionbrando.com/%2f1976627-la-historia-detras-de-alternativa-teatral>

de los artistas, de las industrias culturales, del patrimonio y de los públicos o audiencias”. (2005: 20)

El CNCA presenta una conformación mixta (público – privada) de su directorio que cuenta con 11 miembros: un ministro de Cultura y presidente del Consejo, un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores y otro del Ministerio de Educación, cinco personalidades de la cultura, dos académicos y un Premio Nacional.

Asimismo, el Consejo es asesorado por un comité consultivo integrado por 15 representantes de las artes musicales, visuales y audiovisuales, teatro, danza, literatura, artes populares, patrimonio cultural, culturas originarias, universidades, industrias culturales, corporaciones y fundaciones de derecho privado, y la empresa privada.

A continuación, mencionamos aquellas funciones que la Ley N° 19.891 establece para el CNCA y se vinculan en específico con nuestro tema.

- ✓ Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación;
- ✓ Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales;
- ✓ Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación, con el fin de dar suficiente expresión a los componentes culturales y artísticos en los planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales;
- ✓ Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura;
- ✓ Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común;

Consideramos importante destacar la referencia permanente que el texto de Ley establece con el sistema educativo formal en todos sus niveles a través del Ministerio de Educación. Si bien el CNCA depende de dicho Ministerio, resulta importante resaltarlo de todos modos.

Asimismo, entendemos que la especificidad con relación al desarrollo de la infraestructura cultural está evidenciando una política cultural orientada al patrimonio.

El documento *Chile quiere más cultura. Definiciones de Política Cultural 2005- 2010*, plantea que la

Cultura sea puesta en el centro del desarrollo de Chile y por tanto instituye “una política de Estado que, como tal, concierne tanto a los agentes públicos como privados que operan en el ámbito cultural”. (2005: 05)

Establece que por tratarse de organismos públicos, las diferentes líneas estratégicas, objetivos y medidas a impulsar que contiene el documento demandarán acciones no sólo del CNCA, sino también de otros servicios, organismos públicos y ministerios, lo cual hará necesaria una debida y permanente coordinación entre todos ellos. El documento constituye también un referente importante para las políticas y acciones de los agentes y organismos privados que trabajan en la cultura.

Asimismo, expresa que instala una nueva institucionalidad cultural en Chile que

“consta de organismos participativos, de un servicio cada vez más eficiente y, a partir de este instante, de una política de largo y mediano plazo que entrega señales claras a los actores del mundo cultural – creadores, industrias, audiencias– respecto del futuro”. (2005: 06)

En sus fundamentos menciona que la finalidad última de la educación es la cultura y que la cultura no es viable sin la educación remarcando que ésta (la educación) no tiene sustancia sin la cultura. Enuncia, además que ambas exigen ser consideradas en su reciprocidad, en su mutua dependencia.

Por tanto, el proceso educativo integral supone la educación para la apreciación de la cultura, la cual “sólo es posible si se estimula, tempranamente y a lo largo de toda la existencia, la creatividad, el espíritu reflexivo y crítico, y la capacidad innovadora de las personas. En esta tarea, los profesores tienen un rol protagónico ineludible”. (2005: 14)

En el apartado 3.1 del documento *Chile quiere más cultura*, encontramos el siguiente objetivo:

“Crear y desarrollar más y mejores audiencias difundiendo la cultura, aumentando la infraestructura, estimulando la gestión, ampliando la formación para la apreciación. En Chile el desarrollo de las audiencias es aún precario. Ello se debe en gran parte a la escasa masificación del consumo cultural de calidad, a la debilidad de los circuitos y compañías estables, a la ausencia de medios de apoyo destinados a desarrollar las audiencias, y a la débil formación cultural de base de las personas”. (2005: 20)

Considera que el desafío de crear más y mejores audiencias “plantea requerimientos específicos en el ámbito de la infraestructura que no pueden soslayarse”.

Así pues, entre las medidas principales encontramos las siguientes:

- ✓ Completar el programa de infraestructura cultural para el Bicentenario, reconvirtiendo edificios patrimoniales o construyendo y habilitando nuevos espacios que permitan la representación de las diferentes disciplinas artísticas, de modo de contar con al menos un centro cultural en cada comuna de más de 50 mil habitantes, conformando así una red nacional de difusión artística.
- ✓ Reforzar y mejorar la enseñanza de las disciplinas artísticas, el patrimonio y la gestión cultural en la educación formal renovando los programas y los métodos existentes.

Comprobamos así que el documento fundamenta las funciones que la Ley de creación de CNCA le asignara y, dentro de ellas, el desarrollo de audiencias y la formación cultural de base de las personas aparecen en el centro de la escena así como la infraestructura cultural.

Al respecto, Antoine, en *La hora de los públicos*, dice

“Un destacado rol institucionalizador le cupo a los Gobiernos de la Concertación que, con el apoyo de la que era oposición en ese momento, supo gestionar una serie de leyes que conforman por su parte el sustrato legislativo y jurídico para la gestión cultural chilena. Este hecho no menor es el que explica el alto grado de consenso existente entre los actores políticos del país sobre lo que hay que hacer en materias de políticas culturales y, quién tiene que hacerlo. Ese es el espacio de la gestión de la cultura”. (S/F. Inédito)

El documento habla de política de Estado en cultura, ya que por un lado declara en uno de sus principios el rol insustituible y deber del Estado y, por otro sostiene que las prioridades e iniciativas que en el documento se indican escapan a las competencias exclusivas del CNCA.

Cabe destacar que la mayoría de los principios ponen énfasis en la participación, acceso y goce del arte y la cultura por parte de toda la población. Asimismo, enfatizan que el papel del Estado está en la creación y promoción de las mejores condiciones posibles para que las expresiones artísticas y las manifestaciones culturales puedan surgir, difundirse y ser apreciadas por el público libre y espontáneamente<sup>103</sup>.

Con relación al financiamiento en la ciudad de Santiago, como hemos descrito ya, la normativa de aplicación está contenida en las Leyes de alcance nacional que fueron descritas en el apartado 7.3.2.

Respecto del tipo de gestión cultural en el país trasandino, Ibacache expresa

“Chile es un país en donde no necesariamente podríamos hablar de que hay instituciones públicas dedicadas a la gestión cultural, más bien es un país en donde el sistema promueve la existencia de entidades privadas que gestionen espacios de propiedad pública<sup>104</sup>”. (2016)

En noviembre de 2010, el Observatorio de Políticas Culturales de Chile (OPC) elaboró el informe sobre industrias culturales, difusión y audiencias<sup>105</sup>. El informe parte de la política cultural 2005 – 2010 expresada en el documento *Chile quiere más cultura* que planteó

“crear y desarrollar más y mejores audiencias, especialmente en los sectores de menores recursos y en regiones, difundiendo la cultura, aumentando la infraestructura, estimulando la gestión, ampliando la formación para la apreciación de las artes e instando por una mayor calidad de los medios de comunicación”. (2010: 23 – 24)

<sup>103</sup> <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Chile-Quiere-Más-Cultura.-Definiciones-de-Pol%C3%ADtica-Cultural-2005-2010.pdf> Recuperado el 30/12/2016

<sup>104</sup> Nota de redacción: Transcripción del II Seminario Internacional de Desarrollo de Audiencias 22, 23 y 24 agosto 2016. Montevideo (Uruguay)

<sup>105</sup> <http://www.observatoriopoliticasculturales.cl/OPC/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Industrias-Culturales-y-Audiencias-UNA.pdf> Recuperado el 30/12/2016

El OPC indica en su informe que, transcurrido el período de vigencia de dicha política (2005-2010) era necesario evaluar el cumplimiento de las medidas allí anunciadas y, sobre todo, analizar el impacto que éstas pudieran haber tenido para “promover unas audiencias no sólo más masivas sino con mayores niveles de participación”. (2010: 24)

Resulta interesante destacar la crítica que hace el CNCA y que el OPC rescata en su informe

“Una de las propuestas de las nuevas autoridades es avanzar por la vía de una reforma al FONDART y otros fondos de cultura destinada a mejorar el acceso a públicos de las obras o trabajos financiados a través de mecanismos de mediación entre el artista y el público a través de la integración del mediador, en una suerte de co-financiamiento donde el último ofrezca garantías mensurables de penetración de las obras en los mercados y acceso al público en orden a solucionar el histórico problema de los fondos concursables que no tienen llegada a los públicos” (2010: 24)

El informe observa que desde 2007, los fondos concursables de cultura, a pesar de que aumentaron nominalmente, destinaron cada vez una proporción menor a las líneas de difusión y audiencias. Luego agrega

“Este hecho pareciera desmentir la afirmación respecto de la prioridad que en el discurso de las autoridades culturales se habría dado al desarrollo de la participación en cultura. Sin embargo, al parecer la explicación estaría en que paralelamente a los fondos concursables, a partir de 2007 se inicia el desarrollo de una política destinada a las audiencias impulsadas directamente por el CNCA, que tiene su principal componente en el Programa de Infraestructura cultural para comunas de más de 50 mil habitantes”. (2010: 25)

Asimismo, el informe destaca que los proyectos beneficiados por la ley de donaciones en general tienen un fuerte componente de desarrollo de audiencias y difusión de la creación artística.

Para finalizar, el informe identifica que para que las personas tengan una verdadera participación en la vida cultural del país, los desafíos están en la formación de audiencias. Agrega que

“[...] la respuesta parece pasar en gran medida por la vinculación del sistema escolar con el mundo de la cultura para promover no sólo el cultivo de las distintas disciplinas entre los jóvenes, sino también debates, publicaciones, redes sociales y otras formas de participación que vayan creando un público más exigente y crítico”. (2010: 41)

Asimismo, recomienda analizar las políticas y explorar posibilidades de subsidiar la demanda cultural ya que poner el énfasis en la participación “está indisolublemente ligado a una mayor preocupación por la calidad de la oferta y por la formación de las audiencias”.

El 18 de junio de 2014, el OPC publica el informe *Cultura: 100 primeros días*. En el mismo refiere a las 50 medidas de los primeros 100 días de gobierno de Michelle Bachellet, de las cuales tres corresponden al sector cultural. Indica que se cumplieron dos, lo que equivale a un 67% de cumplimiento.

Las dos medidas que indica como cumplidas son:

- ✓ La definición de la ubicación de 15 centros de desarrollo artístico para jóvenes talentos.
- ✓ La puesta en marcha de Programa de Recuperación Regional de Infraestructura Patrimonial.

La medida que no fue cumplida en el plazo previsto fue la del ingreso del proyecto de ley que crea el Ministerio de Cultura y Patrimonio, proyecto al que nos hemos referimos en el apartado 7.3.1.

Por último, mencionaremos que el documento *Política Cultural 2011 – 2016*, en su presentación advierte que en su creación participaron “miles de personas” a partir de una consulta ciudadana que incluyó distintas instancias de participación. De los 14 objetivos que plantea, los siguientes cuatro se vinculan con los públicos

- ✓ Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico culturales
- ✓ Generar acceso a una oferta artístico-cultural. Plantea la gestión y ejecución de un subsidio focalizado a la demanda cultural como fuera sugerido en el informe del OPC.
- ✓ Promover la formación de hábitos de consumo artístico- culturales en la comunidad. Una de las acciones está destinada a la formación de las personas para la apreciación de actividades artísticas culturales. Asimismo, reitera que se continúa con el fortalecimiento de la infraestructura cultural.
- ✓ Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura. Sobre todo a partir del fortalecimiento de la profesionalización de la Gestión Cultural.

Hasta aquí presentamos la normativa vinculada a la formación de públicos que se aplica en Chile. De lo expuesto, resulta interesante observar el seguimiento que el OPC realiza sobre las políticas culturales, seguimiento que no sólo se reduce a la estadística sino que describe y confronta las acciones realizadas al tiempo que cuestiona y recomienda. Del mismo modo, pareciera que esas recomendaciones son tenidas en cuenta por el CNCA.

Sólo a título informativo, como cierre del presente apartado, dejamos una breve reseña del fondo Iberescena y el programa Ibermúsicas ambas instancias de fomento para las artes escénicas en las que participan, entre otros países, Argentina y Chile.

### 7.6.3. Programas de fomento de artes escénicas en los que participan Argentina y Chile.

Agregamos aquí una breve reseña de los programas llamados Iber<sup>106</sup> que surgen a partir de la Carta Cultural Iberoamericana firmada en la XVI Cumbre Iberoamericana celebrada en Montevideo, en 2006, por los estados miembros de la OEI. La Carta, como compromiso voluntario de cooperación entre los países iberoamericanos impulsa la cooperación cultural que surge de la solidaridad de los Estados miembros. De este modo, busca favorecer el desarrollo de la diversidad interior de los países que la suscriben e impulsa nuevas fórmulas de coordinación (especialmente en asuntos como los derechos de autor, el patrimonio o las industrias culturales). A partir del año 2008 se celebran los Congresos Iberoamericanos de Cultura, como parte del desarrollo del Plan de Acción de la Carta Cultural Iberoamericana. Estos Congresos incorporan a la sociedad civil y a los sectores profesionales y creativos al debate sobre los principales retos que presenta la cultura en el ámbito iberoamericano.

El más antiguo de los programas es Ibermedia (programa audiovisual centrado en la coproducción y distribución de películas); ese mismo modelo se ha seguido con otros muchos programas posteriores, como Iberescena, Ibermuseos, Iberbibliotecas, etc..., que han mostrado ser interesantes instrumentos de cooperación.

Destacamos que la Carta, dentro del apartado Cultura y Educación expresa, entre otras necesidades, la de “propiciar la incorporación en los planes y programas de educación líneas temáticas orientadas al estímulo de la creatividad y la formación de públicos culturales críticos <sup>107</sup>”.

A continuación, presentamos una tabla que sintetiza los aspectos más relevantes de los programas Iber vinculados a nuestro trabajo.

**Tabla N° 22 - Síntesis de aspectos relevantes de los Programas Iberescena e Ibermúsicas**

Denominación	Fondo Iberoamericano de ayuda Iberescena <sup>108</sup>	Programa de Fomento de las Músicas Iberoamericanas. Ibermúsicas <sup>109</sup>
Año de inicio	2006	Noviembre de 2011
Propósito	Promover en los Estados miembros y por medio de ayudas financieras, la creación de un espacio de integración de las Artes Escénicas.	Fomentar la presencia y el conocimiento de la diversidad cultural iberoamericana en el ámbito de las artes musicales, estimulando la formación de nuevos públicos en la región y ampliando el mercado de trabajo de los profesionales del ramo.
Ratificado y financiado por	Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, México, Panamá, Paraguay,	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay; y por la Secretaría

<sup>106</sup> Más información en <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cooperacion/promocion-exterior/el-espacio-cultural-iberoamericano.html>

<sup>107</sup> [http://culturasiberoamericanas.org/carta\\_cultural\\_espanol.php](http://culturasiberoamericanas.org/carta_cultural_espanol.php) Recuperado el 15/01/2017

<sup>108</sup> <http://www.iberescena.org/es/que-es-iberescena> Recuperado el 15/01/2017

<sup>109</sup> <http://www.ibermusicas.org/es/institucional> Recuperado el 15/01/2017

	Perú, Uruguay y por la Secretaria General Iberoamericana.	General Iberoamericana.
<b>Dirigido por</b>	Comité Intergubernamental Iberescena.	Comité Intergubernamental Ibermúsicas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los sitios web de Iberescena e Ibermúsicas

### **Fondo Iberoamericano de ayuda Iberescena**

Argentina: La representación recae en Ministerio de Cultura de la Nación delegada en el Director Ejecutivo del INT.

Chile: La representación chilena en el Consejo Nacional de las Artes y la Cultura (CNCA) delegada en la Coordinadora del Área de Teatro de dicho organismo.

### **Programa de Fomento de las Músicas Iberoamericanas. Ibermúsicas**

Argentina: La representación recae en el Ministerio de Cultura de la Nación delegada en la Dirección de Gestión y Programación de la Subsecretaría de Cultura Ciudadana del Ministerio de Cultura de la Nación.

Chile: La representación recae en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) delegada en la Coordinación de Programas Estratégicos e Internacionales de la Secretaría Ejecutivo del Consejo de Fomento de la Música Nacional.

Cabe destacar que incluimos aquí al programa Ibermúsicas ya que el primer objetivo que promueve refiere a la formación de nuevos públicos y aparece redactado de la siguiente manera:

- Apoyar la formación de nuevos públicos para los espectáculos musicales iberoamericanos, con especial énfasis en los jóvenes y los grupos poblacionales en situación vulnerable.

Concluimos aquí nuestro marco teórico y, en el próximo apartado nos adentramos en las cuestiones de metodología donde describimos las características, pregunta, objetivos, relevancia, límites y viabilidad del presente trabajo. Asimismo, presentamos los casos objeto de nuestro estudio.

## **8. Metodología**

### **8.1. Características de la investigación.**

El presente trabajo de investigación tiene carácter exploratorio dado que, hasta la fecha, no hemos podido hallar una investigación que analice las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos con especial énfasis en las artes escénicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ciudad de Santiago de Chile.

Para ello, se utiliza un diseño cualitativo y se recurre a la técnica de estudio de casos que, a través de un proceso de indagación sistemático y profundo, mediante entrevistas en profundidad a expertos en cada una de las áreas, procura conocer lo más acabadamente posible a las organizaciones elegidas en aras de contar con la mayor cantidad de información sustantiva para elaborar la propuesta antes mencionada.

El enfoque cualitativo se fundamenta en un proceso inductivo (explorar y describir para luego generar perspectivas teóricas) y se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos) a partir de instrumentos como las entrevistas no estructuradas o la observación. (Sampieri, 1997: 8)

Nuestro trabajo, tal como hemos mencionado previamente, analiza la aplicación de políticas públicas vinculadas a la formación de públicos a partir del estudio de los casos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Programa Formación de Espectadores del Ministerio de Educación del GCBA) y de la Ciudad de Santiago de Chile (Centro Cultural Gabriela Mistral - GAM).

Si bien nuestro trabajo no es comparativo, uno de nuestros objetivos es identificar las concordancias de implementación en ambos casos por lo que corresponde aquí definir dicho término. Así pues, a los efectos del presente trabajo, cuando hablemos de concordancia nos estaremos refiriendo a la correspondencia o relación de semejanza o diferencia que se establezca entre los elementos o tópicos de cada uno de los casos.

### **8.2. Pregunta de investigación**

¿Las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos inciden en el desarrollo de espectadores y/o audiencias en artes escénicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ciudad de Santiago de Chile en el período 2010 - 2015?

### 8.3. Objetivos de la investigación

#### Objetivo General

Analizar las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos a partir del estudio de los casos de las ciudades de Buenos Aires (Programa Formación de Espectadores) y Santiago de Chile (Centro Cultural Gabriela Mistral - GAM) con especial énfasis en las artes escénicas (años 2010-2015).

#### Objetivos Específicos

- Describir las características principales de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos en el marco de la normativa vigente, en los casos estudiados.
- Identificar las concordancias (semejanzas y diferencias) de implementación de las políticas en los casos estudiados.
- Determinar la eficiencia y eficacia en relación a la planificación y a los recursos asignados en los casos estudiados.

### 8.4. Relevancia y justificación de la investigación

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se detectan diferencias en las características y comportamiento de los públicos de las artes escénicas según el circuito de que se trate: empresarial, oficial, independiente, o comunitario.

A priori, la comunidad de las artes escénicas de la CABA parece acordar en la necesidad de atraer nuevos espectadores a las salas aunque hasta la fecha y según nuestras búsquedas, lo que se destaca son acercamientos a través de campañas de prensa y marketing.

Mientras tanto y desde 2005, en el ámbito del Ministerio de Educación de la CABA, un grupo reducido de personas que integran el Programa Formación de Espectadores acerca y hace accesible a los alumnos y docentes de las escuelas de gestión pública de nivel medio de la ciudad de Buenos Aires, espectáculos de excelencia estética de teatro, danza y cine que se exhiben en la actualidad en la cartelera independiente porteña.

Cabe destacar que en otros países de la región como Chile, esta necesidad de desarrollar públicos se tradujo en la creación del Centro Cultural Gabriela Mistral que, conocido como GAM, nace en septiembre de 2010 en la ciudad de Santiago, como un *centro de las artes, la cultura y las personas* haciendo hincapié en que una de sus misiones es “*acercar la cultura a todas las personas, en especial a los grupos sociales que tienen menos acceso a ella, promover la participación de los públicos y la formación de audiencias*” (Somos: GAM<sup>110</sup>).

Y, en este contexto cabría preguntarse si, además de las estrategias de marketing que tanto las instituciones públicas como privadas llevan a cabo, no sería necesaria la intervención del estado, como

---

<sup>110</sup> <http://gam.cl/somos/> Recuperado el 10/08/2016

garante del derecho a la cultura, en el desarrollo de políticas específicas orientadas a la formación de públicos. Si la intervención del estado es suficiente o si, en su defecto, sería deseable que las organizaciones privadas co-adyudaran en esta labor a largo plazo. Y, además, cuán beneficioso sería contar con un plan estratégico que contemplara esta temática. Consideramos que las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos inciden en el desarrollo de espectadores activos en artes escénicas y, es por ello que decidimos adentrarnos en la realización del presente trabajo.

Nuestra intención es observar y analizar la aplicación de políticas públicas en la gestión vinculada a la formación de públicos para, a partir del estudio de los casos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Programa Formación de Espectadores del Ministerio de Educación del GCBA) y la ciudad de Santiago de Chile (Centro Cultural Gabriela Mistral - GAM), elaborar recomendaciones que puedan redundar en un aporte para el campo.

El trabajo se centrará en el período comprendido entre los años 2010 - 2015 y la elección de esta etapa obedece a que el GAM abre sus puertas en 2010 incluyendo en su organigrama, desde su creación, el área de audiencias con el objeto de promover la formación y participación de los públicos. Por su parte, el PFE consolida su estructura interna e incorpora nuevas disciplinas en su oferta.

Asimismo, el trabajo procurará, a partir del estudio de los casos descritos, desarrollar propuestas estratégicas que vinculen los productos artísticos con los nuevos públicos de modo de facilitar el acceso a la experiencia estética que ofrece el mundo de las artes escénicas.

## **8.5. Límites de la investigación**

Nos hemos referido a la relevancia e interés del presente trabajo de investigación. Cabe aclarar que el mismo no agota su complejidad por lo que dejaremos establecidas las limitaciones más relevantes.

La limitación temporal (2010 – 2015) corresponde, como fue dicho a que el GAM surge en septiembre de 2010, el corte en 2015 coincide con el final de la gestión que iniciara las acciones en dicho Centro Cultural. Asimismo, dado que el PFE nace en 2005 y continúa bajo la órbita del Ministerio de Educación de la CABA, consideramos que un estudio con un recorte temporal más extendido podría arrojar más luz acerca de la evolución de la temática que nos ocupa.

En cuanto a la elección de los casos, uno en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otro en la ciudad de Santiago de Chile, obedece a las acciones que ambos llevan a cabo en torno a nuestro tema de estudio. No obstante, sería interesante observar lo que ocurre al interior de otras provincias y ciudades de dichos países y extender así el estudio con el fin de ampliar a la región la visión sobre las políticas culturales en general y los públicos en particular. Tenemos información de acciones que se desarrollan tanto en el Gran Teatro Nacional de Lima (Perú), Programa de Formación de Públicos; como en el Teatro Solís de Montevideo (Uruguay), Programa de Desarrollo de Audiencias. Experiencias que sería interesante explorar y extender el mapeo al resto de Latinoamérica.

Asimismo, consideramos que dada la importancia que la CABA tiene en materia teatral, sería deseable ampliar esta investigación a los circuitos que mencionáramos más arriba: oficial, empresarial, alternativo y comunitario.

Por otro lado, si bien utilizamos una metodología cualitativa a través de las entrevistas en profundidad, sería interesante contrastar esta investigación cualitativa con otra de tipo cuantitativa donde se exprese a nivel numérico el crecimiento de los nuevos públicos, es decir su grado de desarrollo y/o formación, su nivel de participación en las distintas actividades, así como su grado de satisfacción, entre otros factores de interés.

Por último, consideramos asimismo como limitación la repetición de la bibliografía dado que son pocos los expertos que se dedicaron a estudiar esta temática específica de formación de públicos que es de reciente interés.

## **8.6. Viabilidad de la investigación**

Como fue dicho en el apartado anterior, la formación de públicos es una temática de reciente interés por lo que encontramos pocos autores que la aborden en profundidad. Sin embargo, resultan suficientes por cuanto nuestro objeto de estudio son a las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos y, en ese campo, la bibliografía es abundante.

Mencionaremos algunas de las publicaciones, libros, seminarios y antecedentes que hacen referencia a la temática de nuestro trabajo y, por tanto, resultan fundamentales para el desarrollo del mismo.

El libro *¿Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital?* de Ana Durán y Sonia Jaroslavsky (2012) plantea la posibilidad de pensar de manera diferente la relación entre el teatro y los alumnos de nivel medio. Las autoras invitan a reflexionar sobre un espectador distinto que pueda tener la posibilidad de asistir a los teatros a gozar de obras de texto, espectáculos de danza y de teatro musical.

El trabajo de tesis de Ana Durán (2015) titulado *Ver teatro y danza por primera vez. Los jóvenes y las artes escénicas independientes en el contexto de la escuela pública. La experiencia del Programa Formación de Espectadores* resulta imprescindible por su actualidad y porque demuestra que el acercamiento de los alumnos a las artes escénicas contribuye, no sólo a ampliar la experiencia educativa sino que enriquece a los jóvenes culturalmente generando ciudadanos activos y críticos.

Por su parte, las reflexiones surgidas en el I y II Seminario Internacional de Desarrollo de Audiencias (2012) y (2016) organizado por el Teatro Solís de Montevideo (Uruguay), resultan de valor sustantivo

habida cuenta de que reúnen experiencias de diferentes países permitiendo así, ahondar en la reflexión y el intercambio.

Lo mismo sucede con el material producto del I Encuentro Internacional de Creación de Nuevos Públicos que tuviera lugar en la CABA en 2013 y los I, II, III, IV y V Seminarios Internacionales de Formación de Audiencias organizados por el GAM de Santiago de Chile entre 2011 y 2015.

Los numerosos trabajos y publicaciones tanto de Lucina Jiménez (2000; 2007), como de Cristian Antoine Faúndez (2011; 2012; 2013; 2016) y de Javier Ibacache (2012; 2016, atento su condición de especialistas en esta temática, resultan un aporte más que valioso dada su constante preocupación y estudio sobre las audiencias.

Por último, pero no por ello menos importante, mencionaremos la obra de Néstor García Canelini (1987; 1990; 2004; 2010) autor insoslayable en la materia y de José Teixeira Coelho (2009) en cuyo *Diccionario crítico de política cultural* hallamos definiciones exhaustivamente estudiadas que aportan una necesaria mirada sobre la especificidad del sector cultural.

Asimismo, tomamos en cuenta numerosos artículos publicados en diarios y en revistas especializadas en el quehacer teatral de la CABA como es el caso, entre otras, de la revista *Funámbulos* (2009; 2010, 2012), la revista mexicana de teatro *Paso de gato* (2015) y la revista chilena *MGC #7* (2016).

## **8.7. Breve descripción de los casos que serán analizados**

### **8.7.1. El Programa Formación de Espectadores (CABA)**

En el año 2005 se crea en el ámbito del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el Programa Formación de Espectadores (PFE) que acerca y hace accesible a los alumnos y docentes de las escuelas públicas de nivel medio de la ciudad de Buenos Aires, espectáculos de excelencia estética de teatro, danza y cine que se exhiben en la actualidad en la cartelera independiente porteña. Dicho Programa, pretende constituir a los docentes como promotores necesarios de la propuesta artística que se ofrece y, conforme lo expresa en su sitio web, “la escuela es de vital importancia en esta tarea y debe ayudar a los jóvenes a construir su propio Capital Cultural para desarrollarse emocional, estética e intelectualmente como individuos pensantes, independientes, afables” (Quiénes somos: Formación de Espectadores)<sup>111</sup>.

El Programa Formación de Espectadores cuenta con 10 años de trayectoria y, se pudo advertir que, si bien goza de una importante visibilidad y prestigio tanto de la comunidad docente como de la artística, los recursos para solventar las funciones y las salas deben ser gestionados cada año por el mismo Programa mediante la postulación a subsidios del Ministerio de Cultura del GCBA (Proteatro, Prodanza) y a la declaración de interés cultural (Mecenazgo Cultural del GCBA) lo cual ubica en un

---

<sup>111</sup><http://www.formarespectadores.com.ar/quienes%20somos/quienessomos.html> Recuperado el 10/08/2016

lugar de incertidumbre constante a la programación y, por ende, el logro de sus objetivos. Los espacios para la proyección de los films también son gestionados por el Programa, siendo algunos de ellos el Instituto Goethe, el British Arts Centre, el Museo de Libro y de la Lengua, el Cultural San Martín, las embajadas de Brasil, Uruguay y Corea, entre muchas otras instituciones. El Ministerio de Educación del GCBA cubre los salarios de las 10 personas que trabajan en el Programa y el costo de los micros que trasladan a los alumnos a las funciones.

### 8.7.2. El Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM (Santiago de Chile)

En septiembre de 2010 nace en Santiago de Chile el GAM, Centro Cultural Gabriela Mistral conducido por un Directorio integrado por representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. El GAM, tal como se lo conoce en Santiago de Chile, se auto define en su sitio web como un centro de las artes, la cultura y las personas que focaliza su acción en el acceso a la cultura y en la formación de audiencias (Somos: GAM)<sup>112</sup>.

El área de audiencias forma parte del organigrama desde su creación. El GAM centra su labor en los grupos sociales con menor acceso a la cultura al tiempo que promueve la formación y participación de los públicos a través de cuatro unidades: mediación (inclusión), educación (formación), públicos (fidelización) y estudios (análisis); las que a su vez desarrollan diversos programas.

Entre sus acciones organiza anualmente el Seminario Internacional de Formación de Audiencias (en 2015 se llevó a cabo el V) como eje central de aporte teórico e intercambio con profesionales de la cultura local e internacional que se encuentran preocupados y ocupados en esta temática. El modelo del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) combina el desarrollo de políticas públicas de la gestión cultural de Chile con una gestión no gubernamental.

### 8.8 Cronograma de trabajo

Para una mejor visualización, presentamos en forma de tabla el cronograma que muestra, en forma secuencial, el desarrollo del presente trabajo.

**Tabla N° 23 – Cronograma de tareas**

Período	Tarea
Diciembre de 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación proyecto de trabajo final de maestría.</li> </ul>
Abril – Junio 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación del problema de investigación.</li> <li>• Hipótesis preliminar.</li> <li>• Relevamiento bibliográfico.</li> </ul>
Julio 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de trabajo en Buenos Aires con director Cristian Antoine Faúndez el 06/07/2016.</li> </ul>
Agosto 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos.</li> </ul>

<sup>112</sup><http://gam.cl/somos/> Recuperado el 10/08/2016

Septiembre – Diciembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción del Marco Teórico.</li> </ul>
Octubre - Noviembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Metodología.</li> <li>• Preparación del cuestionario de entrevistas en profundidad.</li> </ul>
Noviembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con las personas a entrevistar.</li> </ul>
Diciembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de entrevistas: 07/12/16 Entrevista a Javier Ibacache. Director de Programación y Audiencias del GAM entre 2010 y 2015. 09/12/16 Entrevista a Bárbara Negrón. Directora del Observatorio de Políticas Culturales. 13/12/16 Entrevista a Arturo Navarro. Director Ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho y en ese carácter miembro del directorio de la corporación del Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM. 27/12/16 Entrevista a Rubén Szuchmacher . Actor, director, docente, dramaturgo y gestor cultural en diversas instituciones. Importante referente del quehacer teatral argentino. 28/12/16 Entrevista a Ana Durán y Sonia Jaroslavsky. Coordinadoras del Programa Formación de Espectadores.</li> <li>• . En Santiago de Chile trabajo con el Director Cristian Antoine Faúndez (07/12/16 al 16/12/16)</li> </ul>
Diciembre 2016 – Enero 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcripción de entrevistas.</li> </ul>
Enero 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de entrevistas: 06/01/17 Entrevista a Alejandro Tantanian. Director General y Artístico del Teatro Nacional Cervantes. 10/01/17 Entrevista a Luciana Blasco. Subsecretaria de Políticas Culturales y Nuevas Audiencias del GCBA.</li> </ul>
Enero 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del Marco teórico.</li> </ul>
Enero – Febrero 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción del análisis.</li> </ul>
Marzo 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones - Recomendaciones - Bibliografía y Anexos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de trabajo por Skype y comunicaciones por Whatsapp con director Cristian Antoine Faúndez: 24/08/2016; 04/11/2016; 16/11/2016; 08/03/2017; 22/03/2017</li> <li>• Sesiones de trabajo presenciales con la Prof. y Mg. Eleonora A. Sucharczuk: 09/08/16; 30/08/16; 13/09/2016; 27/09/2016; 14/10/2016; 03/11/2016; 17/11/2016; 23/01/2017; 23/02/2017; 15/03/2017</li> </ul>

## 8.9. Entrevistas y categorías de análisis

Tal como fue mencionado en el apartado 8.1., para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de entrevistas abiertas, también llamadas en profundidad, tanto para los casos estudiados como para los referentes de políticas culturales.

Blasco Hernández y Otero García (2008) expresan que las entrevistas en profundidad generalmente suelen cubrir solamente uno o dos temas pero en mayor profundidad. El resto de las preguntas que el

investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado y se centran fundamentalmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto de estudio.

En concordancia con lo antedicho, Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2008) dicen que las entrevistas en profundidad se corresponden con el método de investigación cualitativo, son flexibles, dinámicas y “han sido descriptas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas”.

Para las entrevistas que contribuyeron al contexto de los casos estudiados, se redactaron preguntas guía que hicieron las veces de instrumento para recordar los temas claves a preguntar en sintonía con lo expresado por Blasco Hernández y Otero García (2008), respecto de que no es un protocolo estructurado y por tanto no se trata de ir indagando sobre cada uno de los temas en un orden prefijado. El objetivo es que los entrevistados produzcan información sobre las áreas generales que nos interesan para la investigación. En la siguiente tabla se muestra la categorización utilizada para las entrevistas que nos aportaron información del contexto de políticas públicas vinculadas con la formación de públicos en la CABA y en Santiago de Chile.

**Tabla N° 24 - Categorías de análisis. Contexto de políticas públicas y formación de públicos.**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCION
ENTREVISTADO		Cargo ocupado, antigüedad en el mismo, formación académica, experiencias laborales previas en el campo.
POLITICAS PUBLICAS	Formación de públicos	Origen. Características y ámbito de aplicación.
	Agenda gubernamental	Lugar que ocupan las políticas de formación de públicos
	Marketing	Opinión acerca de la utilidad de las estrategias de MKT para la formación de públicos.
ESCENARIO LOCAL		Opinión acerca de los principales obstáculos y/o desafíos que hoy presenta el escenario local con relación a la formación de públicos
		Opinión acerca de la relación entre Educación y Cultura
<p>Se agregó la siguiente pregunta: Algunos autores dicen que si no se considera a la cultura como un eje transversal en cuanto a la aplicación de las políticas públicas, esto influiría en que el desarrollo entrara en crisis, ¿cuál es su opinión al respecto?</p> <p>A los entrevistados en Chile se les consultó también respecto del proyecto de Ley de creación del Ministerio de las Culturas.</p>		

Para las entrevistas destinadas al PFE y al GAM, el cuestionario se confeccionó como un guión que fue redactado en categorías que abarcaron los temas claves a ser explorados, de allí surgieron las subcategorías con su descripción conforme la siguiente tabla:

**Tabla N° 25 - Categorías de análisis de los casos**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCION
ENTREVISTADO		Cargo ocupado, antigüedad en el mismo, formación académica, experiencias laborales previas en el campo.
	Misión / Visión	Declaración de funcionamiento en su apertura (2010). Modificaciones y evolución hasta 2015.
	Objetivos/Metas	Identificación de los propósitos de la institución y de cambios en los mismos si los hubiera.
ANTECEDENTES Y CARÁCTERISTICAS	Surgimiento del programa orientado a la formación de públicos.	Motivación y/o política pública que da origen a su surgimiento. Características principales.
ESTRUCTURA, DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA Y NATURALEZA NORMATIVA	Estructura y dependencia administrativa	Lugar que ocupa en el organigrama institucional.
	Normativa de aplicación	Identificar la incidencia de la normativa vigente y su rol en el desarrollo de las políticas públicas referidas a la formación de públicos.
RECURSOS DISPONIBLES	Recursos humanos (período 2010 – 2015)	Áreas que involucra. Cantidad de personal y perfiles de cada área.
	Recursos materiales / infraestructura (período 2010 – 2015)	Exclusividad o no de los espacios de destinados al desarrollo de las actividades (oficinas, salas, etc.). Cantidad, dimensiones y gestión de los mismos.
	Recursos económicos y financieros (período 2010 – 2015)	Partida presupuestaria específica asignada al programa. Circuito administrativo de provisión de fondos. Otras fuentes de financiamiento.
PLANIFICACION: ACTIVIDADES Y PROGRAMACION	Actividades y/o subprogramas	Actividades desarrolladas y sus características. Identificación del público destinatario (por género, edad, zona geográfica, intereses). Incremento y/o disminución entre 2010 y 2015.
	Programación	Criterios de selección de la programación para cada actividad o subprograma. Modificaciones entre 2010 – 2015.
EVALUACION Y CONTROL DE GESTION	Evaluación	Descripción de los instrumentos que utilizan y frecuencia con la que se aplican.
	Control de gestión	De qué manera inciden los resultados de las evaluaciones en la planificación de actividades y programación.

Precisamos que la misión se interroga sobre el propósito de la organización, describe sus características

principales y el por qué de su surgimiento mientras que la visión refiere a aquello que ansía como ideal. Los objetivos, por su parte, focalizan su dirección en el corto, mediano y largo plazo. (Kotler & Kotler, 2001: 111)

A los efectos del presente trabajo, establecemos que las edades de las distintas franjas etarias, salvo otra especificación, son las siguientes: niños (entre 4 y 12 años); jóvenes y/o adolescentes (entre 13 y 20 años); adultos (21 a 65 años); adulto mayor (de 66 en adelante).

Para referirnos a las personas que cumplen funciones tanto en el GAM como en el PFE, utilizaremos la terminología mayormente empleada, hablaremos de recursos humanos.

Asimismo, con el objeto de favorecer la comprensión incluimos como instrumento de análisis un cuadro cuya estructura presentamos a continuación:

**Tabla N° 26 – Categorías de concordancias y no concordancias de los casos**

		PFE	GAM	Concordancia (simetría)	No concordancia (asimetría)
Política que sostiene su funcionamiento					
Política pública que da origen					
Misión / Visión					
Objetivos /Metas					
Estructura y dependencia administrativa					
Recursos disponibles	Humanos				
	Materiales / Infraestructura				
	Económicos y Financieros				
Actividades y/o programas y/o subprogramas	Con adolescentes				
	Con adultos				
	Con niños				
	Con personas con capacidades diferentes				

	Con docentes				
	Complementarias				
Selección de la programación					
Evaluación y control de gestión					

Los autores coinciden en que no hay un número determinado de personas a entrevistar dado que lo importante es el contenido y la calidad de la información.

Por ello, para el estudio de los casos que importan al presente trabajo, las entrevistas se realizaron a quien fuera el Director de programación y audiencias del GAM en el período estudiado y a las Coordinadoras del Programa Formación de Espectadores.

Para las entrevistas vinculadas con referentes de las políticas culturales que se aplican en cada ciudad (CABA y Santiago de Chile), la muestra contó con la supervisión de Dr. Cristian Antoine Faúndez.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes (ver CVs en Anexo IV):

	<b>Política Cultural</b>	<b>FDE</b>	<b>GAM</b>
<b>CABA</b>	Alejandro Tantanian Luciana Blasco Rubén Szuchmacher	Ana Durán Sonia Jaroslavsky	
<b>Santiago</b>	Arturo Navarro Bárbara Negrón		Javier Ibacache

La entrevista a Javier Ibacache fue acordada directamente por quienes llevamos a cabo el presente trabajo. Las entrevistas a Bárbara Negrón y Arturo Navarro fueron acordadas vía correo electrónico a partir del contacto inicial del Dr. Cristian Antoine Faúndez.

Todas las entrevistas llevadas a cabo en Buenos Aires fueron acordadas, vía correo electrónico, por quienes desarrollamos el presente trabajo.

## 9. Análisis de las entrevistas a los referentes de políticas culturales.

### 9.1. Contexto CABA / Santiago de Chile

Comenzaremos nuestro análisis con las voces de quienes, tanto en la CABA como en Santiago, entrevistamos como interlocutores referentes de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos. Como ya fue dicho, utilizamos la técnica de entrevistas en profundidad sobre la base de las categorías y subcategorías indicadas en la Tabla N° 24 que a continuación presentamos de manera resumida al sólo efecto de ordenar el análisis.

Recordamos que en la ciudad de Santiago de Chile entrevistamos a Arturo Navarro, director ejecutivo del Centro Cultural Mapocho y a Bárbara Negrón, directora del Observatorio de Políticas Culturales de Chile.

Los entrevistados en la CABA fueron Alejandro Tantanian, director general y artístico del TNC, Luciana Blasco, Subsecretaria de políticas culturales y nuevas audiencias de la CABA y Rubén Szuchmacher, actor, director, docente, dramaturgo y gestor en artes performáticas.

#### - Políticas públicas aplicadas a la formación de públicos

##### Opiniones de los entrevistados en Santiago de Chile.

Como hemos desarrollado en el apartado 7.3. la institucionalidad cultural chilena se instala en 2003 a partir de la creación del CNCA. Resulta aquí interesante el marco histórico con el que Arturo Navarro inicia la entrevista. Marco en el que autores como Antoine (2013) y Bastías Sekulovic (2008) describían con relación a cómo durante la dictadura, el modelo neoliberal, desplaza la cultura desde el ámbito político al económico. Navarro dice que el impacto que tuvo la dictadura militar en el ámbito de la cultura chilena fue diferente que en Argentina, dado que estuvo encabezada por la misma cúpula durante todo el período. Categóricamente dice que *“liquidaron la cultura, porque nosotros teníamos una cultura muy parecida a la argentina, a la francesa, que todo el financiamiento era público. Sencillamente cortaron el financiamiento, la dirección de museos, las universidades, la televisión pública, las bibliotecas, todo lo que olía a cultura. Se redujo el presupuesto por doctrina económica, que coincidía con los intereses represivos pero era más bien una doctrina económica”*.

Navarro continúa el relato diciendo que finalizada la dictadura, Chile no contaba con un modelo de desarrollo cultural por lo que se inició un proceso de búsqueda del modelo a seguir que, en línea con lo que desarrollamos en el apartado 7.1., estaría más cercana al modelo anglosajón. Navarro lo expresa del siguiente modo: *“El riesgo que tiene el modelo que nosotros teníamos es que venga un gobierno de ultra derecha o neo conservador y que diga la cultura no requiere financiamiento público y por lo tanto sacarlo. No queríamos eso, pero tampoco queríamos la ausencia total del Estado, entonces optamos por un sistema mixto, que es el sistema británico, inglés, de los consejos de las artes, o sea, el Estado pone la plata, pero el consejo la asigna”*.

Navarro continúa relatando que el gobierno del presidente Lagos que asume en el 2000 crea por primera vez una Comisión presidencial de infraestructura cultural en la cual convergen “*los ministerios como los llamamos nosotros con billetera, o sea, obras públicas, vivienda, urbanismo, etc., etc... con las organizaciones culturales*”.

Arturo Navarro y Bárbara Negrón acuerdan que una política importante para el desarrollo cultural chileno fue la de crear un Centro Cultural en las ciudades de más de 50 mil habitantes<sup>113</sup>. Al respecto, Navarro nos dice: “*El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, a la usanza británica, fija como política estatal la creación de espacios culturales en todas las ciudades con población mayor a 50.000 habitantes. Proceso que ya acabamos de terminar, ya están todas las ciudades mayores a 50.000 con su infraestructura cultural: teatros, centro cultural, lo que sea*”.

Negrón, con referencia al cumplimiento o no de la política nacional enunciada, en sintonía con lo publicado en el sitio del OPC, completa: “*la primera política nacional, 2005-2010, sí se siguió porque tenía medidas super concretas, lo de centros culturales en más de 50.000 habitantes salía de ahí, y se hizo. Otras no, bueno el GAM también salió de ahí, el gran centro de las artes escénicas ese es el GAM. La política 2011-2016 era muy genérica, [...] pero eso ha significado que este documento no ha guiado nada, todo cabe, es cualquier cosa. Y convive con programas de gobierno y finalmente lo que se sigue son los programas de gobierno que sí tienen medidas específicas para el arte y la educación super concretas que se han cumplido muy poco*”.

Bárbara Negrón, continúa con su postura crítica y opina que en Chile no se podría hablar propiamente de una política de formación de públicos sino de una inquietud que empezó a instalarse desde aproximadamente el año 2011, año que coincide con el inicio de las actividades del GAM que surgió en septiembre de 2010. Considera que, si bien se había expresado en algunos documentos anteriores, los programas que se implementan son pocos y de corto alcance, muy desligados de la formación educativa. Negrón nos dice: “*... creo que hay iniciativas, programas pero que todavía no constituyen una política. Nuestra institucionalidad está construida en base a los sectores artísticos, parte importante de la institucionalidad del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Entonces hay un consejo para el audiovisual, uno para el libro, otro para la música, etc. Entonces ahora se está integrando a esos sectores el tema de la formación de audiencias, entonces hay un programa muy chiquito pero ya con un par de años de formación [de audiencias] para el cine por ejemplo*”.

Agrega que el sistema chileno está basado en una política cultural de concursabilidad que tiene muchas ventajas y muchas desventajas. “*Es efectiva para la creación por ejemplo, tu no necesitas sostener [la política], tu necesitas financiamiento para la creación [...]. Entonces yo diría que no hay una visión de cómo se forman los públicos a un nivel macro, no hay una visión de Estado, ni cerca, este tema es*

---

<sup>113</sup> Ver apartado 7.3.

*nuevo, incipiente... deficitario totalmente, porque tendría que trabajar en todas las etapas de la formación del niño”.*

Navarro continúa su relato y, a diferencia de Negrón, no esgrime juicio de valor respecto del rol del Estado al expresar: *“Y entonces teníamos los fondos concursables que son asignados por los Consejos de pares, participativamente, los fondos privados a través de estímulos tributarios<sup>114</sup> y el Estado se reservó de fijar lo que es más fuerte del sistema francés que es la infraestructura cultural, nosotros estábamos muy cerca de cero con la infraestructura cultural, hicimos el Museo de Bellas Artes en 1910, después la Biblioteca Nacional y prácticamente nada más”.*

Por otro lado, en su rol de director ejecutivo del primer centro cultural de Chile inaugurado pos dictadura, Navarro cuenta que en 1995 con el objeto de difundir la cultura, se creó en el Centro Cultural Estación Mapocho el primer observatorio de públicos de Chile. *“Ese fue el primer trabajo en formación de públicos y partimos de una primera gran encuesta no de consumos sino de intereses culturales, primera vez que esto se hace en Santiago, lo repetimos en 1995 y en el 2005 para ver los cambios en esos diez años y el impacto que había tenido este Centro Cultural. Porque ya cuando conocemos a nuestro público empezamos a modelarlo, viene el tema de la formación de nuevos públicos, o sea, hacemos la feria del libro y le ponemos al lado la exposición de artes visuales, trasladamos el público de la literatura y lo transformamos en un público de artes visuales”.*

Continuando con su crítica a las políticas culturales chilenas, Negrón considera que los fondos concursables no son una política que pueda dar estabilidad y lo fundamenta en que *“hay un montón de iniciativas privadas que son espectaculares y no reciben apoyo del Estado y están ahí tratando de sobrevivir y eso tiene que cambiar, tiene que ver con que el tipo de instrumento concursable no sirve para todo, hay que hacer algún tema de financiación más estable, los festivales no pueden estar dependiendo cada año del concurso. A medida de que aparece esta angustia por la corrupción, los funcionarios públicos se ponen más nerviosos, y la postulación a recursos tiene la ventaja de que tu repartes y ya. No tienes que jugártelas por decir voy a financiar este y este, más fácil es decir ah...lo voy a hacer concursable”.*

En los apartados 7.3. y 7.6.2., nos extendimos en la descripción de uno de los pilares de la política de Estado chilena como es la infraestructura cultural. Asimismo, fundamentamos la necesidad de que los gestores/administradores culturales tuvieran un rol destacado (Antoine, 2012 y S/F). Aquí Navarro suma y destaca el papel que las corporaciones tienen en su rol de gestores culturales de esas infraestructuras y lo expresa de la siguiente manera: *“Las corporaciones somos profesionales de la gestión cultural, nadie de nosotros se va a ir a encadenar a ninguna parte para que te aumenten los*

---

<sup>114</sup> Nota de redacción: se refiere a la Ley de donaciones culturales, conocida como ley Valdez, desarrollada en los apartados 7.3.1. y 7.3.2.

*recursos sino que... si un gestor cultural te dice mira, necesito más recursos... y bueno, para qué está, ¿se entiende? Si los consigue hizo esto, esto otro, esto otro, me entiendes. Entonces, en general las políticas... van a atender las urgencias y las capacidades de escándalo hacia los que tienen menor capacidad de escándalo”.*

#### Opiniones de los entrevistados en CABA.

Hemos abordado la institucionalidad cultural argentina y de la CABA en el apartado 7.2. Asimismo, en el apartado 6. desarrollamos las características de las artes escénicas de la CABA. Presentamos aquí las voces que consideramos representativas y relevantes para contextualizar el caso objeto de nuestro trabajo.

Con relación a las políticas públicas aplicadas a la formación de públicos, en concordancia con las características del modelo francés que describiéramos en el apartado 7.1., los tres entrevistados consideran que se trata de una temática pendiente y que es necesario que el estado la aborde.

Luciana Blasco, en su rol de Subsecretaria de Políticas Culturales y Nuevas Audiencias de la CABA, en sintonía con los conceptos sobre derechos culturales que desarrollamos en el apartado 5, afirma: *“es un poco una cuestión pendiente [...] Para mí, indefectiblemente pensar la formación de audiencias desde el campo cultural público gubernamental tiene que ver con la ampliación de los derechos culturales dentro de la construcción de ciudadanía, entonces yo lo veo vinculado con eso, ... nos preocupa tanto que vengan más personas, más ciudadanos a compartir una jornada como espectadores o usuarios del centro cultural [Recoleta, fundado en 1980] como abrir una boca grande grande para que todos los artistas que quieran participar puedan hacerlo”.*

Alejandro Tantanian, quien asumió en enero de 2017 como Director General y Artístico del Teatro Nacional Cervantes, fundado en 1921, considera que *“la voluntad de los organismos públicos al respecto es nula porque no está en los horizontes la idea de la gestión de audiencias o de públicos, es algo relativamente nuevo, por lo menos en Latinoamérica, el ensanchamiento de la banda de los que pueden llegar a acceder [...] es algo que no se ha tenido en cuenta, somos el primer teatro público de la Argentina que tiene un departamento de gestión de públicos [desde 2017]. Eso es así”.*

Rubén Szuchmacher, de larga trayectoria como actor, director y gestor cultural tanto en el ámbito privado como público, opina que la formación de públicos en general no ocupa ningún lugar, que es sólo enunciación y taxativamente expresa: *“Me parece que en general, aparece esto como slogan porque se usa, se habla todo el tiempo que tiene que haber nuevos públicos frente a la crisis de públicos que hay en los ámbitos en la realización de actividades. Pero creo que no existe, en definitiva hay una cantidad de cosas que el mismo Estado tiene como posibilidad, tiene como recurso, que no los instrumenta entonces sí creo que es puramente discursivo”.*

Con relación a los recursos que, desde su óptica tiene el Estado, Szuchmacher hace referencia al sistema educativo, las escuelas primarias, secundarias, la universidad e incluye a los sectores de terceras y cuartas edades aclarando que si bien no pertenecen exactamente a organismos estatales, al tener la condición de jubilados<sup>115</sup>, de alguna manera pertenecerían a una instancia oficial. Enfatiza sobre que el Estado tiene todo esto a su disposición y no lo utiliza, *“no lo utiliza si exceptuamos Formación de espectadores y alguna cosa más pero son muy pocas las experiencias o los trabajos pensados en esos ámbitos en relación a la cantidad o la posibilidad que habría de llevar adelante esa circulación entre objetos artísticos y público”*.

Blasco y Tantanian coinciden en que la institución pública tiene que relacionarse y generar algún tipo de diálogo con las personas. Blasco, haciendo referencia a que el objeto del Estado es garantizar y promover determinados derechos expresa que es desde allí desde donde en el Centro Cultural Recoleta piensan las audiencias. Refiere a que pensar la programación es fundamental, *“por eso nos interesa trabajar con un tipo de artista que esté atento o que encuentre el motor en el diálogo con el otro, con el ciudadano. De pronto celebramos un artista que está en un proceso introspectivo de creación, ese camino personal es válido y es super interesante pero en este momento, y en el marco de las organizaciones dentro de las que nosotros estamos que tienen como objeto sumar a nuevas audiencias a esa conversación, nos interesa trabajar con los artistas que están enfocados prioritariamente en eso”*.

Por su parte, Tantanian, nos cuenta que incorporó a la estructura del TNC un departamento de gestión de públicos y un departamento de relaciones institucionales. Fundamenta la inclusión del departamento de gestión de públicos diciendo que *“pensar el teatro [Cervantes] como una institución autoportante, y auto convocante, es una especie de sueño del siglo XVII que no existe, o sea, por más que no se quiera, es como decir no hay internet, y me parece que hoy hay que estar atentos, como cualquier institución cultural, a que hay que ir a buscar a la gente, no podés pretender prender la luz y que vengan. Hay que llegar a un fortalecimiento institucional y me parece que la manera de fortalecer la institución en términos de presencia tiene que ver con llevar adelante políticas como por ejemplo la de la gestión de públicos”*.

Respecto de las relaciones institucionales, Tantanian califica de “absurdo” que el TNC no se haya vinculado con instituciones como la EMAD, la UNA o la ENERC y fundamenta la creación del departamento cuando expresa: *“que [el TNC] no tenga un convenio de trabajo entre la gente que estudia actuación, dirección, escenografía, iluminación en el UNA que depende del mismo lugar que es Nación es absurdo. Y en eso estamos y hay acciones muy concretas en el '17 que van a intentar demostrar lo contrario, de que tiene que haber un vínculo. La ENERC, ¿por qué no viene gente de la ENERC a filmar documentales sobre las obras de teatro, para hacer las prácticas, qué es esto?”*

---

<sup>115</sup> Nota de redacción: Argentina, a diferencia de Chile, cuenta con un sistema de reparto estatal de jubilaciones y pensiones (Ley 26.425)

*Entonces, nadie piensa que hay un montón de instituciones afines que pueden empezar a vincularse para que crezcan experiencialmente y exponencialmente”.*

Sobre la base de nuestras entrevistas, con relación a las políticas que en cada una de las ciudades se aplican a la formación de públicos, encontramos que en Santiago el foco estaría puesto en las infraestructuras donde se realizan las actividades culturales. El estado promueve la participación y el desarrollo de audiencias proveyendo los espacios. Luego, las corporaciones serán las que diseñarán los planes que, entre otros, incluirán a los públicos con las enormes variantes que éstos puedan tener.

Por su parte, en la CABA, se observa coincidencia respecto de que la formación de públicos es un tema del que se habla pero que aún sigue pendiente en la agenda estatal. Encontramos que la fundamentación de la necesidad de inclusión está en sintonía con lo que expresáramos en el apartado 7.4. respecto de la ampliación de derechos de los ciudadanos. Por otro lado, acciones como la incorporación, en 2017 de un departamento de gestión de públicos en el TNC y otro en 2016, de contenidos, mediación y nuevas audiencias en el CCR, son muy bienvenidas.

#### **- Marketing:. Utilidad de las estrategias de MKT para la formación de públicos**

##### Opiniones de los entrevistados en Santiago de Chile

Ambos entrevistados consideran que las estrategias de marketing son valiosas en una política de formación de públicos focalizando la cuestión en la difusión que, como hemos visto en el apartado 7.5.1., es uno de los aspectos a desarrollar dentro de la estrategia. Sin embargo, una vez más, la diferencia la encontramos en el punto desde el cual cada uno lo percibe y que, entendemos, está asociado al rol que cada uno desempeña. Por un lado, Negrón, desde una visión más macro de control de gestión de las políticas opina: *“La producción crece cada día más, se produce cada vez más teatro, cine, la gente produce, no se deja de producir. Pero la difusión es el problema. Otra política más directa es la infraestructura, [...] y se construyó una red a lo largo de todo el país, teatros espectaculares. Nosotros hemos conocido 18 centros culturales que desarrollan su trabajo con mucho empeño, pero en general salvo dos excepciones no tienen políticas de públicos. Pero tiene sus complejidades porque una buena programación es parte de la relación con el público. Pero la difusión es muy deficitaria y otra cosa que es muy deficitaria pero ya directo chino mandarín porque también es nuevo es la medición del público, conocer al público”.*

Por el otro, Navarro, mirando el trabajo que desarrollan en el Mapoco nos dice: *“Mira, el tema de la atracción del público yo creo que es bastante diferente para cada espacio porque las locaciones son muy diferentes, porque nuestra ciudad es una ciudad muy segmentada, mucho más segmentada que Buenos Aires, segmentada socialmente te fijas, entonces las estrategias son radicalmente distintas. Nosotros por ejemplo tenemos un uso muy fuerte de nuestro frontis. Todas nuestras encuestas de*

*público nos arrojan un perfil más o menos C2, C3<sup>116</sup>, jóvenes, mayoría mujeres, y sabemos cómo, más o menos, apuntar a esas personas, a través de como te decía, del frontis y de las redes sociales, nosotros no tenemos avisos, ni tenemos revistas, el tema impreso sería un gastadero de dinero que no tenemos digamos, por lo costoso que es la imprenta y todo eso, igual tenemos sobre 800.000 personas todos los años”.*

#### Opiniones de los entrevistados en CABA

De los tres entrevistados, dos de ellos (Blasco y Tantanian) coinciden en que el marketing es una herramienta útil y válida en el campo de la gestión de públicos. Ambos enfatizan en el contenido como el pilar de aquello que se pretende difundir. Szuchmacher, por su parte, se muestra muy crítico frente a este tópico afirmando que el problema de la falta de público es político y no de mercado. Encontramos que sus dichos comulgan con el concepto de hábitos que desarrolláramos en el apartado 6.3. Szuchmacher expresa que la investigación de mercado sirve relativamente *“porque las técnicas que tiene la investigación de mercado están dirigidas claramente para vender algo y acá no se trata de vender algo sino de cambiar una conducta, y esta es la diferencia que yo veo. Yo creo que la investigación de mercado o el marketing o el mercadeo como traducen las series norteamericanas, no está preparado para hacer ese cambio de conducta, solo puede pensar cómo se hace para saber si tal producto es o no para determinado grupo. Ahí es un problema político no de mercado, en cómo se hace para cambiar la conducta de las personas, y en la medida en que no sepamos cómo se cambia la conducta de las personas es muy difícil que podamos lograr que la gente tenga el acceso, que quiera ir a ese lugar que hasta ese momento no se le ocurrió que podía ir”.*

Como hemos visto en el apartado 7.6.1., la CABA cuenta con escasa información estadística respecto de los públicos que, de haberla suele ser cuantitativa y acotada en su universo. Esto corrobora lo que expresara Canclini (1990) respecto de que siempre se estudia a los que asisten pero en general no se piensa en los que no asisten.

Blasco opina que es importante que las herramientas que se tomen de otras disciplinas se revisen a la luz de los propios objetivos ya que, por ejemplo *“medir únicamente la cantidad de espectadores de aquello que programamos en el Centro Cultural no es un elemento que por sí solo a nosotros nos dé información en relación a los objetivos centrales que nos estamos planteando en la organización. Digo porque la cantidad de espectadores... puede tener que ver con otras cuestiones, podemos tener el Centro Cultural lleno y no estar consiguiendo el objetivo que nos estamos planteando”.*

Blasco y Tantanian, como fue dicho más arriba, acuerdan en que el contenido es lo primero y fundamental. Blasco así lo expresa: *“tenés que tener un objetivo institucional muy claro y tenés que poder contar para ese objetivo institucional con contenidos muy sólidos que lo respalden, después tenés*

---

<sup>116</sup> Nota de redacción: codificación que define el nivel socio- económico y que luego se utiliza para comprender los patrones de consumo y a estimar la demanda potencial de los diferentes productos y servicios.

*que optimizar en la realización de esos contenidos que imaginaste y que todo eso suceda y a la vez sea comunicado efectivo para que la gente, los públicos que están dando vueltas por Buenos Aires se enteren”.*

Tantanian afirma que para una institución su primer marketing es su contenido y agrega: *“si por marketing entendemos la zona de comunicación o la zona de poder generar un atractivo a ver... estoy claramente de acuerdo con que hay que pensar maneras atractivas pero no significa sencillas, fáciles o estupidizadas. Me parece que es importante, yo creo que si vos tenés un teatro público que está sostenido por dinero público, que es un teatro que se hace para el público valga la redundancia, lo que hay que tratar de hacer es que se conozca y genere interés en la mayor cantidad de personas. Y si una de las herramientas para que eso suceda es el marketing, bienvenido sea. Siempre y cuando, insisto, tengas de base algo que comunicar, primero que nada y lo que hay que comunicar son los contenidos”.*

Respecto de la pregunta con relación a si las estrategias de marketing pueden favorecer la formación de públicos, la respuesta fue unánime a favor del sí aunque observamos que en Santiago el acento fue puesto en la difusión mientras que en la CABA la preocupación se centró en el contenido a incluir en la programación. Asimismo, consideramos importante destacar el comentario de la directora del OPC de Chile quien califica de deficitaria la forma en que se hace la medición del público. Esto nos lleva a reflexionar respecto de cuan importante es contar con instrumentos diseñados en consonancia con los objetivos de la planificación. En la CABA, Szuchmacher, considera que la publicidad es importante pero retoma el tema de la formación de públicos y cree que la falta es un problema político y no de mercado. Lo fundamenta en que el marketing procura segmentar al público ya que su objetivo es vender.

#### **- Escenario local. Principales obstáculos y/o desafíos con relación a la formación de públicos**

##### Opiniones de los entrevistados en Santiago de Chile

Bárbara Negrón ubica el mayor desafío para la formación de públicos en el vínculo entre el arte o la cultura y la educación al expresar, *“nuestra situación respecto del arte o la cultura en la educación es deficitaria completamente, porque de esa relación más estrecha entre cultura y educación es que saldría esa necesidad de formar audiencia. Por ejemplo, el programa que instaló Javier [Ibacache] en el GAM que no era desde el Estado fue una de las cosas más notorias, más públicas, más conocidas, [...] aunque por supuesto el GAM es una de las instituciones privadas con vocación pública porque recibe los mayores recursos del estado”.*

Asimismo, continuando en la misma línea, plantea discrepancias de visión entre el OPC y el CNCA. Nos dice que *“el Consejo no reconoce la baja, ahí hay una diferencia de miradas entre el Observatorio y el Consejo, ellos toman otro punto de vista, lo que se expresa es que el país está en una fase de reajuste. Bueno pero en los hechos el presupuesto bajó en términos globales, si uno se fija en qué bajó*

*es en educación artística, y eso es una contradicción. Y también bajaron los recursos para las bibliotecas. Los grandes momentos de reforma educativa han significado un avance importante para la cultura, en este caso no se está dando, todo lo contrario. Se trató para compensar, de poner en los fondos concursables el tema de la formación de audiencia, pero eso es este año, y eso habría que ver en qué se traduce”.*

Arturo Navarro considera que un desafío importante es que las corporaciones se integren en un Consejo Nacional con presupuesto y potestad para asignarlo, tal como sucede con el Consejo Nacional del Libro, el de la Música y el FONDART<sup>117</sup>. Lo fundamenta diciendo: *“Por voluntad y por estrategia, al conformar las Corporaciones, que el director del Centro Cultural Palacio de la Moneda esté en el Directorio del GAM, que el Director del Teatro Municipal esté en el Directorio nuestro [Macpocho], o sea, hay un entramado, nosotros estamos en el Directorio del Balmaceda 1215, estamos en el Directorio del GAM. Hay un entramado, por decirte, no es espontáneo porque quienes participaron en la elaboración del Plan de Gestión del GAM como yo hice era intencionado que eso existiera, me entiendes. Ya, y eso se da pero yo creo que estamos llegando a un punto donde es necesario un up grade y esto quede consagrado a nivel de un Consejo Nacional como las otras artes que mueven porque tú dices, claro las artes creativas mueven mucha plata pero cuánta plata mueven los centros culturales. La única relación que el Estado tiene con estos centros culturales que reciben la plata, es a través de una oficina de convenios, o sea unos señores que firman los convenios que a cambio de traspasarte toda esta plata tú vas a dar, en el caso del Teatro Municipal, 5 conciertos gratuitos en comunas alejadas de la ciudad y de bajo nivel de ingreso, eso es todo”.*

#### Opiniones de los entrevistados en CABA

Szuchmacher considera que el mayor desafío está en la generación de deseo por lo que plantea la diferencia entre los concepto de público y espectador. Por sus dichos, podemos encontrar una analogía, una vez más, con la conformación del hábitus, concepto planteado por Bourdieu (1972), que desarrollamos en el apartado 6.3. Según lo expresa el entrevistado, *“el espectador es la parte inevitable, por lo menos en las artes escénicas, el que presencia, aquel que tiene que estar allí para que la escena se constituya, eso es un espectador. El público es una entidad cuantitativa, una entidad económica, tiene que ver con la cantidad, no con la cualidad. A mí me parece bien cuando se habla de nuevos públicos pero empezaría a pensar en el nuevo espectador. Si lo pienso en términos económicos, o sea como público, esas personas se han retirado por eso hay que hacer que vayan otras, pero no se está pensando en la calidad de esa persona como espectador, qué tipo de espectador es. Digo, [...] para mí público es una categoría económica, y espectadores una categoría artística”.*

A partir de esta diferencia, Szuchmacher considera que para formar al espectador de artes escénicas es necesario crear el deseo, cosa que para él no está ocurriendo ya que, *“si los abuelos no van al teatro por*

---

<sup>117</sup> Ver apartado 7.3.2.

*qué los padres van a ir al teatro y por qué los nietos van a ir al teatro, sí se puede ir a un recital porque está más ligado a la cuestión del marketing, tiene más publicidad, pero si no está creado el deseo es muy poco posible, uno tiene que trabajar sobre la base de cómo crear ese deseo, por supuesto el deseo es intangible pero es ese el objetivo”.*

Blasco y Tantanian, consideran que el desafío está en la mediación que es el modo de llegar a las nuevas audiencias. Expresan que la mediación permite que las personas se acerquen a la institución a vivir una experiencia, que sientan que la institución los incluye y que procura propiciar un vínculo, un diálogo con sus públicos. Si bien el concepto de mediación en este contexto es bastante novedoso, en el apartado 7.5.3. nos referimos a la importancia que Ibacache (2016) le confiere tanto a la mediación como a la experiencia.

Blasco considera que el reto está en la “*construcción colaborativa y colectiva*” que implica procesos que demandan un tiempo mucho mayor “*a lo instantáneo que exigen muchas veces las fotos*”. El Centro Cultural Recoleta, en la gestión de Blasco que inició en 2016, incorporó como fue dicho, un Departamento de Contenidos, Mediación y Nuevas Audiencias con el objeto de construir un modelo de gestión distinto al que tenía tradicionalmente esa organización. Dicho departamento está integrado por personas con trayectorias profesionales distintas en donde, en palabras de Blasco, “*discutimos y pensamos juntos el objetivo de esta institución... los contenidos que vamos a generar adentro. Y generamos mucha discusión interna nosotros. Para pensar la mediación me parece fundamental pensar desde dónde uno la quiere ejercer, qué significa mediar, para nosotros significa que esta organización sea realmente pública, e inclusiva y para eso... las audiencias prioritarias nos exigen establecer estrategias de mediación que van desde lo más amplio de generación de mesas de conversación hasta la generación de determinados contenidos artísticos. Entonces para mí poder abrir canales de ingreso a la organización claros es una herramienta de mediación esencial*”.

Tantanián hace hincapié en la experiencia y sintetiza, “*Lo ideal sería que la experiencia sea exitosa en términos experienciales, no tiene que ver con lo cuantitativo. No tiene que ver con cuánta gente sino qué tipo de experiencia tuviste*”.

Tanto Blasco como Tantanian manifiestan que es primordial que las instituciones del Estado se ocupen de los públicos, tópico de reciente inclusión en las instituciones que dirigen. Tantanian nos dice: “*En principio me parece que políticamente es correcto que exista un departamento de Gestión de Públicos en un teatro público, eso ya marca una diferencia, ahora hay que trabajar en un buen desarrollo de esa área para que eso también se transforme en algo ejemplificador*”.

Blasco, por su parte afirma: *“tenemos que hacer un laburo hacia el interior del gobierno para que se entienda lo que estamos proponiendo y cómo esto aporta a esa visión de ciudad que esta gestión intenta impulsar, entonces... yo lo veo como círculos, viste, como círculos...y todavía estamos en el primero”*.

Sintetizando, respecto de los principales obstáculos y/o desafíos que hoy presenta el escenario local con relación a la formación de públicos observamos que quienes tienen a su cargo la gestión de instituciones en la CABA encuentran que el desafío está en la mediación como instancia necesaria para generar experiencias satisfactorias, priorizan la calidad a la cantidad. En todo caso, la cantidad sería el resultado a futuro de una buena gestión de la calidad.

En Santiago, las reflexiones se inclinaron, por una parte a resaltar la necesidad de que se conforme una institucionalidad que nucleee a los espacios culturales (Consejo Nacional) y disponga de presupuesto estatal para gestionarlos; y por la otra al vínculo entre educación y cultura.

**- Transversalidad en la aplicación de las políticas públicas como contribución al desarrollo. Relación educación y cultura.**

En el apartado 7.4. nos extendimos en el desarrollo de las políticas culturales como brazos ejecutores de los derechos consagrados tanto en las constituciones nacionales como en los tratados internacionales refrendados por ambos países.

Varios autores entre los que mencionaremos a García Canclini (1990 y 1987), Olmos (2001 y 2008) y Margulis (2014), refieren como necesaria la vinculación entre las áreas de educación y cultura para el buen desarrollo de políticas democratizadoras. Respecto de este tópico, las personalidades entrevistadas tanto en la CABA como en Santiago de Chile coincidieron en la importancia de la relación cultura/educación.

Opiniones de los entrevistados en Santiago de Chile

Ambos entrevistados encuentran que la relación sería muy provechosa, sobre todo pensando en formar nuevos públicos a mediano y largo plazo. Negrón contundentemente dice: *“Si hay un tema que encuentro que debe ser la prioridad en cultura es justamente este, la relación entre la educación y el arte, la educación formal para ponerlo más en términos específicos y el arte, esa es la base, si yo tuviera que elegir en dónde poner los recursos los pondría ahí, eso cambiaría todo, porque esto que está pasando ahora va a significar que paulatinamente nuestros niveles de consumo cultural bajen, no queda otra. Si yo quiero cambiar la situación de la cultura, [...] hoy día de cinco chilenos uno va al teatro, esa es la relación. Entonces de aquí a diez años queremos que de cinco chilenos dos vayan al teatro, entonces [...] si tú trabajas con los chicos de la media en cinco años más vas a tener otra relación con la cultura. Diez años no es tanto, entonces una generación que intervenga va a ser un mundo de diferencia, creo yo”*.

Arturo Navarro, por su parte, así lo expresa: *“Para formar más público en la cultura tenés que partir del básico, del preescolar, entonces yo creo que hay un pendiente o sea, el Ministerio de la Cultura aparece teniendo atribuciones para orientar el trabajo de formación de audiencias artísticas y culturales. Ahora, pero tú vas a tener un Ministerio de Cultura de este porte y un Ministerio de Educación de ese porte<sup>118</sup> ahora, si de repente llega el momento de la reforma a los niveles pre básicos y el Ministerio de Educación resuelve, como debiera ser, de poner un curso, una disciplina de formación artística, no le vas a decir que no, o sea, por eso te digo, teóricamente reside en el Ministerio de la Cultura pero la oferta que pueda hacerle el Ministerio de Educación en términos de formación artística o de audiencias va a ser muy atractiva. Entonces yo creo que ese es un gran tema pendiente porque hay escuelas artísticas, hay alguna experiencia... pero que no son LA política del país en eso”*.

Dado que por estas horas el Congreso trasandino está tratando la creación del Ministerio de Cultura, creímos necesario consultar a nuestros entrevistados su opinión al respecto. Ambos consideran que un Ministerio de Cultura sería muy provechosos para el país. Navarro, una vez más, nos muestra su amplísimo conocimiento del recorrido histórico que la cultura ha tenido en Chile. Asimismo, como alguien que participa activamente de los debates políticos, su exposición y fundamentación respecto de la creación del Ministerio de Cultura fue extensa y sumamente rica. Intentando hacer un resumen, nos dice: *“va a salir el Ministerio porque el gobierno tiene la voluntad de hacerlo, [...] El Ministerio de Cultura, lamentablemente no es una demanda del mundo de la cultura, de las artes... están muy contentos hoy día con los fondos concursables, con la Ley de donaciones, con la existencia de las Corporaciones, todo fluye, todo funciona. Yo creo que hay experiencias exitosas en desarrollo de audiencias, básicamente yo las centraría en centros culturales y hay experiencias no tan exitosas en museos etc. Entonces, yo creo que el ideal es poder tener ese diálogo, te fijas, que podamos tener intercambios... que el hecho de estar bajo el mismo techo en el Ministerio nos permita sintonizarnos, una especie de sintonía fina, de compartir experiencias. Yo creo que hay que lograr salir de este eventismo patrimonial, porque nosotros somos un país que durante mucho tiempo el patrimonio eran las iglesias y las casas de campo, de latifundistas, todavía tenemos mucha gente que está en esa mentalidad”*.

Por su parte, Bárbara Negrón afirma: *“Sí absolutamente, yo estoy a favor. [...] hoy día nuestro ministro tiene rango de ministro pero no tiene ministerio entonces tampoco que el ministro de Educación se desvive, no es el ministro de Hacienda que es como lo más importante porque es el que tiene la plata, pero tendrá mayor poder frente a esa discusión. Pero si hay un presidente que tiene mayor interés en el tema se resuelve, si lo tiene dentro, estoy pensando en Pedro Aguirre Cerda<sup>119</sup> que fue el presidente que*

---

<sup>118</sup> Nota de redacción: El entrevistado dimensiona al Ministerio de Educación de mayor tamaño que el de Cultura cuyo proyecto de creación fue presentado al Congreso en 2016.

<sup>119</sup> Nota de redacción: El gobierno de Pedro Aguirre Cerda (1938-1941) fue el primero de tres administraciones sucesivas encabezadas por el Partido Radical. De estos, el suyo fue el único en permanecer en la memoria popular del siglo XX, al

hablaba de “Gobernar es educar”, que es una de las grandes reformas a la educación que se ha hecho”.

### Opiniones de los entrevistados en CABA

Los tres entrevistados coinciden en que no considerar a la cultura como un eje transversal en la aplicación de las políticas públicas, influiría en que el desarrollo entrara en crisis (Margulis, Urresti, Lewin 2014; Olmos 2008). Los tres relacionan esta transversalidad con la educación. No obstante, cada uno, desde su rol, lo expresa con mayor o menor tono crítico.

Szuchmacher lo resume en una frase: *“En relación a la formación de públicos, lo transversal para mí está en la educación, y es la educación la que falla porque falla la economía y la política, etc. etc. es allí donde debe darse la transversalidad”*.

Tantanian contextualiza y cierra con una fuerte crítica al sistema: *“Yo hablo del arte que es mi terreno, creo que el arte sí es algo que mejora a las personas definitivamente. Yo creo que es un lugar que conecta con una zona cada vez más dormida...es algo que trasciende lo material y que trasciende la concreción, valga el neologismo, y permite pensar en una dimensión más espiritual y creo que eso ayuda a vivir mejor. Cuando sucede el arte en edificios públicos, es un servicio en el mejor sentido y sería bueno que fuera tan indispensable como la educación, como la salud. Yo creo en eso, son de especificidades diferentes, pero me parece que son tan necesarias una como la otra, si estamos cuidados en la salud, si somos personas que trabajamos en pos de la educación para que pensemos, formemos individuos libres, tengamos libertad de pensamiento y sepamos lo que tenemos que saber según lo que cada uno quiere saber, si además tenemos la experiencia de lo artístico, eso obviamente a mucha gente no le conviene”*.

Blasco lo expresa como funcionaria y desde su formación en Ciencias Políticas y Políticas Públicas, *“para mí la cultura es un campo de tensión, yo trabajo en este campo porque entiendo que este es el lugar en donde uno construye derechos, una visión de ciudad, de país y de relación con el otro, de contrato social, para mí eso permea todas las áreas administrativas o la ingeniería institucional de aquello que denominamos Estado y construimos como Estado, pero no necesariamente así lo ve todo el mundo. Entonces digo, esta visión, en el marco de esta ingeniería institucional en la que a mí me toca jugar, cómo se lleva a la práctica... ponemos más presupuesto en el Ministerio de Cultura, por favor poné plata, es importante invertir en cultura y en educación, es lo que está a mi alcance, después, en la construcción con otras áreas trato de llevar esa idea”*.

Blasco y Tantanian consideran que la mediación y la educación se relacionan. Blasco lo expresa así: *“para mí mediación y educación están un poco cerca porque yo la educación también la entiendo como*

---

liderar el Frente Popular y llevar a cabo un gobierno que promovió la industrialización y la educación al servicio de los intereses populares.

*un proceso de construcción colaborativo no es una instrucción. Los docentes son interlocutores directos, válidos con un público cautivo enfrente al que a nosotros nos interesa llegar”.*

Por su lado, Tantanian considera que el teatro puede ser un lugar de aprendizaje y que la vinculación del TNC con las instituciones educativas es relevante acordando objetivos y temas para que se trabajen en clase de modo que *“la experiencia de haber estado en el teatro en tal o tal espectáculo, permita reflexionar no solamente sobre el teatro sino también sobre la especificidad de la actividad, el teatro en general te vincula con las artes visuales, con el pensamiento, con la literatura...con la arquitectura. Pensar que el teatro es o puede ser un lugar de aprendizaje, en el buen sentido, de algo dinámico”.* Asimismo, expresa: *“yo creo que la mediación justamente lo que hace es ir en busca de esas personas. Pero desde las instituciones públicas, en donde formar espectadores no es un negocio sino que es un servicio, me parece importante que haya un vínculo entre esta institución y las instituciones de educación, porque me parece que así como se educa a una persona a hacer tal o cual cosa, la podés educar para que entienda lo que es el teatro, no necesariamente para despertar una vocación teatral, sino para todo lo que el teatro experiencial pueda llevar en vivencias, y de amplitud en la propia percepción de la experiencia de lo humano. Entonces sí, es absolutamente iluminador que esto sea así”.*

En síntesis, si bien la Argentina y Chile presentan modelos de gestión cultural diferentes, pudimos constatar en los entrevistados de ambos países la relevancia que la temática de formación de públicos tiene. Asimismo, a pesar de las diferencias de modelos, observamos acuerdo en que la cultura es un área que debería contar con más recursos y que su vinculación con educación debería fortalecerse en aras de construir o formar estos nuevos públicos tal como se enuncia en los planes.

También se observa, sobre todo en la CABA el interés de las instituciones públicas por relacionarse y generar diálogo con las personas. Ejemplo de ello son las acciones que realizan los nuevos Departamentos de Gestión de Públicos en el TNC y de Contenidos, Mediación y Audiencias en el Centro Cultural Recoleta.

Con relación a la implicancia del marketing en la formación de públicos, hemos visto que, si bien todos acuerdan en que es deseable echar mano a sus herramientas, algunos entrevistados como Szuchmacher en la CABA y Negrón en Santiago enfatizan en que la formación de nuevos públicos está más ligada a los cambios de conducta, producto de la educación. Por otro lado, tanto Negrón, como Szuchmacher, Blasco y Tantanian destacan la relevancia de los contenidos como elemento primordial frente a cualquier estrategia de difusión que se planifique.

Orto tópico a subrayar es el de la mediación, concepto que comprobamos aún no cuenta con una definición acordada en el campo cultural. Observamos que en algunos casos se vincula más a lo pedagógico y en otros a generar espacios que faciliten el acceso.

Analizadas las entrevistas que nos demarcan el contexto de políticas públicas en el que se desarrollan los casos objeto de nuestro trabajo, nos abocaremos en el próximo apartado al análisis los mismos.

## 10. Análisis de las entrevistas realizadas a los referentes de los casos estudiados

Analizadas las entrevistas que nos demarcan el contexto de políticas públicas, en este apartado nos centraremos en el análisis de los casos objeto de nuestro trabajo que, como hemos referido son el Programa Formación de Espectadores de la CABA y el Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM de Santiago de Chile.

En el apartado 8.9. incluimos la Tabla N° 25 que contiene las categorías y subcategorías del guión utilizado para las entrevistas realizadas a los responsables del PFE y del GAM en el período que importa a esta investigación. A los efectos del análisis, una vez más, presentaremos los tópicos resumidos y, a continuación de cada uno, el análisis surgido de las entrevistas realizadas a los referentes de cada uno de los casos estudiados en este trabajo.

Finalizado el análisis de los casos, presentamos en el Anexo I un gráfico que resume las concordancias (semejanzas y diferencias) entre ambos, concordancia entendida conforme la definiéramos en el apartado de metodología.

Asimismo, consideramos necesario, previo al análisis de los casos, presentar una breve contextualización de cada uno en virtud de que se trata de países cuyas políticas culturales se corresponden con institucionalidades diferentes.

### 10.1. El caso del Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM (Santiago de Chile)

Como hemos desarrollado en el apartado 7.6.2., el CNCA en Chile es el organismo que implementa la política nacional en cultura que, para el período 2005 – 2010 fue establecida en el documento *Chile quiere más cultura* donde la línea referida a la infraestructura (construcción de un Centro Cultural en ciudades de más de 50 mil habitantes) fue cumplida en su totalidad. En ese marco, recordamos las palabras de Bárbara Negrón, “*el GAM también salió de ahí, el gran centro de las artes escénicas ese es el GAM*<sup>120</sup>”.

Por otro lado, dado el rol protagónico que ha tenido en la construcción de la institucionalidad cultural chilena, la voz de Arturo Navarro resulta indispensable y es por ello que decidimos que sea su voz la que nos introduzca y contextualice.

El GAM, como nos relatara Arturo Navarro en la entrevista del 13/12/2016, “*tiene el problema de que primero fue el gran proyecto cultural del gobierno de Allende que era el centro metropolitano Gabriela Mistral pero que después fue usado por la dictadura, como sede de la junta militar. Te estoy hablando de los años 70, era como la demostración de la libertad cultural y era un edificio concebido con mucha escultura, las manijas de las puertas eran diseñadas por artistas, los artistas estaban en una época de*

---

<sup>120</sup> Nota de redacción: En el Anexo VI se agrega un recorte de la gráfica de difusión del GAM donde se aprecia la relevancia del edificio y el trabajo con los públicos.

*proyecto socialista en serio, los artistas trabajaban junto con los obreros y recibían el mismo salario que los obreros, tenía una cosa simbólica muy fuerte. Bueno las dictaduras saben cómo hacer las cosas, no fue casualidad que se instalaran ahí y enrejaran todo y finalmente para completar el cuadro en febrero del 2006 se incendia”.*

El GAM, instalado en un edificio emblemático como el que ocupa, es un lugar con mucha visibilidad política y Navarro continúa su relato diciendo que desde *“la Comisión interministerial que desarrolló el proyecto del GAM encargamos un estudio de audiencias simultáneamente con el concurso de arquitectura, entonces en un momento le dimos a los arquitectos el estudio de audiencias para hacer las últimas adaptaciones. Entonces yo estoy muy contento de lo que se hizo en el GAM en el sentido de que fue muy bien hecho, toda la experiencia anterior<sup>121</sup> fue muy bien aprovechada”.*

Javier Ibacache, cuyo proyecto fuera elegido por el CNCA, coordinó el equipo que realizó el estudio de audiencias. En sus palabras, *“era un estudio de opinión pública respecto de lo que debería ser este edificio y también de demanda potencial. Se hicieron, en términos de indagación, un estudio de públicos en la Región Metropolitana, de diversos sectores, de comunas, socioeconómicos y etario, considerando sobre todo consumos, preferencias y hábitos culturales en relación a espacios culturales. Se hizo un estudio de oferta y demanda en relación al sistema de consumo cultural de Santiago, una indagación sobre la oferta artística que había en el barrio, en el entorno de lo que iba a ser el GAM. Focus group de las demandas potenciales de creadores de distintos ámbitos y productores de distintos ámbitos, cómo veían esta posibilidad, y también se hizo una indagación entre arquitectos junto con un trabajo de recuperación de la memoria del edificio. Ese estudio fue bastante relevante para el Ministerio de Cultura o Consejo de la Cultura porque fue la herramienta que se empleó en el concurso arquitectónico. De hecho, a mí se me invitó a ser parte del concurso arquitectónico porque había sido coordinador del estudio de audiencias, para poder poner sobre la mesa del jurado la visión que había del espacio y de los públicos”.*

Respecto de cómo llega a ocupar un rol de dirección en el GAM, Ibacache nos dice: *“el Ministerio de Obras Públicas definió que se iba a construir por etapas, dado la inversión alta que había que hacer, y eso dejó ahí una incertidumbre política, y cuando se estructura la Corporación que lo va a administrar, su Directorio nombra una primera administración cuya dirección ejecutiva está a cargo de Alejandra Wood, y es ella la que arma el primer equipo. A mí me convoca precisamente porque ella conocía que yo había hecho el estudio de audiencias, conocía el trabajo de la Escuela de espectadores<sup>122</sup> principalmente, y porque ella sentía que este espacio debía marcar un eje distinto en el trabajo con los públicos, en relación a lo que había”.*

---

<sup>121</sup> Nota de redacción: por “experiencia anterior” refiere a que el C.C. Mapocho no contó con estudio de audiencias previo a su recuperación edilicia.

<sup>122</sup> <http://www.escueladeespectadores.cl> Recuperado el 10/01/2017

El GAM es un edificio con accesibilidad universal. Las salas ofrecen a los visitantes con necesidades especiales espacio reservado para sillas de ruedas, información en lenguaje Braille, ascensores adaptados y estacionamientos preferentes.

### **- Misión / Visión / Objetivos**

Javier Ibacache nos cuenta que el estudio de audiencias al que nos referimos más arriba, estableció cuál podría ser el eje del espacio proponiendo una misión, una visión y objetivos. En sus palabras: *“Ahora, eso que está publicado en la web como misión, visión y objetivos es fruto de un taller que hicimos apenas se conformó el equipo, un taller con una consultora externa para definir y precisar más las dimensiones de la misión y la visión que iba a tener nuestro trabajo y está en sintonía con los Estatutos de la Corporación y se estableció como eje. El área de audiencias se conforma como el resultado de esa conversación”*.

En la web del GAM<sup>123</sup> encontramos,

- Misión: Trabajamos juntos para brindar una programación diversa y de calidad, promoviendo la formación de nuevas audiencias y el encuentro de las personas con la cultura.

- Visión: Aspiramos a ser un espacio de transformación social a través de experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura.

- Para lograrlo (objetivos):

Desarrollamos una programación artística de primer nivel, que, junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atraiga a un público transversal.

Mantenemos un ambiente armónico de trabajo, y una gestión eficiente y con sentido social.

Aprovechamos al máximo la infraestructura de nuestro histórico edificio.

Descubrimos y promovemos la creación chilena, favoreciendo el intercambio internacional.

### **- Surgimiento del programa orientado a la formación de públicos.**

Ibacache destaca que en los Estatutos de la Corporación estaba expresado que *“había que trabajar en la formación de las audiencias, algo que no estaba en ningún otro Estatuto de ninguna otra Corporación en Santiago. Las otras Corporaciones o Fundaciones dicen que van a trabajar para la difusión de las artes visuales, para la conservación, para la difusión del patrimonio de las artes escénicas, me entiendes, pero este era el primero que declaraba la formación de audiencias como uno de sus ejes”*.

Como hemos consignado más arriba, la Corporación que administra el GAM designa a Alejandra Wood como directora ejecutiva y ella, a su vez, convoca a Javier Ibacache quien al respecto de su convocatoria nos relata el diálogo que tuviera con la flamante directora ejecutiva del GAM: *“[...] tenemos que tener un programa o algo. Y yo le dije...conformar un área de audiencias, que mirara los distintos destinatarios potenciales que tenía este espacio, y diseñara un programa trasversal y diverso, que trascendiera el eje de la educación que era lo más tentador y lo que más se hacía en Santiago, que pensara en todos los públicos. Y esa fue la estructura que adquirió”*.

---

<sup>123</sup> <http://www.gam.cl/somos/>

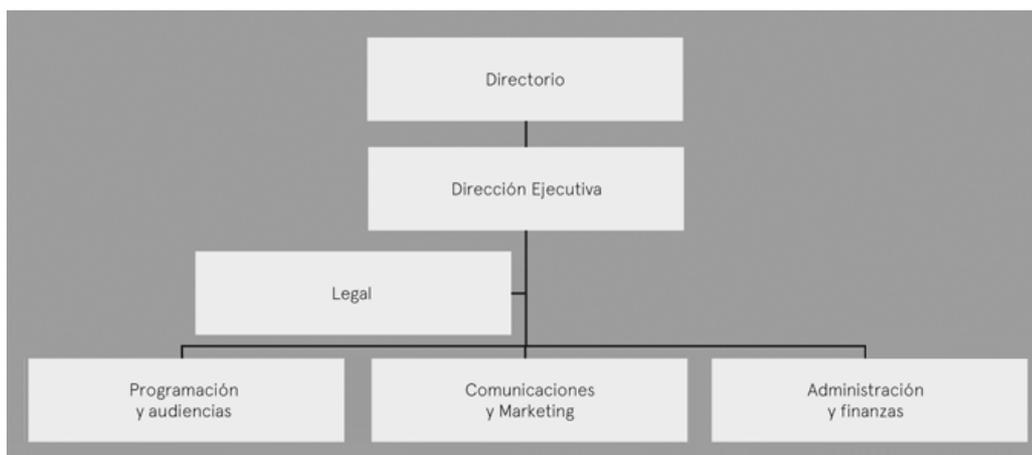
Ibacache manifiesta que el haber estado en la puesta en marcha permitió diseñar y pensar, sin un modelo previo y que fue una decisión darle visibilidad al área de audiencias y hacer que se comprendiera qué eran las audiencias, y que se dimensionaran las distintas aristas que eso tenía. La intención de la gestión era diferenciarse de los modelos que predominan en Chile. En sus palabras: *“que fuera un trabajo más allá de educación, y de mediación, no quedar estancado en una fórmula, que se vinculara también con fidelización, es decir, que se hiciera un puente con marketing, eso es parte de lo que diseñamos. La política pública no nos pedía nada de eso. Nosotros tuvimos de alguna manera la oportunidad de modelar una forma de trabajo, yo tuve la oportunidad de liderar y lo que más me preocupaba es que yo veía que el Estado y las instituciones culturales estaban casadas en general con modelos más de afuera, lo que más me preocupaba a mí era no quedar casados con un modelo de afuera, no quedarnos con la idea francesa de la mediación ni con la idea anglosajona de marketing únicamente ni quedarnos con los museos de educación. Teníamos que hacer un espacio donde se lograra conectar esas distintas estrategias y hacer algo más transversal por eso la conformación de los equipos, de las líneas de acción, de los programas, tiene esa transversalidad”*.

Sin embargo, destaca dos situaciones que considera importantes para que se pudiera entender y consolidar el trabajo. Una de contexto político y otra de funcionamiento. Ibacache dice: *“Una fue que el gobierno de Piñera no aspiraba construir la gran sala en su período, que se está construyendo ahora [2016]. Eso nos dejó acotados durante el gobierno de Sebastián Piñera a ese espacio que eran los dos edificios, eso lo entendimos pronto. Yo creo que esa fue la primera indicación concreta de cómo veía este gobierno este espacio. Y la segunda fue una cuestión más de organización interna y tiene que ver con el hecho de que a poco andar, la dirección ejecutiva de Alejandra Wood consideró que el área de audiencias no podía estar fuera del área de programación, tenía que ser sólo un área. Fue a los seis meses de que ya se había abierto al público que se hizo este cambio, entonces el cargo que yo tenía que era de director de audiencias pasó a ser de dirección de programación y de audiencias. En rigor, nosotros internamente al menos lo vimos como una medida que nos permitió trabajar más fluidamente”*.

#### **- Estructura y dependencia administrativa. Normativa de aplicación**

En su sitio web, el GAM publica la siguiente estructura organizacional

**Tabla N° 27 - Estructura organizacional GAM**

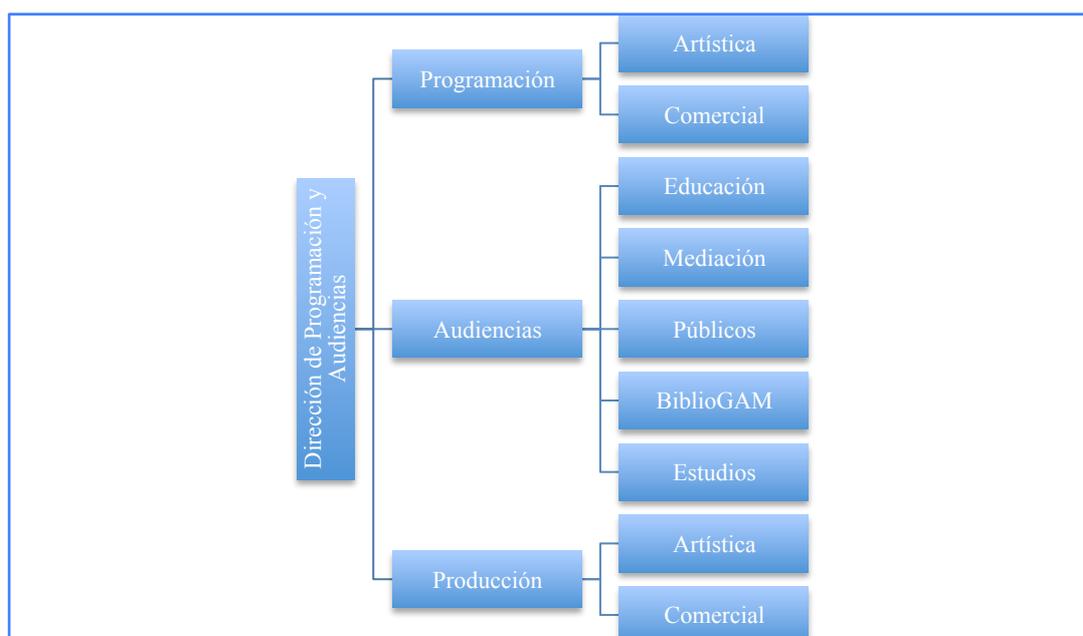


Fuente: <http://www.gam.cl/somos/>

Al respecto, Ibacache agrega que “*esta estructura actual es de mayo de 2011, que es cuando Alejandra Wood decide hacer un cambio porque no estaba funcionando esta manera tan disgregada para la toma de decisiones, necesitaba un comité más acotado. Están todas al mismo nivel y bajo la dirección ejecutiva. Debajo de esas direcciones hay jefaturas*”.

Para una mejor visualización, presentamos el siguiente organigrama que continúa la línea de la Dirección de programación y audiencias. Cabe aclarar que sólo desagregamos la citada Dirección por cuanto es la que se ocupa de la temática que importa al presente trabajo de investigación.

**Tabla N° 28 - Estructura organizacional Dirección de programación y audiencias GAM**



Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a J. Ibacache y Memoria 2015 publicada en la web del GAM<sup>124</sup>.

<sup>124</sup> [http://www.gam.cl/media/upload/informe/memoria2015715021b2ec6e6ec2bfd0000bf3c07\\_5uijjKv.pdf](http://www.gam.cl/media/upload/informe/memoria2015715021b2ec6e6ec2bfd0000bf3c07_5uijjKv.pdf) Recuperado el 10/01/2017

En la tabla precedente puede observarse con claridad el nivel de importancia que se le otorga al área de audiencias ya que de ella se desprenden cinco Unidades mientras las de Programación y Producción cuentan con dos cada una.

Con relación a la estructura, Javier Ibacache dice: *“es una estructura que va en cadena para la toma de decisiones, de la misión y visión nos resguarda el directorio, el directorio valida el plan de acción anual, ese plan anual lo propone la dirección ejecutiva al directorio pero ese plan la dirección ejecutiva lo recibe de las distintas áreas. Podríamos decir que lo que define el plan de acción es la programación, la temporada. El diseño de la temporada está a cargo de la dirección de programación, y esa temporada significa pensar la dirección artística y el trabajo con los público”*.

#### - Recursos humanos

Partiendo de la estructura de la Dirección de Programación y Audiencias del GAM, nos referiremos a las personas que desarrollan las distintas actividades y, una vez más, recurrimos a un gráfico para facilitar la lectura.

**Tabla N° 29 - Distribución de los RRHH en las distintas áreas (GAM)**

Área Audiencias	Unidad	Cantidad de personas	Área	Cantidad de personas
	Educación	3	Producción	5 + 8 (técnica)
	Mediación	4	Programación	2 (artística)
	Públicos	6 + 3 (fin de semana)		1 (comercial)
	BibloGAM	6		
	Estudios	2		

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista realizada a J. Ibacache el 07/12/2016.

Con relación al personal de la unidad de públicos (ver Tabla N° 29) Ibacache dice: *“nosotros teníamos servicio al cliente con seis estables pero tres de refuerzo (fin de semana) porque era toda la atención al público en boletería, en informaciones, todo eso. Yo tenía a cargo en la práctica alrededor de 50 a 55 personas de un total de 80”*.

Respecto de la forma de contratación y los perfiles, Ibacache relata: *“Al inicio yo llamé directamente a los coordinadores y fuimos armando los equipos, no tuvimos tiempo de concursar, teníamos que abrir en dos semanas más, teníamos que tener guías con experiencia y con disponibilidad full time. Pensé mucho en las coordinaciones, esas sí eran claves, pero los asistentes...fuimos tomando decisiones en función de la información y de los currículos que fuimos recabando, haciendo entrevistas pero sobre la marcha tomando las decisiones de la incorporación. Por lo tanto hubo muchas personas que no estaban calificadas y otros que sí, sin duda tenían alto potencial. Por eso en los primeros seis u ocho*

*meses hubo bastante cambio a nivel de los asistentes que son los que tal vez no se ajustaban al perfil que buscábamos. Fuimos construyendo el perfil y, a partir del segundo año definimos las funciones específicas por cada estamento, jefaturas, coordinaciones y asistentes, eso definió también escalas de sueldo, experiencias requeridas y responsabilidades que se asumían, y ese fue un trabajo del segundo año, ya estábamos funcionando. Al tercer año ya se generó un sistema de concursos internos, se abrió un concurso interno si no se llenaba el cupo interno se hacía un llamado afuera”.*

#### **- Recursos materiales / infraestructura**

Respecto de la infraestructura, el sitio web detalla que en 22 mil metros cuadrados de superficie, el GAM alberga diez salas para presentación y ensayo de teatro, danza y música, además de dos salones para seminarios, dos salas de artes visuales y un estudio de grabación. Cuenta con una biblioteca, BiblioGAM, que ofrece un catálogo de libros y material audiovisual especializado en teatro, danza, música (clásica y popular), ópera y cine, además de textos sobre diseño, arquitectura y gestión cultural. Asimismo, cuenta con una colección multimedia y salas abiertas de lectura y de estudio. Sus plazas están abiertas a la ciudadanía y los espacios de trabajo están integrados al diseño edilicio, Ibacache especifica: *“los únicos que tienen oficinas independientes son las jefaturas y las direcciones. Existe planta libre para los asistentes. Hay dos plantas de oficinas, una para la administración general y otra para la biblioteca, son los dos sectores de oficinas que existen”.*

#### **- Recursos económicos y financieros**

Como nos expresara Arturo Navarro en la entrevista del 13/12/2016, el CNCA destina presupuesto, con distintos montos, a las corporaciones que administran la mayoría de los centros culturales siendo el GAM uno de ellos.

En el apartado 7.3.2. describimos la normativa de financiamiento de las organizaciones culturales públicas de derecho privado cuyo mecanismo nos explica Ibacache: *“cada organización acuerda con el Consejo, se parte de un monto fijo que va incrementándose si se realizan más actividades. Si se partió en 2011 con 1900 millones de pesos debe haber terminado en 2300-2400 en el 2015 y eso representaba el 56% a 64% del presupuesto total, el diferencial el GAM estaba obligado a levantarlo por otras vías. Claro que es sancionado por el senado, por la cámara de diputados, por el gobierno central, pero el único espacio cultural que tiene esa indicación es el GAM, no hay ningún otro que tenga la indicación de levantar X cantidad de fondo para recibir los fondos del Estado. Es el diferencial. Si tu dices que tu presupuesto anual es de 2900 y recibes 1900 entonces estás obligado a levantar 1000 millones de pesos. Pero lo que sí le tienes que garantizar al Estado son determinados componentes de acción. Tendrás que hacer X cantidad de funciones, tendrás que garantizar que X cantidad de personas asistan, que X cantidad de actividades sean gratuitas, eso es lo que tú cada año revisas con el Estado. El Estado transfiere en la práctica creo que un 60% o un 58%”.*

Consultado sobre las estrategias para alcanzar ese diferencial, nos responde que principalmente los ingresos son por venta de entradas, auspicios y alquiler de los espacios para eventos corporativos.

Especifica que: *“Un 48% a 55% serían arriendos y eventos corporativos, un 40% ticket y un 10% auspicios. Los auspiciadores nunca fueron muy pro GAM, por la historia del edificio signada por un edificio construido por Allende y el tipo de programación, que no dialogaban con las marcas más conservadoras. Lo que más nos funcionó fue el arriendo de espacios para eventos corporativos”.*

Respecto de los tiempos en que los fondos están disponibles, Javier Ibacache detalla que el Estado realiza las transferencias previa rendición de las partidas: *“se entregan dos informes, uno en enero y el otro en agosto. La transferencia es en marzo y en octubre porque tienen que aprobar los informes. Los informes están asociados a indicadores, tú hiciste efectivamente las 120 funciones de las 20 obras que dijiste o no, si no las hiciste tienes que justificar por qué no. El último indicador que el Consejo estaba incorporando era cantidad de estudiantes de escuelas públicas, qué es eso no lo sabemos”.*

Desde la perspectiva argentina, esta última apreciación nos llamó la atención y al pedirle al entrevistado que nos aclare, encontramos que su respuesta está alineada con los dichos de Bárbara Negrón respecto de que la reforma educativa chilena no se ha implementado aún. A nuestra pregunta, Ibacache respondió: *“Yo no sabría decir qué es una escuela pública en Chile pero aparentemente el Estado sostiene que hay escuelas públicas. Porque para la reforma educacional el Consejo tiene que estar alineado y entonces necesita hablar de la escuela pública fruto de la reforma, si esa reforma no se ha implementado es bien raro que te pidan eso, en realidad están hablando de escuelas municipales que son corporaciones, no son públicas, en algún punto son corporaciones de cada municipio para hacer una canalización de plata más eficiente”.*

#### **- Actividades y/o subprogramas. Programación**

Las actividades que desarrolla el GAM presentan vinculación con los públicos desde el eje temático definido anualmente por la dirección de programación y audiencias.

Cada año el énfasis es puesto en alguno de los campos que son: memoria como reflexión histórica sobre el edificio, territorio y utopía porque, como narra Ibacache *“allí también se discutió mucho el país que quisimos ser, queramos o no la dictadura estuvo allí y modeló un país y territorio que tenía que ver con el entorno”.*

Con relación a la programación, cada año, como dijimos, se pone énfasis en alguno de los campos citados, asociado a alguna efemérides o a algún interés de la dirección, *“algo que nos interesaba a nosotros explorar, y en función de eso se hacía la convocatoria de proyectos, se definían producciones. Y el trabajo de audiencias de alguna manera iba tomando elementos de eso”.*

Ibacache nos cuenta que, en el 2013 el trabajo se centró en la conmemoración de los 40 años del golpe militar, en el año 2014 fue sobre las utopías y estéticas de la disidencia pos dictadura. Respecto de 2015, la memoria publicada por el GAM en su sitio revela que la programación artística se enfocó en las estéticas femeninas en la creación artística para conmemorar los 70 años de la entrega del Premio

Nobel a Gabriela Mistral. En este marco se gestionaron producciones, coproducciones y proyectos seleccionados a través de una convocatoria abierta.

Al respecto, resulta interesante el relato que Ibacache hace con relación a la estrategia que utilizaron para acercar nuevos públicos a la danza contemporánea en un trabajo que vincula distintas áreas. En sus palabras: *“Y una de las creadoras contemporáneas más herméticas habría que decirlo que es Paulina Mellado, presentó un proyecto que se llamó La bailarina, y ese proyecto, cuando quedó seleccionado por programación artística lo comenzamos a pensar desde audiencias, y definimos un trabajo desde públicos de biblioteca. Hicimos un taller de lectura [sobre Gabriela Mistral] para adultos mayores y ese público participó en las primeras funciones de La bailarina y fue el que tuvo un conversatorio con la creadora. Es un público que no era de danza contemporánea, que no manejaba los códigos de la danza contemporánea, pero que gracias a ese taller previo que hicimos, que era paralelo al proceso de creación, permitió tener un encuentro muy distinto a como sería con una obra de danza tradicional. Y ahí tu podías ver la visión que había desde los ejes de programación artística, la memoria ligada al edificio, al nombre de Gabriela, a un público que no era de danza contemporánea acercándose a un lenguaje de danza contemporánea, donde trabajaban las distintas unidades en vinculación, trabajaba biblioteca, mediación, y trabajaba el área de programación artística”.*

Javier Ibacache reflexiona sobre la responsabilidad que le cabía como director de programación y audiencias al tiempo que repasa los frutos de su gestión. *“Y la responsabilidad que yo tenía era mirar desde arriba, de crear un espacio con 12 salas, de tener que pensar en todos los públicos, tenía que pensar en todos los agentes externos creadores nacionales y extranjeros y tenía que lograr consolidar una estrategia de públicos y de programación. Desde el punto de vista de audiencias yo creo que sí logramos hacer una diversificación de programas, desde la primera infancia hasta el adulto mayor, conservando los hábitos de cada uno de esos grupos, tratando de incidir o derribar las barreras de esos grupos para acceder a la oferta artística, y tener programas de alguna manera pilotos para poder comprobar nivel de participación de los públicos”.*

La programación del GAM se compone de espectáculos producidos por el GAM y espectáculos seleccionados a partir de una convocatoria abierta que incluye algún tipo de contraprestación para los beneficiarios y cuyas bases eran revisadas anualmente consolidando la integración de las áreas ya que, tal como nuestro entrevistado nos relatara, al comité externo de selección se sumaba el equipo de audiencias.

De la convocatoria pueden participar proyectos que ya cuentan con financiamiento o aquellos en cuya gestión de financiamiento el GAM no necesariamente participa. Los criterios están vinculados a los ejes según desarrollamos más arriba y a la contraprestación que eventualmente corresponda hacer a las compañías que resulten seleccionadas. Ibacache completa: *“La convocatoria es abierta, define contenidos. GAM toma algunos proyectos y sí los financia como sus producciones, y eso tiene un*

*tratamiento especial, eso era en el tiempo que yo estaba, y un tratamiento especial desde audiencias, se les da una visibilidad importante. Pero también hay otros proyectos que se financian a través de fondos públicos que las propias compañías financian, y que son parte de la programación pero tienen que comprometerse a hacer un trabajo con públicos”.*

El edificio funciona de martes a domingo, los doce meses del año. Nuestro entrevistado nos dice, respecto de la cantidad de funciones por disciplina, que trataban de tener un equilibrio aunque *“sin dudas en este tiempo fue un espacio preferentemente de teatro, luego de música y luego de danza en esa escala. Pero sabíamos que X cantidad de temporadas eran de danza, de teatro y eso lo mandaban las salas disponibles para eso, de música también. Cada disciplina tenía una forma distinta de ser abordada y ahí estaban luego los ciclos y los festivales que eran también externos”.*

Nos cuenta que en el año se hacían alrededor de 980, 1000 funciones lo que da un promedio de tres funciones diarias. *“Se fue incrementando en los años, y entendimos al tercer año cuál era el límite, que eran 980, 1000 funciones, que después de eso todo reventaba”.*

La Coordinación de Unidad de Educación, desarrolla programas que vinculan la programación artística de GAM con el quehacer docente y la formación integral de niños y jóvenes. Ibacache amplía: *“Con primera infancia se trabajó bastante con compañías de teatro enfocadas en primera infancia, con talleres para padres a través del teatro. Con profesores se trabajó siempre el club del docente en GAM y tenían talleres de capacitación de su ámbito, y talleres específicos diría de algunos contenidos como de Shakespeare, de contenidos de la programación artística”.*

Los programas y acciones que dependen de la Unidad de Educación son:

- **Programación educativa:** desde 2011, programación específica con funciones en horario escolar. Las escuelas (niveles preescolar, primario y medio) acceden por solicitud directa al GAM o a través del municipio previo convenio de éste con GAM. Cada municipio se hace cargo de los micros que trasladan a los alumnos. A su arribo al GAM realizan actividades educativas previas a la función y luego de la función, para los ciclos superiores, se llevan a cabo los conversatorios con las compañías o creadores. La implementación de los recursos pedagógicos queda bajo la responsabilidad de los propios docentes. Al finalizar la visita, aplican una encuesta a los asistentes.

- **Jóvenes críticos:** surge en 2011 y busca darle visibilidad a la visión de los adolescentes sobre las artes escénicas contemporáneas sin que esté mediado por el sistema escolar. Consiste en un taller quincenal abierto para adolescentes de la Región Metropolitana, cuyo único requisito es que sean alumnos de enseñanza media. Estos jóvenes asisten a la programación, participan de ensayos cerrados, ruedas de

prensa y conversaciones con compañías extranjeras, y graban un programa de radio online<sup>125</sup>. Ibacache narra la evolución: *“Jóvenes críticos partió al inicio con el formato de críticas escritas de teatro y danza, con talleres que les dábamos con críticos e invitados, luego fue tomando mayor consistencia porque cada uno fue tomando funciones dentro del grupo, comenzaron a generar contenidos audiovisuales, administrar un blog, a generar un programa de radio, a grabar un programa de radio, a grabar cápsulas audiovisuales, junto a las críticas que ellos iban generando. Entonces, se transformó más bien en un club generador de contenidos en donde estaba la visión adolescente sobre las artes contemporáneas y donde el objetivo era precisamente salirnos del formato convencional del colegio”*.

- **Membresía Profesores** es una tarjeta que ofrece beneficios a los docentes tales como: descuentos 2 x 1 en entradas para funciones de compañías nacionales de teatro y danza, 50% de descuento en la inscripción como socio de BiblioGAM y acceso gratuito a talleres periódicos de formación docente. El GAM, salvo los talleres, no organiza actividades específicas para docentes. La tarjeta funciona como una manera de vincularlos con el centro cultural. Ibacache así lo describe: *“profesores que hacían clases en algún nivel y venían y luego se involucraban en las actividades educativas, llevaban a sus alumnos, pero era la manera de vincularse y que conocieran el contenido y se motivaran a vincularse”*.

- **BiblioGAM**<sup>126</sup>, como la define el sitio web, es la primera biblioteca de Chile que integra un plan de formación de audiencias. Sus espacios se encuentran disponibles para el encuentro entre los creadores y el público -infantil, juvenil y adulto-, a través de exposiciones, presentaciones de libros, animación lectora, ciclos de cine y charlas. El catálogo de libros y material audiovisual está especializado en teatro, danza, música (clásica y popular), ópera y cine, además de textos sobre diseño, arquitectura y gestión cultural.

La unidad de Mediación se focaliza en segmentos de la población con bajos niveles de consumo cultural, con el fin de fomentar la inclusión y participación social a través de las artes. Las acciones que se han sostenido en el período de nuestro estudio son:

- **Proyecto HAPTO**<sup>127</sup>, inicia en 2014 y consiste en recorridos guiados por el edificio a cargo de personas con discapacidad visual. Ocho son los guías que fueron capacitados en artes escénicas, educación estética, manejo de grupos, expresión corporal y vocal, entre otras materias. También aprendieron sobre la colección patrimonial de GAM y la forma de moverse dentro del espacio. Hapto propicia una experiencia distinta e inclusiva para conocer, percibir y vincularse con las obras de la colección patrimonial de GAM ya que los participantes se desplazan con los ojos vendados. Ibacache nos cuenta que *“parte como una alianza con una escuela de ciegos, que se transforma luego en un*

---

<sup>125</sup> <https://soundcloud.com/centrogam/sets/podcast-j-venes-cr-ticos-gam> Recuperado el 05/02/2017

<sup>126</sup> <http://www.gam.cl/biblioGAM/contenido/que-es-bibliogam>

<sup>127</sup> Nota de redacción: Háptica, designa la ciencia del tacto, por analogía con la acústica (oído) y la óptica (vista). Proviene del griego *háptō* (tocar, relativo al tacto). <http://salud.ccm.net/faq/13878-haptica-definicion> Recuperado el 20/01/2017

*programa y donde se le da inserción laboral a personas con discapacidad visual, y que se convierte en un contenido de programación, porque luego se lo programa como parte de la oferta del espacio”.*

- **Membresía Adulto mayor:** Según el sitio web, cuenta con alrededor de mil inscriptos y fue creada para satisfacer las necesidades del público adulto mayor. Para ello ofrecen descuentos en obras seleccionadas, suscripción gratuita a la biblioteca y actividades especiales. Ibacache relata: *“El adulto mayor, es un club que se conformó a partir de experiencias de creación del adulto mayor con artistas contemporáneos de danza, de teatro, que dio pie a una suerte de comunidad, de compañía que ellos conformaron con adultos mayores que estaban tomando talleres, un grupo en sí mismo. Inscribieron el grupo dentro de la Municipalidad de Santiago y conformaron el club del adulto mayor del GAM y ellos programan sus actividades que son desde talleres de creación, hasta talleres propios del adulto mayor y usan los espacios para eso. Uno de los últimos talleres era de radio teatro y apunta siempre a trabajar con la memoria del edificio, con la memoria de quienes participan”.*

La Unidad de Públicos desarrolla estrategias de fidelización con las audiencias que habitualmente acceden a la programación de GAM y procura crear vínculos de participación con quienes visitan el edificio. Con relación a la fidelización, durante 2014 y 2015 se realizaron acciones de profundización en el análisis de los usuarios que adquieren tickets, creando perfiles e historiales de compra como introducción al desarrollo de un futuro sistema de CRM (Customer relationship management).

La planificación del trabajo pensado desde la transversalidad es un tópico que Ibacache nos reitera en numerosas oportunidades durante la charla. Como ejemplo de ello uno de sus relatos refiere a la puesta de *La tempestad* de W. Shakespeare que subiera a escena en mayo de 2015 con versión de Juan Radrigán y dirección de Rodrigo Pérez. Nuestro entrevistado nos cuenta que *“fue un encargo a Juan Radrigán para que reescribiera la última obra de Shakespeare, donde lo que nos interesaba era revisar el género, y por eso Próspero, en este caso era una mujer, interpretada por una actriz. Lo que hicimos fue todo un trabajo de acompañamiento desde talleres de lectura sobre Shakespeare y Radrigán para adultos mayores por una parte, un trabajo con jóvenes críticos en la misma línea [sobre] la obra del director Rodrigo Pérez, y otro desde mediación con comunidades de contextos vulnerables. Cada uno tuvo una suerte de aprestos de las distintas líneas, y ese trabajo previo se cerraba con una función de ensayo general, que la compañía ofrecía y le seguía el feedback del público. Y ese contenido que era del feedback del público, pasaba a ser un contenido de marketing, porque lo convertíamos en campaña de marketing. Eso iba seguido del estreno de la obra y de las publicaciones de las críticas de los distintos contenidos que surgían de este trabajo. O sea, también estaban implicadas las distintas áreas. Esos proyectos salían con un año de anticipación, o sea, con un año de anticipación nos sentábamos los de audiencias y programación a mirarlo, pensarlo, a discutirlo, a ver lo que se podía hacer”.*

## **- Evaluación y Control de gestión**

La unidad de Estudios se ocupa de generar información relevante sobre flujos y caracterización de los públicos de GAM a partir de investigación cuantitativa y cualitativa según versa la memoria 2015. Anualmente, realiza la Encuesta de Caracterización de Públicos de GAM. Al respecto, Ibacache explica: *“nos preocupábamos porque la recogida de datos no estuviera tergiversada por eso eran pasantes los que recogían toda la data”* y destaca que dicha Unidad utilizó *“las mismas herramientas en cinco años y nos permitió hacer seguimiento de la composición de los públicos del GAM, un espacio que ofrecía bastantes desafíos en eso, porque tiene zonas de tránsito libre, zonas de acceso pagado en fin, logramos formular indicadores que permitían hacer ese seguimiento y tener una encuesta anual de caracterización que nos permitía saber si lo que estábamos haciendo tenía un correlato cualitativo más allá de los números”*.

En su relato, Javier Ibacache agrega que a partir de los datos surgidos de la encuesta anual, pudieron dimensionar la diversificación del espacio que debían gestionar en términos sociodemográficos de los públicos, en edad, en universo socioeconómico y en las comunas de origen de los mismos. Completa: *“Me atrevería a decir entonces que allí está la mejor prueba de que el espacio fue incrementando el número de visitantes y el nivel de ocupación de salas, partimos de un 54% y al menos cuando yo terminé estaba alrededor de un 71%. Pasamos de tener un promedio de 50.000 ó 40.000 visitas mensuales al principio a un promedio de 110.000 ó 120.000 y todo ese incremento fue también con un correlato de diversificación. Lo que quiero decir con eso es que no hicimos solo un trabajo de fidelización de un nicho sino que hicimos diversificación. Yo creo que esas son las herramientas con las que uno puede hablar objetivamente de resultados”*.

Ibacache cuenta que durante la dirección ejecutiva de Alejandra Wood (2010-2015), se utilizó como herramienta de evaluación de proyectos el Tablero de comando conforme los siguientes campos: financiero, públicos, contenido y edificio. Completa diciendo que *“se establecían metas anuales de cada área, a las cuales se le hacía seguimiento mensualmente. Teníamos metas por audiencias, metas por ingresos de programación artística, de ticketing, de programación comercial, de porcentaje de ocupación de sala, de valoración en la encuesta anual de públicos respecto de los servicios que ofrecía el GAM. Esa era la principal herramienta que usábamos de control de gestión interna porque nos permitía mirar la programación desde ahí, el trabajo con públicos, concentraba todo”*.

Asimismo, la dirección ejecutiva realizaba un seguimiento del trabajo de cada área en las reuniones que se llevaban a cabo todos los lunes donde *“se ponía énfasis, cuando llegaban los resultados, en analizarlos y comentarlos y revisar las metas y era una herramienta que se ponía en la mesa”*.

Por su parte, Ibacache agrega que en su rol de director de programación y audiencias, *“evaluaba los trabajos de los equipos, los temas de conversación de la evaluación tenían que ver con esta información. Ahora, hay que decir también que en general no estuvimos por debajo de las metas que nos propusimos, entonces tampoco podría reconocer una problemática, entiendes”*.

Por otro lado, nos señala que el GAM presenta un informe al CNCA que consiste en un formulario predeterminado que se denomina “matriz de marco lógico” donde se plasma la gestión. Ibacache explica que *“la matriz de marco lógico te obliga a tener componentes e indicadores que tú acuerdas con el Estado. En el 2010, cuando armamos la matriz de marco lógico del GAM definimos que para el Estado íbamos a informar la cantidad de funciones, la cantidad de creadores que participaban, el nivel de visitas al edificio, el nivel de funciones pagadas, cantidad de funciones abiertas, gratuitas, y luego el Estado nos pidió con mayor precisión definir la gratuidad versus el pago, sólo cuantitativo. Y junto con eso estaba el cualitativo que tenía que ver con la encuesta de caracterización de públicos que era anual, que se hacía en mayo-junio, una encuesta bien extensa y en que el público dejaba expuesta no solo su vinculación o la asistencia que tenía a actividades sino que también te daba la valoración de las mismas, y ese era otro indicador”*.

## **10.2. El caso del Programa Formación de Espectadores (CABA)**

En el caso del PFE, también resulta necesario hacer una breve introducción de contexto histórico que organizamos a partir de datos surgidos de la entrevista realizada a Ana Durán y Sonia Jaroslavsky el 28/12/2016, el sitio web del PFE y del libro *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital* (Durán & Jaroslavsky, 2012).

En palabras de Durán *“en principio la idea era que fuera un programa privado que uniera todo el teatro independiente y consulté a Alejandra Boero<sup>128</sup> y a la gente del Callejón<sup>129</sup> de los deseos. En todos los casos les parecía interesante pero inviable por condiciones de producción del propio teatro independiente: no tenían dónde poner las escenografías para hacer funciones repetidas en otros horarios. Pasaron muchos años y llegué a Rubén Szuchmacher que estaba en el Centro Cultural Ricardo Rojas quien me dijo que era un interesante proyecto de gestión. Pero fue gracias a Laura Fumagalli (especialista en políticas educativas) y a la coyuntura (cerraron la editorial para la que trabajaba) que pude armar un modelo de gestión que fuera viable a través del INT y el Ministerio de Educación”*.

Como ya hemos señalado, Formación de Espectadores, en sus inicios no tiene la categoría de Programa y , surge en el año 2005<sup>130</sup>, a partir de una iniciativa de Ana Durán, quien convoca a Sonia Jaroslavsky. Se asienta en el Ministerio de Educación de la CABA mediante un convenio con el INT donde el ministerio se ocupaba de los contratos de locación de Durán y Jaroslavsky para el desarrollo de las actividades pedagógicas (vínculo con los docentes y alumnos), la gráfica (programas de mano<sup>131</sup>, afiches, manuales para docentes) y los micros para trasladar a los alumnos a las funciones de teatro (las obras eran elegidas de la Fiesta Metropolitana de Teatro). Por su parte, al INT le correspondía el pago a

---

<sup>128</sup> Nota de redacción: Actriz, docente y directora de teatro.

<sup>129</sup> Nota de redacción: Espacio Callejón es una sala de teatro independiente del barrio de Abasto (CABA).

<sup>130</sup> Formalmente, la Resolución N° 5778 del 5 de diciembre de 2007 crea el PFE bajo la órbita de la Coordinación de Programas Socioeducativos. Ver Anexo VII.

<sup>131</sup> Nota de redacción: Los programas son de corte pedagógico (ver Anexo V). Cada compañía agrega su propio programa de mano con la información específica del espectáculo.

los elencos y a las salas el cual realizaba a través de una asociación civil. Dicho convenio fue renovado en 2006 y, en 2007 el INT ya no contó con recursos por lo que, las coordinadoras del PFE gestionaron el convenio que se firmaría con el Centro Cultural Rojas de la UBA, incluyéndose el área de cine a partir de ese año. En 2008, Proteatro suma a su línea de subsidios la categoría de Proyectos Especiales (ver apartado 7.2.4.). En palabras de Jaroslavsky, *“como proyecto especial, ellos pagaban a los elencos, después eso no se puede hacer más porque ellos dicen que tiene que ser una Asociación Civil / persona jurídica, la que pida. Entonces ahí nos encontramos con el problema que no habíamos tenido hasta ese momento porque nosotras no administrábamos económicamente el programa. Lo administraba el Instituto a través de una ONG o Proteatro de manera directa o el Rojas a través de la sala. Entonces ahí aparece una etapa nueva, bastante difícil también, porque nosotras empezamos a ser tanto gestoras como administrativas del programa”*.

En 2009 el PFE, previas consultas en la Legislatura de la CABA, dado que el Ministerio de Educación no contaba con recursos para el pago a elencos y salas, decide gestionar fondos a través de una Asociación Civil. En 2010, Prodanza se interesa por el PFE e incluye, como Proteatro, la categoría de Proyectos Especiales para asociaciones civiles<sup>132</sup> lo que le permite al PFE sumar el área de danza independiente.

Al respecto de la necesidad de gestionar a través de una persona jurídica, Sonia Jaroslavsky nos dice: *“toda esta vía de la asociación civil lo que abrió fue el campo, a salir nosotras a gestionar espacios. Con cine, se han gestionado millones de espacios, el programa gestiona sus espacios de exhibición con sus criterios... sus proyectos”*.

Nuestro trabajo, como fue expresado, inicia en 2010, año en el que el PFE ya se ocupa de gestionar fondos mediante una asociación civil sin fines de lucro.

### **- Misión / Visión / Objetivos**

Jaroslavsky refiere a que en algún momento se habían redactado la misión y la visión. Al respecto nos dice que *“con esa forma de nombrar no lo tiene, un poquito tiene que ver también con el campo en donde está el programa. En general, en el campo de educación no se usa esa terminología”*.

En su sitio web<sup>133</sup> se observan los fundamentos pedagógicos generales del programa y los siguientes objetivos:

- Generar una experiencia integradora que estimule a alumnos y docentes a constituirse como futuro espectador de teatro, danza y cine.
- Brindar herramientas facilitadoras para la comprensión del funcionamiento de un espectáculo y/o película.
- Proveer a los alumnos y a los docentes de las herramientas técnicas del análisis de las artes que les permita comprender, indagar, disfrutar y elaborar una interpretación propia del teatro, la danza y el cine.

---

<sup>132</sup> Ver apartado 7.2.4.

<sup>133</sup> <http://www.formarespectadores.com.ar/quienes%20somos/quienessomos.html> Recuperado 30/01/2017

Consultada sobre los objetivos, la respuesta de Jaroslavsky no se hace esperar: *“trabajar con el no-público en principio de la Argentina o de la ciudad de Buenos Aires donde está inscripto, y después más específicamente con jóvenes de escuelas medias del Ministerio de Educación”*.

Otro de los objetivos que menciona Jaroslavsky es el referido a la elección del circuito teatral al expresar: *“decidimos llevar a ver teatro independiente por las estéticas y los modos de producción del teatro independiente. Y por ese modo de producción la cantidad de espectadores que se aloja en esas salas es apropiado para trabajar de manera pedagógica con los pibes. Estamos hablando de un lugar de 50, 60, 70 butacas y un modo de producción y estéticas que obviamente haciendo una curaduría, una selección, creemos que puede ser apropiada, vitalizante, que motorice la ida al teatro. Porque el teatro independiente es lo que caracteriza en líneas generales al teatro de la Ciudad de Buenos Aires”*.

Nos aclara que el programa siempre se pensó para trabajar con teatro independiente, ni con teatro comercial, ni oficial. No obstante nos agrega que *“realizaron gestiones para trabajar con el CTBA pero bueno, no se pudieron encausar. Ellos igual tienen acción externa, trabajan con escuelas pero no en articulación con el programa ni de manera formal con el Ministerio de Educación, un convenio, no. Cada escuela pide ir... pero no de manera formal, constante, como un programa”*.

En el sitio del CTBA encontramos que desde el Departamento de Acción Externa se promueven las funciones para escuelas con el objetivo de acercar las artes escénicas a los estudiantes de nivel primario y secundario y contribuir a la formación de los jóvenes espectadores. Aclara que las entradas tienen valores simbólicos para que los estudiantes de todos los niveles puedan entrar en contacto con autores y obras fundamentales para su formación. Consultado el citado Departamento<sup>134</sup>, observamos que la acción se circunscribe a una operatoria de tipo administrativo. Las escuelas hacen la reserva (suelen ser varias las escuelas que asisten a la misma función) y luego asisten en la fecha correspondiente. Respecto de la programación, no nos pudieron informar acerca de los criterios de selección de la misma, más allá de que se trata de obras que se encuentren en cartel.

### **- Surgimiento del programa orientado a la formación de públicos**

El PFE surge, como hemos dicho, de una iniciativa personal de Ana Durán que fue acogido por la entonces Secretaría de Educación del GCBA (hoy Ministerio) a cargo de Roxana Perazza entre 2003 y 2006, dependiendo directamente de dicha Secretaría. Sin embargo, su institucionalidad tuvo un recorrido con resistencias de varios sectores. Durán así lo expresa *“tuvo enormes resistencias tanto desde mucha gente del Ministerio de Educación como del Teatro Independiente. En el primer caso, hay un gran grupo que considera que los programas<sup>135</sup> deberían desaparecer, o bien, que deben ser de acompañamiento transitorio en las trayectorias educativas, y apoyan solamente aquello que es constitutivo de la escuela, dentro de la escuela. Nuestro programa se desarrolla en las salas de teatro,*

---

<sup>134</sup> Nota de redacción: comunicación telefónica del 18/02/2017

<sup>135</sup> Nota de redacción: hace referencia a la Coordinación de Programas Socioeducativos que fuera incluida en la Estructura Orgánica Funcional del ME-GCBA por Decreto N° 878-GCBA-2006

y eso no está bien visto para algunas personas de la Educación. Por otro lado, todo lo artístico todavía se considera superfluo. En el caso del Teatro Independiente, todavía no se ha puesto el foco en los públicos, sino en la producción y la creación así que no se considera dinero bien invertido”.

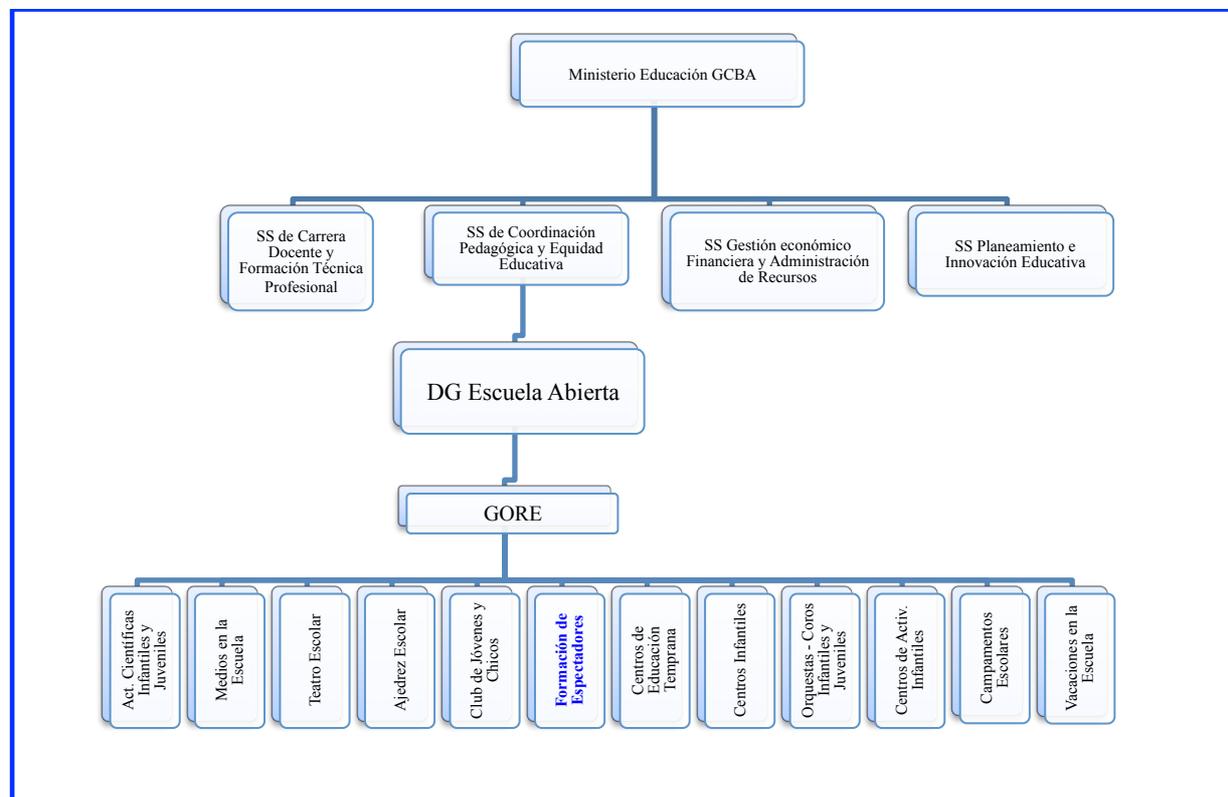
Esta especificidad del programa, tal como nos relatan sus coordinadoras también contribuyó a que las cuestiones de implementación y producción fueran sufriendo cambios con bastante frecuencia debido, fundamentalmente, a la fluctuación temporal de los apoyos económicos.

**- Estructura y dependencia administrativa. Normativa de aplicación**

Al momento de realizar nuestro trabajo, el PFE depende de la Gerencia Operativa de Recorridos Educativos (GORE), Dirección General de Escuela Abierta, Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa del Ministerio de Educación del GCBA.

Como sucede con las estructuras gubernamentales, las aperturas jerárquicas son numerosas por lo que presentamos la siguiente tabla con el recorte específico de la línea que interesa a este trabajo. No obstante, destacamos que la Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa tiene bajo su órbita cinco Direcciones Generales (Gestión Privada, Gestión Estatal, Educación Superior, Fortalecimiento de la Comunidad Educativa y Escuela Abierta) mientras las otras tres cuentan con dos Direcciones Generales cada una. Cabe aclarar que el organigrama que el GCBA publica en su sitio sólo alcanza al nivel de Direcciones Generales.

**Tabla N° 30 - Estructura organizacional PFE.**



Fuente: Elaboración propia a partir de información del sitio web del ME-GCBA.

Los programas que dependen de la GORE son doce y según describe la web, son específicos para niños de los niveles inicial, primario y medio en distintas escuelas de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de acompañar y fortalecer los aprendizajes dentro del aula para contribuir con el desarrollo y cultivar valores ciudadanos a través de actividades artísticas, culturales, deportivas y recreativas.

El PFE, como hemos dicho ya, trabaja sólo con alumnos del nivel medio de enseñanza y, como nos han informado nuestras entrevistadas, desde 2010, realiza un trabajo de profundización en 15 establecimientos.

Respecto de la estructura del PFE, Jaroslavsky nos aclara que, si bien tanto ella como Ana Durán son coordinadoras desde su inicio, ejercen el rol sin designación formal.

El 4 de noviembre de 2010 la Legislatura de la CABA sanciona la Ley N° 3.623 (ver Anexo VIII) que modifica la Ordenanza N° 40.593, Estatuto del Docente incorporando el Área de Programas Socioeducativos. En el apartado correspondiente al PFE dice:

**f) FORMACIÓN DE ESPECTADORES**

Contarán en su planta funcional con: Asistente Pedagógico/a Especializado/a, Coordinador/a de Lenguaje Artístico, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a Regional.

No obstante, Jaroslavsky nos dice que la estructura de funcionamiento no se ha formalizado aún por cuanto no se han sustanciado los concursos respectivos. *“Esa estructura sería: dos cabezas de coordinación, un coordinador por cada lenguaje artístico: cine, teatro, danza, también está pensado artes visuales y música, está creado, está pensado en esa estructura a futuro y después está toda la pata de medición por eso el cargo de sociólogo e informática. Después los asistentes pedagógicos especializados que serían los docentes, esa sería la estructura de cargos pensada en su máximo esplendor”.*

Aún sin estructura formal, las entrevistadas destacan que, a partir de la sanción de la Ley N° 3.623, el personal afectado a todos los programas llamados socioeducativos, ingresó a la carrera docente por lo que, en el caso del PFE, se gana un espacio formal para el arte, con perfiles pensados para esta práctica que, en palabras de Jaroslavsky *“no están en otro lado, no existen en ningún lugar de América seguro y de Europa creo que tampoco hasta donde conocemos, que un programa de Formación de Espectadores no esté enclavado en un área de audiencias o de públicos o en un centro cultural o en un teatro, sino que dependa, que esté creado dentro de un área de educación. Esto es único, ¿por qué? La vida, porque se dio así, pero la realidad es que esta autonomía, si se quiere, que casi cuesta que el programa desaparezca, está decisión voluntariosa de que siga igual y estas gestiones que empezamos a hacer lo que permitió es que se cree como programa, entonces yo me enorgullezco de eso”.*

**- Recursos humanos**

Como fue expresado más arriba, la Ley N° 3.623 sancionada en 2010 incorpora al Estatuto del Docente de la CABA el Área de Programas Socioeducativos en cuyo marco se encuentra el PFE. Esta condición, si bien significó un piso de estabilidad laboral, no modificó su estructura de funcionamiento.

Cabe aclarar que en 2011 fueron establecidos los perfiles de la POF (Planta Orgánico Funcional) para los cargos que la misma ley instituía. Dichos perfiles fueron pensados y elaborados por las coordinadoras del PFE y, hasta ahora, se continúa a la espera de que se realicen los concursos correspondientes.

Al momento de realizar la entrevista, el equipo del PFE cuenta con diez personas. Sonia Jaroslavsky nos explica que la composición es la siguiente: *“una planta permanente. nueve interinos con horas cátedra docentes con diferentes perfiles. Hay perfiles más de cine, otros sociología y danza, la mayoría en general de teatro, muchos con experiencia docente teatral más que nada, y algunos que venimos del periodismo y la crítica teatral pero en realidad son perfiles muy amplios, no somos cualquier persona”*.

En su sitio web encontramos que las diez personas que trabajan en el PFE se distribuyen en los cargos de funcionamiento real que reproducimos en la siguiente tabla:

**Tabla N° 31 - Distribución de los RRHH en los distintos cargos (PFE).**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Coordinación General	2
Coordinador Programa Danza	1
Coordinador Programa Teatro	1
Coordinador Programa Cine	1
Coordinadores Medición y Estadística	2
Asistentes Pedagógicos Especializados	3

Fuente: Elaboración propia a partir del sitio web del PFE.

Con relación a los concursos por venir y a pesar de que los perfiles fueron elaborados por quienes coordinan el PFE, Jaroslavsky advierte que podrían presentarse inconvenientes a futuro, cuando se realicen los concursos para la cobertura de vacantes ya que *“son perfiles muy definidos y estas personas que estamos ahora son perfiles muy amplios. Personas brillantes, la verdad, y yo no sé si voy a conseguir esos perfiles cuando se ingrese por concurso. Digo, hoy hay un Licenciado en Letras pero que además es crítico de cine que además es editor y diagramador”*.

Las coordinadoras nos dicen que desde hace varios años piensan en esta dificultad a futuro y que habían incorporado a los perfiles propuestos el requisito de que los concursantes hubieran hecho un curso específico de formación de públicos en el CePA<sup>136</sup>, curso que dicha institución solo dictó en 2006 y 2007. Desde entonces, continúan en la tarea de concientizar a las autoridades sobre el diferencial que este curso aportaría.

<sup>136</sup> Nota de redacción: Centro de Pedagogías Anticipadas (CePA), ex Escuela de Capacitación Docente del GCBA.

Como fue dicho, en 2007 se crea formalmente el PFE y, paradójicamente, ese mismo año deja de existir la capacitación específica para los docentes<sup>137</sup>.

Respecto de los perfiles, las coordinadoras advierten que la estructura del Ministerio de Educación privilegia un tipo específico de categorización más vinculado al ejercicio docente por lo que, al respecto, Jaroslavsky completa *“pero el perfil de formador de espectadores es otro y que de hecho nosotras dimos cursos en el CePA”*.

Nuestra entrevistada enfatiza en que la base del PFE es la mediación y que la formación de públicos es un campo que le compete, como mediador, a un artista, a un docente o licenciado en artes. Asegura que *“como no se lo están apropiando, se lo están apropiando otros y se está orientando hacia el marketing cultural, la gestión cultural que está buenísimo pero la base de formar docentes formados en la mirada del espectador por ahora no lo estamos logrando salvo de manera muy personalizada ...como muy de uno a uno”*.

#### **- Recursos materiales / infraestructura**

Las entrevistadas dicen que, si bien en los inicios no contaban con oficina dentro del Ministerio de Educación, ya en el período que importa a este trabajo cuentan con una oficina que comparten con el programa Teatro Escolar. Nos aclaran que la oficina fue variando de edificios conforme fue cambiando la dependencia de los programas socioeducativos que en la actualidad, como fue dicho, es la Dirección General de Escuela Abierta.

Al respecto, acuerdan con que siempre hay problemas edilicios y de espacio. En palabras de Jaroslavsky: *“estamos asignados en un edificio de Educación en el Microcentro en Bolívar 191, compartimos la oficina porque es semi amplia, pero bueno, cuando son las reuniones de todo el equipo no podemos reunirnos ahí sino que se pide una sala de reuniones. El equipo trabaja muy de manera remota con los recursos propios de cada uno, computadora, teléfonos, la asociación civil colaboró en eso con una flota de teléfonos. Acostumbrando a los que trabajan en el programa a cierta autonomía, autonomía con responsabilidad, y principalmente trabajan en los espacios culturales cuando son acciones culturales, cuando son acciones más administrativas es en la oficina”*.

Además del espacio de oficina descripto, el PFE trabaja en los diferentes espacios culturales y salas donde se llevan a cabo las funciones de teatro y danza y las proyecciones de cine arte. La gestión de estos espacios, que van cambiando con frecuencia, es llevada a cabo por la coordinación e integrantes del equipo.

Una vez más, con relación a los cambios de salas para las funciones, Jaroslavsky explica que *“en lo respectivo a artes escénicas cambia todo el tiempo porque depende de lo que elija el elenco pero sí hay un protocolo, un criterio que tiene que ver con los requisitos que fuimos armando a lo largo de los años que están en las convocatorias y los contratos. De hecho, al principio no hacíamos contratos pero*

---

<sup>137</sup> Nota de redacción: el 10 de diciembre de 2007 asume una nueva gestión de gobierno en el GCBA.

*bueno se fueron cada vez mejorando y surge bien de la práctica, de los problemas con los que nos fuimos encontrando y después con cuestiones de habilitación de los espacios que es un gran problema porque no podemos llevar a alumnos a espacios que no estén habilitados, no podemos llevar a alumnos a espacios donde haya que subir escaleras, porque no estaríamos siendo inclusivos con los que pueden llegar a venir y no pueden subir. Pensamos en espacios que tengan amplitud en el hall de recepción para la espera de los chicos y los baños... que esos halles estén en lugares cerrados para que no dependa del clima o de la buena voluntad sino que el espacio pueda abarcar estas cuestiones que son propias de pibes que llegan en grupo bajados de un micro, que no son las mismas que un espectador que va un sábado a la noche”.*

Jaroslavsky y Durán plantean como dificultad el que la comunidad teatral independiente comprenda que, si bien el programa posee como premisa que los alumnos participen de la experiencia tal como se realiza en funciones habituales, el marco del Ministerio de Educación tiene, por un lado normativa específica que incluye la responsabilidad civil que les cabe a los adultos y por el otro, el celo del PFE en procurar que todos los detalles de contexto del hecho artístico guarden las mejor condiciones tendientes a garantizar una experiencia exitosa.

Cerrando el tópico de salas de artes escénicas, mientras Durán asiente, Jaroslavsky completa diciendo que *“siempre hay que tratar de revisar, entonces de alguna manera se empiezan a repetir algunas salas que cumplen con algunas condiciones o que los que atienden esas salas están como más permeables a recibir chicos de estas características”.*

Los espacios de proyección de cine son, previa gestión del PFE, cedidos en forma gratuita. A lo largo de los años, estos espacios fueron variando por diversas causas siendo la accesibilidad y el buen trato para con los alumnos, los motivos que las entrevistadas más destacan. Al respecto, Jaroslavsky dice: *“El buen trato es algo fundamental para nosotras, pero bueno, hay espacios que se mantuvieron durante mucho tiempo como el British Council hasta que en un momento empezaron a querer cobrar, como un alquiler entonces ahí se terminó el convenio. O la Alianza Francesa que el microcine era muy lindo pero era muy dificultoso trabajar ahí porque no eran muy abiertos hacia los pibes. Y desde hace algunos años con la gestión de [Gabriela] Ricardes, principalmente entramos al Centro Cultural San Martín que nos recibió muy bien y que está muy bien ese acuerdo porque es un lugar estatal que recibe a chicos de la escuela pública de la ciudad, en un ámbito muy lindo que igual hubo que hacer toda una gestión para que esos espacios sean abiertos en horarios no habituales que creo que pagaban horas extras en su momento para que abran esos espacios a las 9 de la mañana, o sea, todo implica una gestión particular pero ahí lo entendieron, cada vez se va como mejorando ese vínculo, y cuando se entiende, ese vínculo termina siendo satisfactorio, y nos quedamos, con el Museo del Libro y de la Lengua también estuvo todo muy bien hasta que después cambió la gestión y ahí se terminó. Pero podría haber seguido si había una gestión nueva que entendía esto”.*

### - Recursos económicos y financieros

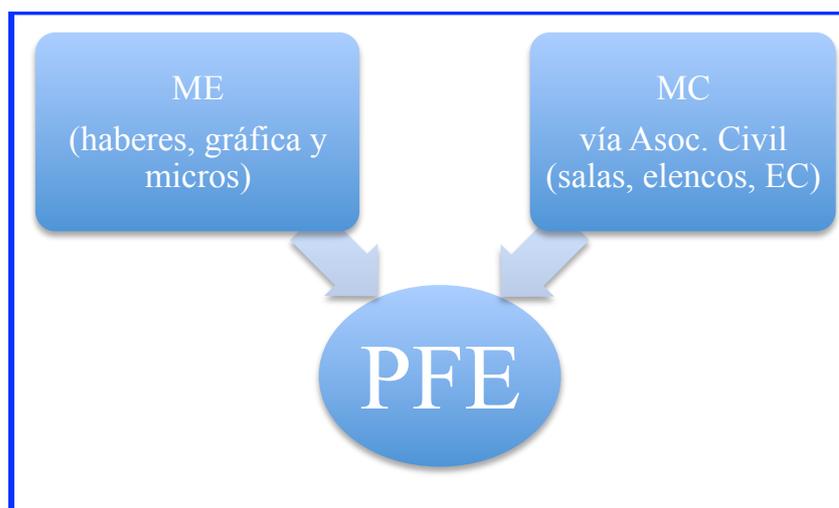
La procedencia y composición de los recursos económicos y financieros es atípica para un organismo estatal ya que, una parte surge del presupuesto del ME y otra de la gestión de financiamiento que realiza una asociación civil por ante organismos dependientes del Ministerio de Cultura de la CABA. Cuando no referimos a los recursos humanos mencionamos que son diez la personas que integran, como planta docente del ME, el equipo del PFE.

Dicho ministerio solventa el costo de sus haberes, material gráfico (programas de mano y manuales para docentes) y de los micros que trasladan a los alumnos y docentes a las salas donde se llevarán a cabo las funciones.

La otra pata del financiamiento se apoya en la gestión que mediante una asociación civil se realiza por ante los organismos del MC a los que, por sus características, puede aplicar y que son: Proteatro, Prodanza y Régimen de Promoción Cultural (Mecenazgo).

En la siguiente tabla podemos visualizar la procedencia y destino de los recursos.

**Tabla N° 32 - RRF del PFE. Procedencia y destino.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a Ana Durán y Sonia Jaroslavsky

Con relación al rol de la asociación civil en el financiamiento, Jaroslavsky especifica quiénes realizan las gestiones para cada actividad y/o disciplina cuando aclara que *“lo de cine no lo gestiona la asociación civil, lo gestiona el programa. En todo caso la asociación civil colabora pagándole a los directores de cine que asisten a las charlas debate, ahí se toca nada más. Gestiona también los recursos para pagarle a los elencos de teatro y danza y a las salas y en el proyecto Escena Club en lo referido al subsidio de las entradas de los miembros del club”*.

La transparencia y legalidad son tópicos que las entrevistadas destacan y nos informan que el pago de los cachet a los elencos se realiza vía la Asociación Argentina de Actores. Las salas lo hacen presentando factura B ó C y los autores ya sea de texto o música lo hacen vía Argentores y/o Sadaic según corresponda. Asimismo, expresan que los espectáculos seleccionados en las convocatorias deben

firmar contratos que contienen cláusulas que se vinculan con lo pedagógico y con lo administrativo reglamentario.

Consultadas sobre si los recursos están disponibles en las fechas que la planificación requiere, las entrevistadas dan cuenta de que los mismos son recibidos conforme los tiempos que cada organismo tiene en su circuito administrativo por lo que, una de las cuestiones que procuran es armar la planificación haciendo un cálculo estimado de los tiempos que habitualmente demoran los circuitos que los proveen. Asimismo, aclaran que los montos son generalmente inferiores a los solicitados cuestión que también impacta en la planificación. Jaroslavsky nos dice que *“por ejemplo en Proteatro, se aprobó el proyecto de 2016 pero como llega casi a fin de año no se puede ejecutar en el 2016 entonces lo que se hace es, se empieza el proyecto en la etapa de convocatoria, selección de jurado pero las funciones no se pueden hacer en el 2016 porque se deberían hacer en el verano que no hay escuelas. Entonces en general se presenta una nota pidiendo prórroga y se liquida cuando terminan las funciones. Se trata de ver en cada caso. Entonces cuando llega principio de año nosotros no sabemos si contamos con todo el presupuesto entonces siempre hay como decir bueno, cuánto tenemos, para cuánto alcanza y ahí ir viendo, sorteando los problemas que surgen”*.

#### **- Actividades y/o subprogramas. Programación**

Como hemos dicho más arriba, el PFE presenta una mecánica de funcionamiento particular, esto es: enclave en el ME con actividades docentes que se llevan a cabo fuera del aula, con financiamiento público pero con una parte del mismo vía una institución privada (asociación civil). Esta complejidad fue impactando de diversa manera en el desarrollo de las actividades y programas. Retomando estos tópicos Durán nos dice que *“eso hizo que cambiáramos permanentemente las cuestiones de implementación y producción conforme existen instituciones que primero apoyan y luego dejan de hacerlo a nivel económico”*.

A continuación describiremos las distintas actividades que el PFE realiza:

**- Programación de Teatro, Danza y Cine:** El objetivo primordial del PFE es acercar a los alumnos de las instituciones públicas de nivel medio de la ciudad a lo mejor de la cartelera porteña e independiente en las disciplinas teatro, danza y cine. Por ello, la programación ocupa un lugar de privilegio. En sintonía con lo que observamos en la web del PFE respecto de que la escuela es de vital importancia en esta tarea y debe ayudar a los jóvenes a construir su propio capital cultural para desarrollarse emocional, estética e intelectualmente como individuos pensantes, independientes, afables, Jaroslavky señala que *“se trata es de ir hacia los objetivos pedagógicos entonces, lo que sí hicimos muy bien estos últimos tres años, que lo fuimos entendiendo este tiempo, es que nuestro objetivo es la continuidad de la escuela y la mayor cantidad de experiencias. Porque nos damos cuenta de que a partir de la tercera experiencia hay un cambio y se insertan de una mejor manera en lo que es el teatro, la danza, el cine,*

*en la comprensión, en el acercamiento al ritual, bueno en un montón de aspectos. Entonces, lo que nos interesa a nosotras es esa profundización pero no sólo de un lenguaje sino de todos los lenguajes del programa”.*

Nuestras entrevistadas nos aclaran que este trabajo de profundización se inició en 2012 y se fue mejorando a medida que fueron observando los resultados de las mediciones que regularmente realizan. Continuando con su relato, Jaroslavsky puntualiza que *“la gran diferencia es que antes trabajábamos con un montón de escuelas pero iban una sola vez o un curso de una escuela, eso era todo, ahí terminaba. Entonces lo que se hizo fue cada vez como profundizar, entonces después de trabajar con 30 nos quedamos con 15 pero con esos 15 se trabaja bien y profundamente”.* Durán sintetiza diciendo que *“se cambió de un programa pensado ‘a demanda’ a uno de profundización en 15 escuelas de la Ciudad”.*

La programación es seleccionada por un jurado a partir de una convocatoria cuyas características principales desarrollaremos como una actividad en sí misma dada la especificidad que el PFE le confiere.

Conforme nos relatan nuestras entrevistadas, el jurado está integrado por: un representante de Argentores, uno de Artei, un representante de investigación, uno de Prodanza o Proteatro según se trate de la selección para danza o teatro, un docente de alguna de las escuelas y la coordinación o alguien del PFE con un voto.

Con relación a las cuestiones más destacadas a tener en cuenta para la programación, hacen referencia a que la duración de los espectáculos debe ser apropiada, no sólo por una cuestión de atención de los alumnos sino porque debe contemplar además, los tiempos de traslado desde y hasta la sala, más la duración de la charla-debate posterior. Jaroslavsky dice que *“en general es de una hora máximo que es lo que pudimos observar que tiene la mejor atención y tanto es así que se modificó casi todo el proyecto de cine, en función de eso. Antes, eran las películas en función de lo que duraba la película...no se llegaba, se ajustó a películas de 90 minutos, hasta pasar al programa de cortos [60 minutos] que fue el formato que pedagógicamente sirvió un montón pero que además permite sortear los problemas de las distancias en relación a las escuelas. El ritmo es algo también fundamental, en la elección y también la diversidad de la estéticas y de espacios, y a medida que van pasando los años se trabaja eso, se trata de incluir algunas estéticas que no se hayan abordado. Después, en función de las escuelas principalmente, tal vez incluso se programa pensando un público muy específico por ejemplo Escuelas de danza, entonces se elige esta obra que está muy buena y la dejamos porque es muy apropiada para este público pero no podría ser de ninguna manera para este otro público dentro de la misma población educativa, hay un montón de diversidad de públicos también ya muy específicos. Y todo el*

*tiempo se va trabajando eso en charla con los jurados porque el jurado es un jurado artístico por fuera del programa si bien también estamos nosotros”.*

Por su parte Durán, apoyando y completando los dichos de Jaroslavsky, respecto de la duración de los espectáculos que se programan sostiene que *“tiene que ver claramente con las posibilidades de concentración propias de las generaciones multipantalla. Esto no es fijo. Cambia año a año así que estamos atentos a verificar cada premisa. En segundo lugar, pensamos en dos tipos de programación: una para los que van por primera vez al teatro y primero tiene que pasar por la experiencia de conocer el ritual de las artes escénicas independientes; otra para quienes ya conocen la experiencia y pueden enfrentarse a cierto grado de complejidad estética. Observamos que las estéticas y temáticas sean contemporáneas y no infantiles, que sean un desafío para ellos y que de alguna manera los convoque o provoque, pero que no contengan desnudos ya que se trata de menores de edad. Pero en los últimos años la selección tiene que ver específicamente con los grupos de las escuelas con las que trabajamos y no con un grupo hipotético de jóvenes”.*

Vinculando las dificultades respecto del financiamiento con los objetivos pedagógicos y priorizando estos últimos, Jaroslavsky concluye diciendo: *“Entonces lo que se hace, si se quiere para compensar las flaquezas del presupuesto en relación a un lenguaje artístico, onda no salió el subsidio de teatro pero sí salió el de danza y de cine, es comenzar ese año esa profundización con lo que tenemos y en todo caso se culminará al año siguiente con el lenguaje que no pudieron ir porque no había presupuesto. Lo importante es la continuidad con un modelo pedagógico que se va transitando y después el acercamiento hacia los lenguajes se trata de compensar lo mejor posible, a veces se puede, a veces no”.*

La propuesta consiste en que, tanto alumnos como docentes participen activamente de una experiencia educativa que los personaliza y, por tanto, los ubica en el centro de la cuestión sin dejar de lado el entretenimiento como condimento esencial de la oferta. Esto es en sí mismo un enorme desafío ya que los alumnos y docentes arriban a las salas con una estructura mental circunscripta a la institución escolar y se encuentran con una propuesta que los invita a ser protagonistas de una experiencia que aspira a involucrarlos desde el saludo de bienvenida. Hemos observado que toda la actividad está planificada, en la secuencia, progresión y duración de las acciones que abarca desde el acompañamiento de quienes coordinan la actividad a través de un llamado telefónico al docente responsable que asistirá con los alumnos antes de que salgan de la escuela, hasta la despedida del micro que incluye el agradecimiento por haber participado de la experiencia.

#### **- Convocatorias:**

Por todo lo expuesto en el apartado anterior, describiremos aquí las particularidades que tienen las convocatorias del PFE y que están publicadas en su sitio web.

En primer lugar, alerta a los artistas de las artes escénicas de la CABA sobre que “participar del Programa tiene algunas implicancias además de ponerlos en contacto con alumnos de escuelas secundarias del Estado. Por un lado, les permite profesionalizar la actividad, ya que reciben un cachet (tanto los elencos como las salas) por las funciones. Pero además, forman parte de un Proyecto de democratización de la cultura en la Ciudad: gran parte de esos jóvenes entrarán por primera vez en una sala independiente y verán un espectáculo de artes escénicas con su particular forma de producir y de expresarse estéticamente. Para muchos de los que pasaron por esta experiencia, resulta vital ese encuentro con este público ‘virgen’, con el que el intercambio es puro descubrimiento y fascinación mutua<sup>138</sup>”.

Como forma de fundamentar acerca de los beneficios que supone la participación y a la vez, motivar la misma, en su web publican lo siguiente: “Los artistas tienen la posibilidad de repensar sus propios espectáculos, los ven desde perspectivas diferentes a partir de las preguntas de los adolescentes, que son espectadores nuevos, con miradas diferentes, con posturas distintas al público habituado al teatro. La obra adquiere prestigio, ya que se eligen los espectáculos por medio de convocatoria abierta y un jurado especializado. Se difunde la sala y el espectáculo entre un público nuevo. Las compañías, la sala y el autor de la obra cobran por hacer su trabajo, lo que significa una forma de profesionalizar la tarea. Por otro lado, es una manera de acompañar un proceso necesario de democratización del arte para todos los habitantes de la ciudad de Buenos Aires que, de otra manera, no tendrían posibilidad de conocer ni los espacios ni el arte independiente”.

Destacan que el criterio de selección se centrará en los espectáculos cuya relación estética/contenido despierten la atención en la recepción y puedan ser decodificados por un público que recién se inicia.

Finalmente, ofrece el siguiente punteo que denomina como condiciones que son indispensables para participar:

- El espectáculo deberá haberse estrenado antes de su presentación en la convocatoria y realizado funciones entre los últimos tres años.
- La duración del espectáculo debe ser de entre 45 a 80 minutos.
- La Compañía debe tener disponibilidad horaria para realizar funciones en horario escolar en, al menos, un día de la semana, en el período lectivo comprendido entre los meses de abril a junio y de agosto a noviembre.
- Todos los integrantes necesarios para la realización del espectáculo se presentarán en la sala 1 (una) hora antes de cada función para ocupar su puesto con entusiasmo y profesionalismo, garantizando el desarrollo de la representación en las mismas condiciones en las que se plantea para público abierto.
- La Compañía deberá contar con una disponibilidad estimada en 45 minutos para realizar la

---

<sup>138</sup> <http://www.formarespectadores.com.ar/artistas.html> Recuperado 03/02/2017

charla-debate con los alumnos inmediatamente al finalizar cada función. A su vez, los artistas deberán estar dispuestos a hablar temática y estéticamente de sus trabajos, a compartir sus saberes y a responder preguntas de los alumnos, resultando este intercambio parte fundamental de la actividad.

- La Compañía deberá gestionar un espacio en donde realizar el espectáculo que cuente con la habilitación pertinente otorgada por el GCBA para su funcionamiento y garantice además comodidad para los alumnos desde su llegada a la función hasta su partida (sin excepción) y cuente con las condiciones necesarias para recibir a alumnos con movilidad reducida.
- El espectáculo no podrá contener escenas no aptas para menores de 18 años o en su defecto, sus creadores deben ser permeables a su adaptación sin que esto implique la alteración de su contenido y/o estética.
- La temática es libre, aunque Formación de Espectadores prefiere no trabajar con espectáculos basados en contenidos curriculares.

Como es posible observar, las condiciones de participación contemplan los objetivos pedagógicos que fueron descriptos e incluyen requisitos que importan desde la óptica de funcionamiento normativo del ME.

#### **- Escena Club:**

Escena Club es un sub proyecto del PFE que surge en 2011 con el objetivo de formar difusores para la actividad espectacular independiente de la ciudad y propone recuperar el espíritu festivo de la salida al teatro. Los miembros son docentes y alumnos de las escuelas de enseñanza media y terciaria públicas de la ciudad quienes, además de ver obras en sus funciones regulares, participan de un espacio de intercambio y reflexión posterior en el que adquieren y comparten conocimientos sobre salas, carteleras, creadores y estéticas. El Club concibe las obras como resultado del trabajo de los artistas, por lo que incentiva y apoya la entrada paga. A partir de un subsidio, financia las entradas de los miembros y, previo acuerdo con cada compañía y sala, ofrece descuentos para los acompañantes de los miembros cuya presencia forma parte del beneficio de pertenecer. De este modo, el Club invita a sus miembros a constituirse como multiplicadores de la experiencia con nuevos públicos (sus acompañantes en la salida que no deben repetirse preferentemente) a partir de fortalecerlos en su acercamiento a los espacios culturales de la ciudad.

En el libro *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*, uno de los coordinadores de dicho subprograma, Pedro Antony, escribe: “Pasado un año de experiencia, el Escena Club plantea [...] un sistema de rotación de los miembros: los 25 miembros fundadores que transitaron la experiencia [...] se harán acreedores de un carnet Escena Club, que les dará derecho a adquirir dos entradas al precio de una (el 2x1 incentiva la organización de la salida, el encuentro con otro, la difusión del rol del espectador, etc.) y participar de todas las actividades que organice el Club. [Cada año] otros nuevos 25 miembros [...] podrán asistir gratuitamente a los espectáculos, invitar a nuevos espectadores que abonan con descuento, producir material de difusión, difundir el

hecho artístico, etc. Este sistema de rotación permite la ampliación continua de la membresía, la diversidad de reflexiones y la difusión continua del hecho artístico y de los espectadores”. (2012: 218 – 219)

#### **- Certamen Ojos al mundo:**

Otro sub proyecto del PFE es Ojos al mundo cuya primera edición fue en 2009 en el marco del VII FIBA<sup>139</sup>.

Para Ana Durán y Sonia Jaroslavsky, formar espectadores implica poner en contacto dos mundos que no deberían estar alejados: el de las artes escénicas y el de los jóvenes. Afirman que la adolescencia es un momento de descubrimiento y por tanto, si el adolescente pasa por la experiencia de ver artes escénicas es más posible que se convierta en un espectador asiduo cuando sea adulto. Para este sub proyecto deciden trabajar de manera profunda y personalizada por lo que la cantidad será acotada y, una vez más, eligen a los docentes como aliados, difusores y motivadores de esta iniciativa entre sus alumnos. En su rol de periodistas, según relatan en el libro producto de la primera experiencia (2011), Durán y Jaroslavsky eligen esta disciplina porque les permite trabajar de manera más abarcativa “con la mirada crítica, la investigación, el intercambio de ideas y opiniones [...], pero por sobre todo [con] la expresión escrita, elaborada, personal”. (2011: 14)

Previo convocatoria, los alumnos seleccionados recibieron talleres de redacción periodística y elementos básicos de análisis teatral.

Instalar un Laboratorio-taller de periodismo crítico sobre teatro en el marco del FIBA tiene su disparador en las experiencias ya consolidadas de los festivales internacionales de cine de Rotterdam y Berlín<sup>140</sup>.

No obstante, el PFE estableció sus propias características entre las que destacamos las siguientes:

- Objetivo pedagógico y, por tanto, dirigido a alumnos de escuelas públicas de nivel medio de la CABA.
- Actividades y funciones programadas a las que los alumnos asisten acompañados por tutores del PFE.

El sitio web señala que el proyecto ya cuenta con tres ediciones (2009, 2011 y 2014) en cuyo marco los jóvenes seleccionados pudieron asistir gratuitamente a ver espectáculos nacionales e internacionales, integraron seminarios breves de redacción periodística y de elementos básicos de análisis y apreciación teatral, entrevistaron compañías de varias partes del mundo, y generaron material crítico acerca de los espectáculos vistos, dentro de una redacción periodística ubicada en la sede principal del Festival.

Durán y Jaroslavsky destacan el valor adicional de este certamen en cuanto a que ha despertado la vocación periodística en algunos de los alumnos que pasaron por la experiencia.

---

<sup>139</sup> <http://festivales.buenosaires.gob.ar/es/fiba> Recuperado el 02/02/2017

<sup>140</sup> Ver: Programa Formación de Espectadores (Ministerio de Educación G.C.B.A.) (2011). *Ojos al Mundo Teatro. Jóvenes críticos en el VII FIBA*. Publicación del VII FIBA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (p. 18-20).

- **Otras actividades:** El PFE continuando la línea que sus coordinadoras nos relataran con relación a procurar instalar el debate sobre la cuestión de la formación de públicos, participó de los siguientes eventos que tuvieron lugar en la CABA:

- 1º Encuentro de nuevos públicos. Centro Cultural de la Cooperación, año 2011
- 1º Laboratorio - taller de creación de Nuevos Públicos. Centro Cultural San Martín, año 2012
- 1º Encuentro Internacional de creación de nuevos públicos, Centro Cultural San Martín, año 2013

### - **Evaluación y Control de gestión**

El PFE trabaja con un público cautivo dado que se trata de alumnos que no eligen participar, sino que son llevados por sus docentes. Durán expresa que en la práctica les resulta difícil identificar al público destinatario pero que lo hacen *“a través de encuestas de consumos culturales esporádicas y de los consejos de los docentes a quienes sí identificamos. A los jóvenes los vemos únicamente en las funciones y hablamos con ellos en las charlas-debate pero no tenemos sus datos porque son menores de edad. Hacemos seguimiento de los grupos pero muchas veces cambian de un año al otro por lo que son bastante inestables. Por otro lado, los grupos están definidos por zonas geográficas y especialidad de las escuelas. Intentamos establecer un parámetro de expertiz e intereses generales entre los grupos: iniciados, medio, especializados, etc.”*.

Las instancias de evaluación son tres: la ministerial, la que se realiza por ante los organismos de financiamiento y la interna del PFE. Jaroslavsky y Durán nos cuentan que la medición y el control de las actividades ocupan un lugar preponderante y es por ello que en cada función, los coordinadores completan una planilla que incluye datos cuantitativos y cualitativos con relación a su desarrollo en lo que respecta a la sala, los alumnos y el elenco que luego de ser procesados, son compartidos y evaluados por todo el equipo al final de cada cuatrimestre. También se procesan y comparten las devoluciones que realizan los docentes, elencos y salas. Todos los días lunes, el equipo completo se reúne para compartir las impresiones de las funciones a las que cada uno asistió la semana anterior.

En palabras de Jaroslavsky: *“tenés los instrumentos de evaluación del Ministerio con su propia lógica y después los instrumentos o los informes que piden las instituciones que nos otorgan subsidios que se rinden y tienen su manera de informar también. Pero para adentro del programa, hemos desarrollado varios instrumentos de evaluación y de seguimiento. Está la ficha pedagógica que completa cada coordinador de la función, que lo que hace es medir y evaluar distintos aspectos que tienen que ver con el elenco, con la sala, con los alumnos, con los docentes, y de medición cuantitativa y cualitativa. Después hay un instrumento de medición que va [por mail] al docente y a la escuela, con un montón de preguntas, se trabaja con la socióloga del programa, la persona de informática y nosotras, con devoluciones docentes, después hay también un instrumento con devoluciones del elenco y de las salas,*

*que todo eso se analiza y conforma un informe final de evaluación de cada escuela, de cada elenco, de cada sala”.*

Los instrumentos de medición incluyen indicadores para aspectos pedagógicos, actividades, materiales, aspectos administrativos, coordinación de las funciones, servicios de micros, entre otros.

Ambas coordinadoras destacan que en su búsqueda de mejora permanente, las charlas de todo el equipo respecto de los diversos tópicos, la forma de evaluar, la forma de sistematizar, etc. contribuye a que año a año se vayan mejorando los distintos mecanismos. Como ejemplo de esto último, Jaroslavsky menciona *“la incorporación de un docente a los jurados, la entrega de actividades a los docentes en formato DVD, ahora cada coordinador completa de manera online estas fichas, el seguimiento de los cursos, después hay una comisión especial de escuelas que evalúa y sigue constantemente a las escuelas y de ahí también se evalúa cómo seleccionar de manera apropiada la programación para esos cursos, para esa escuela, para esa población”.*

Si bien aquí concluye nuestro análisis, tal como expresáramos en el apartado de metodología, incluimos como Anexo N° I las Concordancias y No concordancias de los casos estudiados, no con la intención de compararlos ya que no es posible dadas las características de los mismos, sino a los efectos de evidenciar la incidencia que las políticas e institucionalidad tienen en cada uno de ellos.

## 11. Conclusiones finales

En el apartado 9., conforme las categorías establecidas, realizamos el análisis de lo observado en las entrevistas que efectuamos tanto a los referentes de las políticas aplicadas en cada una de las ciudades donde se emplazan los casos estudiados, como a quienes tuvieron y/o tienen a cargo la coordinación y/o dirección de los mismos. A la luz de las ideas y conceptos expresados y descriptos en el marco teórico, examinada la información obtenida en dichas entrevistas y aquella surgida de nuestra observación, proponemos las siguientes conclusiones.

Nuestro trabajo partió de la siguiente pregunta de investigación:

¿Las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos inciden en el desarrollo de espectadores y/o audiencias en artes escénicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ciudad de Santiago de Chile en el período 2010 - 2015?

En primer lugar, consideramos necesario recordar que las políticas públicas tienen características que le son propias. Características que hemos descripto en el apartado 7.4. y, dentro de las cuales se encuentran las políticas democratizadoras que entendemos son las adecuadas para llevar adelante acciones de mediación cultural como es el caso de la formación de públicos.

Recordamos que para nosotros los grupos minoritarios o desfavorecidos, que son habitualmente mencionados en los programas que implementan políticas públicas, no son sólo aquellos que no cuentan con recursos económicos para acceder a los bienes o servicios culturales. Un ejemplo de ello lo encontramos en los jóvenes que asisten a las escuelas públicas de la CABA, población con la que trabaja el PFE. En su mayoría, esos jóvenes desconocen la enorme oferta que la ciudad tiene en materia cultural como hemos advertido en nuestro estudio.

Entonces, tomando como referencia la información y comentarios de nuestros entrevistados podríamos decir respecto de nuestra pregunta de investigación, en términos generales, que las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos, en los casos que estudiamos tanto en la CABA como en Santiago de Chile, inciden de manera positiva en el desarrollo de espectadores y/o audiencias de artes escénicas.

Respecto de las políticas públicas que se vinculan con la formación de públicos, en la ciudad de Santiago, hemos constatado que el Estado impulsa la participación y el desarrollo de audiencias en sus planes quinquenales. Como observamos en las entrevistas, recuperada la democracia en los '90 y convocados por el entonces Presidente Lagos, se conformó una Comisión interministerial que incluyó referentes de la cultura. Luego de diversas reuniones y convenciones, el Estado chileno optó por un modelo de política cultural mixto: el financiamiento público se otorga vía fondos concursables que son asignados por los Consejos de pares y el privado a través de un sistema de estímulo tributario (LDC o Ley Valdés). Por otro lado, el patrimonio edilicio a través del financiamiento de las infraestructuras, se

impone como política cultural de Estado. Recordamos que el documento *Chile quiere más cultura* (2005-2010) estableció que se creara un centro cultural en todas las ciudades de más de 50 mil habitantes.

Luego, serán las corporaciones que gestionen esos espacios las responsables de los programas que, entre otros, incluirán el trabajo con los públicos. En el caso del GAM, que abre sus puertas en septiembre de 2010, pudimos observar que los programas que incluyen a los públicos en el período 2010 - 2015, dado su mandato de desarrollo de audiencias, son múltiples, variados y cuidados. Acciones pensadas para diferentes públicos, evaluadas y repensadas a la luz de esas evaluaciones. Se trata de un Centro Cultural creado conforme un plan minuciosamente analizado y programado en etapas, podríamos decir “hecho a medida”. Destacamos asimismo que desde su apertura, el organigrama contó con un área de desarrollo de audiencias.

Respecto del correlato en la CABA, advertimos consenso con relación a que la formación de públicos es un tema del que se habla pero que aún sigue pendiente de ser abordado en la agenda estatal. Sería posible señalar que, si bien se observan algunas acciones, habría un corrimiento de la gestión gubernamental que se visualiza en los escasos enunciados que refieren a la formación de públicos. Las políticas culturales señalan recurrentemente la importancia de generar acciones tendientes a ampliar los derechos de los ciudadanos, sin embargo, a partir de nuestras entrevistas, observamos que en general los planes dependen más de las decisiones que tomen los funcionarios de turno que de políticas de Estado con todo lo que ello significa.

Asimismo, como hemos observado, las políticas públicas en cultura adolecen de carencias en su formulación que por amplias entendemos devienen, por lo general, en inespecíficas. Esto da como consecuencia que los recursos que se asignan para la aplicación de estas políticas sean suficientemente escasos como para que florezcan asociaciones civiles que deban hacerse cargo de estos vacíos. Consideramos que un ejemplo de esto lo encontramos en el PFE que parte de una iniciativa privada en 2005, se asienta en el ámbito público y desde hace diez años gestiona a través de una asociación civil la mayor parte de sus recursos. Otro ejemplo lo encontramos en la *Asociación de amigos del TNC* que es también una asociación civil sin fines de lucro.

El GAM y el PFE trabajan temáticas semejantes aunque desde ópticas y contexto de políticas culturales diferentes. No obstante, la pregunta se impone y es por qué transcurridos tantos años el PFE no cuenta aún con recursos que aseguren su funcionamiento, crecimiento y expansión. ¿Será porque aún su visibilidad es insuficiente? ¿Será porque la participación de la que hablan los planes y programas se focaliza en la oferta más que en la demanda? ¿Será por falta de una política cultural que trascienda los gobiernos?

Cabe destacar que la experiencia del PFE se ha presentado en numerosos Seminarios de formación y desarrollo de audiencias que se llevaron a cabo tanto en el GAM, como en el Teatro Solís de

Montevideo (Uruguay). Tenemos conocimiento de que estudiantes argentinos y extranjeros procuran información sobre la forma en que desarrollan sus actividades. Esto prueba que su visibilidad se ha extendido más allá de las fronteras de la CABA, sin embargo pareciera que la misma sigue siendo insuficiente, al menos a los ojos de los funcionarios.

En esa línea, consideramos que si esta temática no se instala en la conversación y no se impulsan políticas públicas específicas y sostenidas, no sería posible hablar de formación de públicos. El caso del PFE que estudiamos acciona en esta línea con buenos resultados tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo que, dados los exiguos recursos con los que cuenta, resultan insuficientes frente a los que podría aspirar si se tratara de una política pública en su completa dimensión. Por caso, mencionamos la decisión respecto de que asistan a las funciones menos alumnos pero con mayor frecuencia en lugar que lo haga el mayor universo posible. Entendemos que esto constituye una modificación sustancial de política interna del PFE producto de la evaluación y análisis de los resultados respecto de aquello que es pertinente priorizar para lograr el objetivo de formar espectadores de artes escénicas. La escasa cantidad de recursos humanos (diez personas), sumado a los eclécticos recursos financieros, también condiciona la cantidad de beneficiarios a los que puede alcanzar. Los recursos financieros que recibe del MC llegan en tiempos que no son posibles de prever.

Por su parte, el GAM, más allá de la cantidad de personal y recursos económicos con los que dispone, tiene conocimiento de los tiempos en los que contará con estos recursos a la hora de planificar lo que, a todas luces, se presenta como un diferencial que favorece el logro de los objetivos.

Ambos casos, GAM y PFE, utilizan instrumentos de medición que luego se traducen en informes de evaluación tanto interna como externa que utilizan para repensar sus planificaciones aunque el foco sea, en un caso orientado a la caracterización de los públicos y en el otro a aspectos pedagógicos.

Si bien el GAM desarrolla actividades dirigidas a diversos públicos y registra alrededor de un millón de visitantes por año, a modo de ejemplo tomamos el último informe publicado del año 2014, donde las actividades específicas con escuelas alcanzaron a 2.552 alumnos de los cuales 2.506 asistían por primera vez y 46 por segunda vez<sup>141</sup>. En el mismo año, el PFE que desarrolla sus actividades exclusivamente con población escolar de nivel medio realizó 59 funciones que alcanzaron a 3.177 alumnos y 259 docentes<sup>142</sup>. Cabe recordar que las funciones programadas por el PFE no superan los 60 espectadores. A partir de estos datos, podemos concluir aquí que trabajar en forma planificada y sostenida con alumnos y docentes, sin duda sumaría nuevo público a la cultura y las artes en sus diversas disciplinas.

Confirmamos que las estrategias de marketing pueden favorecer la formación de públicos siempre que vayan acompañadas de acciones de mediación. Los entrevistados acuerdan que la formación de nuevos

---

<sup>141</sup> <http://www.gam.cl/media/upload/reporte/programacic3b3n-educativa-gam-reporte-2014.pdf> Recuperado el 10/03/2017

<sup>142</sup> Nota de redacción: información provista por el PFE.

públicos requiere de un cambio de conducta, lo que nos remite al concepto de hábitos de Bourdieu (1972) y, por tanto a la escuela como ámbito propicio para que este cambio suceda. Esto nos lleva nuevamente al concepto de mediación que, como hemos advertido en nuestro estudio, es un concepto que no cuenta hasta el momento con una definición consensuada en el campo. Si bien en general la mediación se asocia casi de manera exclusiva con las barreras de acceso más relevadas (dinero, información, etc.), tanto el GAM como el PFE plantean sus acciones a partir de acercar herramientas que faciliten el acceso a la apreciación y comprensión de los espectáculos. Las actividades que desarrolla el GAM están dirigidas conforme la tipología de su público potencial y/o fidelizado, así como la atención de distintos colectivos sociales (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, personas con discapacidad y/o de barrios carenciados, docentes y programación educativa a demanda). El PFE, dado que depende del ME, focaliza su accionar en alumnos y docentes de escuelas de nivel medio y de gestión pública que previamente fueron seleccionadas.

Desde esta perspectiva es que observamos la diferencia básica de planificación en los casos estudiados. Mientras que el GAM, en su categoría de Centro Cultural utiliza estrategias variadas y específicas para los distintos programas (Unidades de Educación, Mediación, Públicos, BiblioGAM y Estudios), el PFE, por estar inserto en el ME, circunscribe sus acciones a los alumnos y docentes de las escuelas públicas de la CABA, población que entendemos debería ser más tenida en cuenta en los planes y programas culturales en general. Nos parece importante destacar que el PFE viene impulsando, asociación civil mediante<sup>143</sup>, otras acciones para estimular que se instale el debate sobre la cuestión de la formación de públicos, tales como:

- ✓ 1º Encuentro de nuevos públicos. Centro Cultural de la Cooperación, año 2011
- ✓ 1º Laboratorio - taller de creación de nuevos públicos. Centro Cultural San Martín, año 2012
- ✓ 1º Encuentro Internacional de creación de nuevos públicos. Centro Cultural San Martín, año 2013

Nuestro trabajo nos ha permitido constatar que usualmente las acciones vinculadas a los públicos son, excluido el PFE, aquellas que refieren, en su mayoría, a la difusión y a la gratuidad. Sería deseable que se implementaran políticas a largo plazo priorizando la calidad antes que la cantidad puesto que la cantidad sería el resultado a futuro de una buena gestión de la calidad.

En cuanto a la calidad, observamos que tanto para el GAM como para el PFE, convocatoria abierta mediante, la calidad es un elemento sustantivo de su programación. En el caso del PFE, la curaduría focaliza en lo pedagógico mientras que el GAM lo hace en alguno de los ejes que lo definen (memoria - utopía – territorio).

El GAM es una institución cultural que posee convenios con escuelas y otras acciones para docentes. El PFE depende del ME pero sus actividades, en gran medida, se financian con fondos que provienen del

---

<sup>143</sup> <http://www.latramaweb.com.ar/proyectos.html>

MC, gestionadas a través de una asociación civil. Aunque ambos casos vinculan las áreas de educación y cultura, ha quedado suficientemente claro en nuestro estudio que los niveles de implicancia de cada una difieren en función de los objetivos de cada caso estudiado.

No obstante, observados ambos casos, estamos en condiciones de afirmar que la vinculación entre las áreas de educación y cultura es necesaria para el buen desarrollo de políticas democratizadoras que contribuyan a la ampliación de derechos en función de la construcción de ciudadanía que las mismas políticas formulan.

Los recursos materiales y de infraestructura también condicionan la planificación y una vez más, aquí observamos una diferencia sustancial. Mientras el GAM cuenta con oficinas, diez salas para artes escénicas, dos salones para seminarios, dos salas para artes visuales y un estudio de grabación en una superficie total de 22 mil m<sup>2</sup>; el PFE comparte oficina con otro programa, no siempre dispone del espacio para sus reuniones semanales (el edificio tiene sólo una sala de reuniones) y gestiona cada año las salas y espacios donde desarrolla sus actividades.

En síntesis, si bien la Argentina y Chile presentan modelos de gestión cultural diferentes, en la medida de lo observado en los dos casos analizados, podemos pensar que la temática de formación de públicos tiene relevancia. Sin embargo, nos importa destacar que la disponibilidad de recursos resulta en un diferencial significativo de crecimiento. Asimismo, observamos necesario que en la CABA el área de cultura destine más recursos a las acciones que involucren a los públicos desde su estudio hasta su formación y, para ello, consideramos que los convenios con el área de educación serían herramientas posibles que, de sostenerse en el tiempo, contribuirían a garantizar esta formación de nuevos públicos tal como se enuncia en los planes.

A partir del análisis y conclusiones hasta aquí presentados, en el próximo apartado nos ocuparemos de hacer propuestas que tomen en cuenta las necesidades detectadas.

## 12. Recomendaciones

### 12.1. Propuestas prácticas

Este trabajo es el comienzo del análisis de una temática de la cual aún resta mucho por profundizar. En este apartado, esperamos hacer un aporte que permita una reflexión sobre la importancia de instalar en la conversación el tema de las políticas culturales orientadas a la formación de públicos en el marco del derecho ciudadano al acceso al patrimonio cultural en general y a la experiencia estética escénica del espectador, en particular.

Haremos nuestras recomendaciones desde el punto de vista profesional habida cuenta de nuestra experiencia de trabajo en diversos organismos tanto nacionales como de la CABA y presentaremos futuras líneas de investigación surgidas del análisis de las entrevistas realizadas.

Presentado nuestro análisis y las conclusiones producto de nuestro trabajo de campo, trabajo basado en la bibliografía consultada, dejamos aquí las siguientes recomendaciones en tres instancias. Una que consideramos alcanza a los ámbitos de implementación de políticas culturales en general y, en particular, a las destinadas a la formación de públicos, en específico de la CABA, la otra orientada en exclusiva al PFE y la tercera la situamos a nivel universitario.

Si bien nuestro análisis y conclusiones abarcó a los dos países (Argentina y Chile), en las recomendaciones nos concentramos en la CABA por ser Argentina nuestro país de origen y por tener, como ya hemos dicho, mayor acceso a la información y a las fuentes primarias. Sin embargo, consideramos que el haber estudiado casos en ambos países nos ha permitido, dados sus similares antecedentes históricos, confirmar que las políticas vinculadas a la formación de públicos son un camino necesario de atender y recorrer. Asimismo, el contrastar experiencias de dos países nos ha permitido, a partir de analizar modelos distintos, ver con mayor claridad las características específicas de las políticas públicas argentinas y su modo de implementación.

#### **Observatorio de Políticas Culturales y Observatorio de Públicos (CABA)**

Si queremos que el sector cultural crezca y se desarrolle, creemos que debemos procurar hacerlo sobre bases sólidas y por eso es necesario dedicar tiempo a la investigación, la reflexión y el debate.

Consideramos que para poder realizar estudios que, sostenidos en el tiempo, aporten información valiosa, sería auspicioso contar, en el ámbito de la gestión pública de la CABA, con un Observatorio de Políticas Culturales (OPC)<sup>144</sup>. Hemos visto en nuestro estudio que es necesario dedicar tiempo a la reflexión, el debate y el estudio de las políticas del sector cultural de la CABA. A partir de ello, nuestra propuesta es que este Observatorio releve y analice las políticas culturales específicas de cada disciplina

---

<sup>144</sup> Nota de redacción: si bien hacemos la propuesta para la CABA, sería auspicioso extenderla a nivel nacional.

y/o sector así como su incidencia. Luego, a partir de instrumentos de medición cuantitativos y cualitativos, observe el grado de alcance y cumplimiento de dichas políticas aportando, desde un punto de vista independiente, recomendaciones para mejorarlas.

Entendemos que la cualidad de independiente es fundamental dado que, la no dependencia del gobierno de turno contribuirá a asegurar estabilidad a las políticas públicas. Sobre todo tratándose del área de cultura, área en la que la sostenibilidad es un valor sensible.

Si bien la CABA cuenta, como vimos en nuestro trabajo, con un Observatorio de Industrias Creativas<sup>145</sup>, el anuario más reciente publicado en su sitio web es del año 2011. En el apartado de Legislación ofrece un repositorio para consulta vinculado a las Industrias Creativas que incluye legislación nacional, tratados internacionales, diarios, revistas, libros, etc. Esta información es sumamente valiosa, no obstante, nuestra propuesta de un OPC claramente se orienta a un espacio que, como hemos dicho, estudie, evalúe, controle y, a partir de ello, presente recomendaciones de legislación específicas.

Esta figura no es novedosa en otros países pero sí lo es, con las especificaciones que presentamos, en nuestra ciudad.

Tal como hemos referido en nuestro estudio, el OPC de Chile ha realizado sugerencias al CNCA, sugerencias que dicho organismo ha tenido en cuenta a la hora de elaborar el plan quinquenal para el período siguiente. Asimismo, tenemos conocimiento de que en la Región, además de Chile, países como Colombia, México y Uruguay cuentan con OPC.

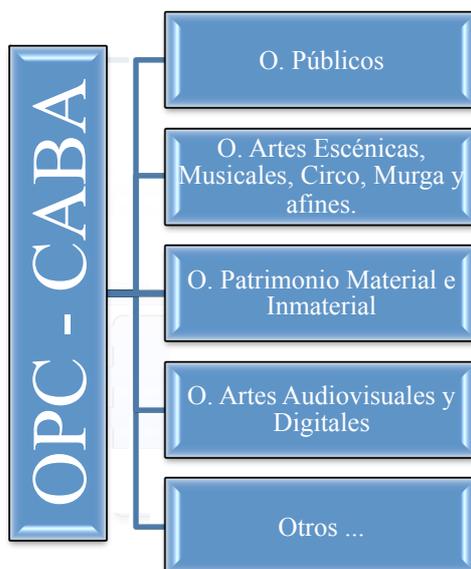
Proponemos que el OPC de la CABA inicialmente se ocupe de:

- ✓ Investigar las cuestiones del sector cultural desde las perspectivas de las políticas públicas.
- ✓ Analizar el impacto de las mismas desde el punto de vista socioeconómico y demográfico.
- ✓ Ser una fuente de insumo de información especializada y confiable tanto para las instituciones gubernamentales como para los distintos centros de investigación y sectores que la requieran, tanto públicos como privados.
- ✓ Pronosticar escenarios culturales a partir de sus investigaciones y mediciones.
- ✓ Propiciar y generar Encuentros y Congresos.
- ✓ Editar publicaciones periódicas con información relevante.
- ✓ Ofrecer talleres de formación para los funcionarios y/o gestores culturales.

---

<sup>145</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/oic> Recuperado el 23/03/2017

El OPC tendría bajo su dependencia a Observatorios que se ocuparían de líneas en específico. Una posible estructura del OPC sería la siguiente:



Dependiendo de este OPC ubicamos al Observatorio de Públicos (OP) que, en la línea de los objetivos y acciones del OPC, se ocuparía de observar y medir a los públicos de los distintos circuitos de artes escénicas así como relevar las acciones que, sobre la temática de los públicos se lleven a cabo como es, entre otras, la del caso del PFE.

Proponemos que el OP se instale como un espacio de investigación, análisis, formación y debate sobre los públicos y su desarrollo. Una forma posible sería a partir de áreas que se enfocaran en cuestiones específicas como Medición y Análisis; Formación y Desarrollo e Investigación.

Entendemos que si bien la puesta en marcha necesariamente sería gradual, consideramos al ámbito universitario como el propicio a partir del interés académico, la capacidad crítica, la autonomía y los recursos humanos de los que puede disponer incluidos los convenios que pudiera celebrar con otras instituciones culturales (UNA, ENERC, EMAD, etc.).

Desde ya que nuestra propuesta no pretende reemplazar aquellas acciones que algunas instituciones y/o asociaciones llevan a cabo actualmente sino, por el contrario, procura se genere un espacio que amplíe tanto la información como la reflexión sobre los públicos en todas sus dimensiones y ponga los resultados y el material que produzca a disposición de todos aquellos que lo soliciten (funcionarios, gestores culturales, docentes, teatristas en todos sus roles y público en general).

Respecto de las personas que se ocuparían de llevar adelante las acciones del OP, consideramos pertinentes los perfiles de sociólogos de la cultura, economistas de la cultura, administradores y gestores culturales especializados en las distintas disciplinas artísticas, investigadores culturales y especialistas del área de la formación de públicos.

Presentamos aquí, como complemento de lo antedicho, un esquema de posible estructura:



Con relación a los perfiles de las personas responsables de cada nivel de estructura, nuestra propuesta, conforme lo arriba descrito, es la siguiente:

- ✓ Director/a del OPC: Especialista en políticas culturales con experiencia en administración y gestión pública.
- ✓ Coordinador general del OP: Administrador y gestor cultural especializado en políticas y públicos.
- ✓ Coordinador área de medición y análisis: Sociólogo/a de la cultura.
- ✓ Coordinador del área de investigación: Licenciados en artes combinadas e investigadores especializados en las distintas disciplinas.
- ✓ Coordinación del área de formación y desarrollo: Docentes y gestores culturales especializados en el área de formación y desarrollo de públicos.

Hasta aquí nuestra primera propuesta que, desde ya, consideramos perfectible.

Nuestra segunda propuesta, como indicáramos, está vinculada al PFE y entendemos que, de existir voluntad política, sería de sencilla implementación y que consiste en un convenio marco entre los ministerios de Cultura y Educación.

### **Convenio Marco entre el ME y el MC de la CABA**

Las estructuras ministeriales suelen modificarse con los cambios de gestión independientemente de las agrupaciones partidarias que lideren los gobiernos. En muchos casos se mantiene la agrupación partidaria que lidera pero de todos modos se modifican las estructuras lo que, numerosas veces impacta con diferentes resultados en el desarrollo de las acciones de los distintos programas.

Consideramos, por un lado, que una política específica y de comprometido apoyo es necesaria para sostener y acrecentar el estándar de calidad que el PFE, con mucho esfuerzo y, contra todos los pronósticos, sostiene con su gestión desde 2005.

Por otro lado, entendemos que es momento de hacer foco en la demanda y, dado que el ME cuenta con un programa que se ocupa de ello, consideramos que un convenio entre el ME y el MC sería, cuando menos, conveniente y viable.

Brevemente detallamos los aspectos que consideramos serían los más beneficiados con un convenio interministerial que se sostenga en el tiempo.

- ✓ Programación a mediano y largo plazo que redundaría en un mayor alcance y fortalecimiento de las actividades que desarrolla el PFE. Asimismo, daría fin a la incongruencia que supone que un Ministerio, vía asociación civil, financie a otro de su misma jurisdicción.

- ✓ Recursos financieros: presupuesto asignado para pago de salas y elencos a través de los mecanismos que el MC disponga. Esto aseguraría el desarrollo de la planificación y permitiría ampliar el alcance del Programa en el largo plazo.

Actualmente, el PFE financia estas tareas a través de una asociación civil y eso crea inestabilidad por cuanto los montos dependen de las selecciones, las partidas y los tiempos de cada organismo (Mecenazgo, Proteatro, Prodanza). El PFE es un programa y por tanto, entendemos que debería tener asignada una partida anual que abarque todo su funcionamiento y no sólo los sueldos y/o micros.

- ✓ Recursos humanos: a cargo del ME. Asegurado el financiamiento para el desarrollo de las acciones, el aumento del personal sería el siguiente paso necesario conforme se vaya extendiendo su alcance (según el marco que establece el Estatuto del Docente). Asimismo, en lo inmediato, el personal que hoy se ocupa de gestionar con la asociación civil estaría abocado exclusivamente a las tareas específicas del Programa.

- ✓ Recursos materiales / infraestructura: en nuestro estudio observamos la dificultad que implica para el PFE no contar con espacios disponibles en tiempo y forma. Nos referimos, fundamentalmente, a los espacios de reunión de todo el equipo que, la mayoría de las veces no está utilizable ya que el edificio cuenta con una sola sala de reuniones que, como es lógico, tiene gran demanda. Asimismo, la escasez de insumos (uso de teléfonos e impresoras personales, por ejemplo) provistos por el ME implican un costo que, por su compromiso con la tarea, afronta cada uno de los integrantes de manera personal. El cuidado de estos detalles contribuyen al buen desarrollo de las acciones planificadas y al planeamiento propiamente dicho.

- ✓ Cursos de Capacitación: entendemos que serían un diferencial para el logro de los objetivos. Capacitación en servicio para los docentes dada su condición de protagonistas y pilares del programa como hemos descrito. Capacitación para los artistas como un instancia que les proponga una mirada más atenta de lo que sucede en el lado oscuro de la sala como señala Lucina Jiménez.

En síntesis, de celebrarse un convenio marco entre los ministerios de Cultura y Educación, establecidos los compromisos de cada uno, la partida presupuestaria específica y sostenida que el MC asigne para las actividades que desarrolle el PFE dependiente del ME, permitirá que éste se concentre en su tarea pedagógica y planifique en función de los objetivos que pretende alcanzar en lugar de estar obligado a hacerlo en función de los recursos financieros de los que dispone.

El siguiente gráfico muestra el recorrido de las acciones principales que describimos:



Por lo expuesto, un convenio entre el ME y el MC de la CABA contribuiría a que el PFE que a la fecha cuenta con 12 años de trayectoria fuera un verdadero exponente de implementación de una política pública aplicada a la formación de públicos. Daría la posibilidad de diseñar un plan a mediano y largo plazo basado en la premisa que comprobara Durán (2015) respecto de que los jóvenes que transitan la propuesta artística en reiteradas oportunidades amplían su experiencia educativa y sus derechos ciudadanos (aspectos intelectuales, emocionales, sociales y simbólicos).

Así, el PFE se convierte en un actor fundamental para mediar entre los jóvenes y las artes. El tan deseado aumento del público en las salas sería posible con políticas de intervención que hicieran más foco en la demanda y, en esa línea, la población escolar, como actual No público, se convierte en el ámbito primordial a ser tenido en cuenta. De este modo, la transversalidad en la implementación de las políticas (convenio MC–ME) estaría contribuyendo al desarrollo humano y a la construcción de ciudadanía que ya hemos mencionado. Para ello, una buena mediación debería atender todas las cuestiones necesarias para crear puentes sólidos entre las artes escénicas y los nuevos públicos en aras de generar experiencias satisfactorias. Esto incluye, como hemos observado en los casos que estudiamos, necesariamente un diagnóstico cuidadoso y una planificación que priorice tanto los contenidos como la manera en que se los vinculará con los nuevos públicos, es decir, con acciones de corte formativo. Finalmente, instrumentos de evaluación y control serán los que retroalimenten las acciones a futuro.

## **Laboratorio de políticas culturales y públicos**

Nuestro tercer aporte se orienta en la misma línea de las anteriores y tiene que ver con que la academia piense en la posibilidad de incluir en su oferta algún seminario y/o curso de políticas culturales y públicos como un aporte más a esta reflexión y debate de la que venimos hablando. Podría ser un espacio en el que se cotejen las iniciativas, planes y acciones que se vienen desarrollando en diferentes países.

Un trabajo que apropiadamente coordinado y sostenido sería en sí mismo un insumo más del OPC y del OP que desarrollamos más arriba.

Sin ir más lejos, la Maestría en administración de organizaciones del sector cultural y creativo en la que este trabajo se enmarca, cuenta con docentes nacionales y extranjeros calificados para, de considerarse interesante la propuesta, desarrollar un programa en esta línea. Podría, incluso ofrecerse como un curso-laboratorio optativo que cuente con la participación de especialistas invitados, tanto nacionales e internacionales.

Un espacio que proponga un trabajo transversal donde los distintos perfiles de los alumnos serán también un aporte diferencial del curso.

Entendemos que toda acción concreta y sostenida que profundice en el estudio y la discusión sobre la materia que nos ocupa contribuirá al desarrollo del área. La universidad, una vez más, aparece como el espacio apropiado para su ejecución.

Esta propuesta requiere, desde ya, un análisis y desarrollo más amplio. Dejamos aquí sólo esta inquietud / propuesta con la intención de ser consecuentes con la línea de trabajo que plasmamos en este estudio.

## **12.2. Futuras líneas de investigación**

- A. En primer lugar, entendemos que sería interesante observar lo que ocurre al interior de otras provincias y ciudades tanto en Argentina como en Chile de manera de extender el estudio con el fin de ampliar a la región la visión sobre las políticas culturales en general y los públicos en particular.
  
- B. En segundo lugar, tomamos en cuenta a la CABA como una de las mayores capitales culturales de Latinoamérica. Su variada oferta de bienes y servicios culturales es reconocida mundialmente por su calidad. No obstante, la misma no se ve reflejada en el ámbito de las investigaciones culturales. Por lo tanto, sería deseable ampliar este trabajo a aquellos sectores cuya dinámica está por fuera de las industrias culturales y donde la figura del espectador / visitante es protagónica:
  - ✓ A los distintos circuitos de las artes escénicas: oficial, empresarial, alternativo y comunitario.
  - ✓ Al cine, sobre todo de autor e independiente.
  - ✓ A los visitantes de los museos.

C. Por último, proponemos contrastar esta investigación cualitativa con otra de tipo cuantitativa donde se exprese a nivel numérico el crecimiento de los nuevos públicos, su grado de desarrollo y/o formación, su nivel de participación y de satisfacción en las distintas actividades, entre otros factores de interés.

## 13. Bibliografía

### 13.1. Libros, revistas y publicaciones consultadas

Algán, Raúl S. (2015). *Cooperación cultural internacional en las artes escénicas: el caso Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Catalunya*. (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Recuperada de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0665\\_AlganRS.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0665_AlganRS.pdf)

Antoine F., C. & Brablec S., D. (2011). Políticas culturales: la acción del Estado y la sociedad de oportunidades. *Publicación Libertad y Desarrollo* (125).

Antoine, Cristian (2013). Dos cuestiones implicadas en el Desarrollo Cultural Chileno: Las Políticas Culturales y el sentido de la participación. (17) Recuperado de <http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/diecisiete/pdfs/Doscuestiones.pdf>

Antoine, Cristian (2012). Vivir de espaldas al público. Las paradojas frente al desarrollo de audiencias. (15) Recuperado de <http://quadernsanimacio.net>

Antoine, Cristian. (2012). Las políticas culturales y el sentido de la participación. Recuperado de <http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbossa/files/2012/09/Cristian-Antoine.pdf>

Antoine, Cristian. (2016). Cambios en la legislación sobre financiamiento privado a la cultura en Chile. Últimas modificaciones a la Ley Valdés. Contexto, evolución y cambios en la legislación sobre financiamiento privada de la cultura: el caso de Chile. Recuperado de <http://cristian-antoine.blogspot.cl/>

Antoine, Cristian. (2012) La orientación hacia las audiencias en las políticas culturales. Venturas y desventuras de los incentivos públicos para aumentar el acceso a los bienes culturales. El caso de Chile. En Vicci, Gonzalo (Editor) *Seminario Públicos y arte escénicas*. Montevideo: Teatro Solís – CIDDAE.

Ballester, L., Orte, C., & Oliver, J., L. (2003) Análisis cualitativo de entrevistas. *Nómadas* (Col), (18) 140-149. Universidad Central Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1051/105117890013.pdf>

Bastías Sekulovic, M. (2008). *Políticas públicas culturales: Desde el acceso a la apropiación*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/bastias\\_m2/sources/bastias\\_m2.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/bastias_m2/sources/bastias_m2.pdf)

Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008) Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación*, (33). Recuperado de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/408/399>

Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008) Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *Nure Investigación*, (34). Recuperado de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/viewFile/379/370>

Bourdieu, P. (1972) *Bosquejo de una teoría de la acción*. Buenos Aires: Prometeo.

Bourdieu, P. (1980) *Le sens pratique*. Minuit : Paris. Recuperado de [https://monoskop.org/images/8/8c/Bourdieu\\_Pierre\\_Le\\_sens\\_pratique\\_1980.pdf](https://monoskop.org/images/8/8c/Bourdieu_Pierre_Le_sens_pratique_1980.pdf)

Bravo Fernández, L. (2016) No sé si es público pero una tribu me acompaña: una experiencia de encuentro teatral y preguntas derivadas. En: Contreras Cifuentes, L. (Ed). *Revista de Gestión Cultural MGC* (7) (2016). Escuela de Posgrado. Facultad de Artes. Universidad de Chile.

Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009). Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009. Recuperado de [http://observatorioserviciospublicos.gob.do/publicaciones/miscelaneos/carta\\_iberamericana\\_participacion\\_ciudadana.pdf](http://observatorioserviciospublicos.gob.do/publicaciones/miscelaneos/carta_iberamericana_participacion_ciudadana.pdf)

Castells, Manuel. (2010). Conferencia: Comunicación y Poder. Impartida el 23 de junio de 2010. Universidad Diego Portales. Santiago: Chile. Recuperado de [http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/MANUEL\\_CASTELLS\\_2010.pdf](http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/MANUEL_CASTELLS_2010.pdf)  
<https://paisdospuntocero.files.wordpress.com/2015/04/07-comunicacion-y-poder-de-manuel-castells3.pdf>

Caune, J. (1999). *La médiation culturelle: une construction du lien social*. Recuperado de [http://www.hum.uu.nl/medewerkers/m.c.j.kok-escalle/sites/structures\\_strategies/documents/Jean%20Caune\\_files/home.htm](http://www.hum.uu.nl/medewerkers/m.c.j.kok-escalle/sites/structures_strategies/documents/Jean%20Caune_files/home.htm)

Cerdeira, M. & Sánchez Salinas R. (2013). “Estudio Nacional de Público Teatral”, IV Congreso Argentino de Cultura: Políticas para el Desarrollo Local y Regional en el Nuevo Milenio. Resistencia, Chaco. Organizado por la Secretaría de Cultura de la Nación.

Coelho, T. (2009). *Diccionario crítico de política cultural*. Barcelona: Gedisa

Cubillos C., Marcia. (2016) Formación de públicos para las artes desde la educación: reflexiones a partir del estudio de caso de la membresía de profesores del centro GAM. En: Contreras Cifuentes, L. (Ed). *Revista de Gestión Cultural MGC* (7). Escuela de Posgrado. Facultad de Artes. Universidad de Chile.

Chile quiere más cultura (2005). Definiciones de Política Cultural 2005 -2010 <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Chile-Quiere-Más-Cultura.-Definiciones-de-Pol%C3%ADtica-Cultural-2005-2010.pdf>

Durán, Ana & Jaroslavsky, Sonia. (2012) *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. CABA: Leviatán.

Durán, Ana y Jaroslavsky, Sonia (2009). El espectador público. En *Revista Funámbulos*. Año 12. (31).

- Durán, A., & Jaroslavsky, S. (2010). El sujeto espectador. En *Revista Funámbulos*. Año 12 (31).
- Durán, A., Laube, N. & Scher, E. (2009). Cuesta salir de Casa. En *Revista Funámbulos*. Año 12. (30).
- García Canclini, N. (2010) ¿De qué hablamos cuando hablamos de resistencia? *Revista Estudios visuales*. (7) Retóricas de la Resistencia. CENDEAC. Recuperado de [http://www.estudiosvisuales.net/revista/pdf/num7/02\\_canclini.pdf](http://www.estudiosvisuales.net/revista/pdf/num7/02_canclini.pdf)
- García Canclini, N. (Ed). (1987) Políticas Culturales y Crisis de desarrollo: un balance latinoamericano”. En: García Canclini, N. *Políticas Culturales en América Latina*. México DF: Grijalbo SA.
- García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. México DF: Grijalbo SA.
- García Canclini, N. (1997). Cultura y Comunicación: Entre lo global y lo local. Ed. *De Periodismo y Comunicación*, (9) La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- García Canclini, N. (2004) *Diferentes, desiguales y desconectados*. Barcelona: Gedisa
- García Canclini, N. (2010) La sociedad sin relato. Madrid: Katz Editores. Recuperado de [http://blogs.enap.unam.mx/asignatura/adriana\\_raggi/wp-content/uploads/2013/01/La-sociedad-sin-relato-Nestor-Garcia-Canclini.pdf](http://blogs.enap.unam.mx/asignatura/adriana_raggi/wp-content/uploads/2013/01/La-sociedad-sin-relato-Nestor-Garcia-Canclini.pdf)
- García Canclini, N. (1990) *La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu*. En *Sociología y Cultura Pierre Bourdieu* (1990) Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México D.F.: Ed. Grijalbo S.A. Recuperado de <http://es.slideshare.net/JackDa13/pierre-bourdieu-sociologa-y-cultura-completo>
- Harvey, Edwin R. (1977) *La Política Cultural en Argentina*. París: UNESCO
- Ibacache, J. (2016). *II Seminario Internacional de Desarrollo de Audiencias*. 22, 23 y 24 agosto. Teatro Solís. Montevideo (Uruguay).
- Ibacache, J. (2016) Formar públicos en un entorno de cambios. En: Contreras Cifuentes, L. (Ed). *Revista de Gestión Cultural MGC* (7). Escuela de Posgrado. Facultad de Artes. Universidad de Chile.
- Ibacache, J. (2016). Foro de comunicación. Creación de público para las artes escénicas. Lima: Asociación Cultural Peruano Británica.
- Ibacache, J. (2012) GAM, una plataforma para la formación de audiencias en Santiago. En Vicci, G. (Editor) *Seminario Públicos y arte escénicas*. Montevideo: Teatro Solís – CIDDAE.
- Jiménez, L., & Arbeláez, O. (2007). Unidad de enseñanza aprendizaje VII. *Desarrollo de Público. Recaudación de Fondos y Marketing Cultural*. Diplomado Virtual en Gestión Cultural. México: Consejo Nacional para la

Cultura y las Artes.

Jiménez, L. (2000) *Teatro & Públicos. El lado oscuro de la sala*. México D.F.: Escenología / Fondo Nacional para la Cultura y las Artes

Laboratorio de Industrias Culturales (2009). Institucionalidad cultural. En: *Boletín Informativo* Año 4 (18) Recuperado de [http://www.sinca.gob.ar/archivos/documentacion/investigaciones/CLICK4-18-Institucionalidad\\_cultural.pdf](http://www.sinca.gob.ar/archivos/documentacion/investigaciones/CLICK4-18-Institucionalidad_cultural.pdf)

Maraña, M. (2010). *Derechos culturales. Documentos básicos de Naciones Unidas*. Bilbao: UNESCO Etxea.

Margulis, M. Urresti, M. Lewis, H. y otros. (2014). *Intervenir en cultura: más allá de las políticas culturales*. Ciudad de Buenos Aires. Biblos.

Montiel, E. (2006) La Cultura - Mundo. Diversidad Cultural y políticas públicas en la era global. En: Moneta, Carlos Juan (Ed.) *El jardín de senderos que se encuentran: Políticas públicas y diversidad cultural en el MERCOSUR*. Uruguay: Oficina de UNESCO en Montevideo.

Muñoz, S. (2016). *Descripción y análisis de la implementación de los modelos de gestión cultural pública en Chile entre los años 2003 y 2015*. Tesis de maestría inédita. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos.

Navarro, A. (2006). *Cultura: ¿Quién paga?. Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*. Santiago: RIL editores.

Olmos, H. (2008). *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo*. Madrid: AECID.

Ordaz, L. (comp). (1999). *Breve historia del Teatro Argentino I (de la Revolución a Caseros)*. Buenos Aires: Claridad.

Pallares, F. (1988). Las políticas públicas: el sistema político en acción. *Revista de Estudios Políticos*. Nueva Época (62).

Programa Formación de Espectadores (Ministerio de Educación CABA.) (2011). *Ojos al Mundo Teatro. Jóvenes críticos en el VII FIBA*. Publicación del VII FIBA, CABA.

Rivero, J. L. (2008). *El Fomento y Creación de Públicos*. Presentado en el Septenio Canarias. Desafíos de la cultura en el siglo XXI. Recuperado de [https://www.academia.edu/9417072/EL\\_FOMENTO\\_Y\\_CREACION\\_DE\\_PUBLICOS](https://www.academia.edu/9417072/EL_FOMENTO_Y_CREACION_DE_PUBLICOS)

Rodríguez Durán, A. (2015). *Ver teatro y danza por primera vez. Los jóvenes y las artes escénicas independientes en el contexto de la escuela pública. La experiencia del Programa Formación de Espectadores*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Sede académica Argentina.

Santillán Güemes, R. (2010): *Hacia un concepto operativo de cultura*. En Oscar Moreno: *Artes e Industrias Culturales*. Buenos Aires: EDUNTREF.

Santillán Güemes, R. & Olmos, H. (Comp.) (2001). *Capacitar en cultura*. Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires.

Schraier, G. (2006). *Laboratorio de producción teatral 1: técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*. Buenos Aires: Inteatro, editorial del Instituto Nacional del Teatro

Silva, M. (2016) Ser público de algo: una experiencia de la relación. En: Contreras Cifuentes, L. (Ed). *Revista de Gestión Cultural MGC* (7) Escuela de Posgrado. Facultad de Artes. Universidad de Chile.

Subiarats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Subirats, J. Knoepfel, P. Larrue, C. & Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de las políticas públicas*. Barcelona: Ariel

Sucharcuzk, E. (2015). *Herramientas y estrategias de marketing para el desarrollo de audiencia en museos de arte Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos. Recuperado de: [https://www.bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0866\\_SucharczukEA.pdf](https://www.bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0866_SucharczukEA.pdf)

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. En: *Métodos cuantitativos aplicados 2*. Secretaría de Educación y Cultura. Chihuahua. Recuperado de: [https://www.academia.edu/3104860/La\\_entrevista\\_en\\_profundidad](https://www.academia.edu/3104860/La_entrevista_en_profundidad)

Vicci, G. (2012) Públicos y artes escénicas. Un abordaje necesario. En Vicci, Gonzalo (Editor) *Seminario Públicos y arte escénicas*. Montevideo: Teatro Solís – CIDDAE.

Wortman, A. (2005). *El desafío de las políticas culturales en la Argentina*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100912061500/10Wortman.pdf>

Wortman, A. (2009). Políticas culturales de la sociedad civil en la formación de nuevos públicos. Una vez más sobre los sentidos de la palabra cultura. *Perfiles de la cultura Cubana* (3). *Revista del Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinell*. Recuperado de [http://www.perfiles.cult.cu/articulos/3\\_politicas\\_culturales.pdf](http://www.perfiles.cult.cu/articulos/3_politicas_culturales.pdf)

## 13.2. Sitios webs consultados

Asociación Argentina de Empresarios Teatrales <http://www.aadet.org.ar> Consultado el 03/08/2016.

Asociación Argentina del Teatro Independiente <http://artei-artei.blogspot.com.ar> Consultado el 03/08/2016.

Complejo Teatral de Buenos Aires <http://complejoteatral.gob.ar> Consultado el 03/08/2016.

Consejo Federal de Cultura [http://www.cfcultura.com.ar/index.php/portfolio\\_page/ii-congreso-de-cultura-declaracion-de-san-miguel-de-tucuman/](http://www.cfcultura.com.ar/index.php/portfolio_page/ii-congreso-de-cultura-declaracion-de-san-miguel-de-tucuman/) Consultado el 11/10/2016.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes <http://www.cultura.gob.cl> Consultado el 10/08/2016.

Consejos Federales [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/enlaces/paginas/consejos\\_federales.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/enlaces/paginas/consejos_federales.html) Consultado el 23/09/2016.

Diario Clarín <http://edant.clarin.com/diario/2001/05/31/s-03803.htm> Consultado el 23/08/2016.

Diario El País [http://cultura.elpais.com/cultura/2016/08/23/actualidad/1471956234\\_153959.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2016/08/23/actualidad/1471956234_153959.html) Consultado el 02/09/2016.

Diario El País [http://cultura.elpais.com/cultura/2016/08/29/actualidad/1472494986\\_475174.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2016/08/29/actualidad/1472494986_475174.html) Consultado el 29/08/2016.

Diario Página 12 <http://www.pagina12.com.ar/diario/cultura/7-12967-2002-11-17.html> Consultado el 23/08/2016.

GCBA – Ministerio de Cultura <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/promocion/programas/espacios> Consultado el 03/08/2016.

GCBA – Ministerio de Cultura <http://www.buenosaires.gob.ar/prodanza/difusion/salas> Consultado el 11/08/2016.

GCBA – Ministerio de Cultura <http://www.buenosaires.gob.ar/proteatro> Consultado el 11/08/2016.

GCBA – Ministerio de Hacienda <http://www.buenosaires.gob.ar/hacienda/presupuesto/presupuestos-antecedentes> Consultado el 11/08/2016.

GCBA – Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología <http://www.buenosaires.gob.ar/oic> Consultado el 11/08/2016.

IBERESCENA <http://www.iberescena.org/es/que-es-iberescena> Consultado el 15/09/2016.

IBERMUSICAS <http://www.ibermusicas.org/es/institucional> Consultado el 15/09/2016.

Información Legislativa y Documental <http://www.infoleg.gob.ar> Consultado el 02/09/2016.

Intituto Nacional de la Música <https://inamu.gob.ar/index.php?sec=articulo&id=76> Consultado el 15/09/2016.

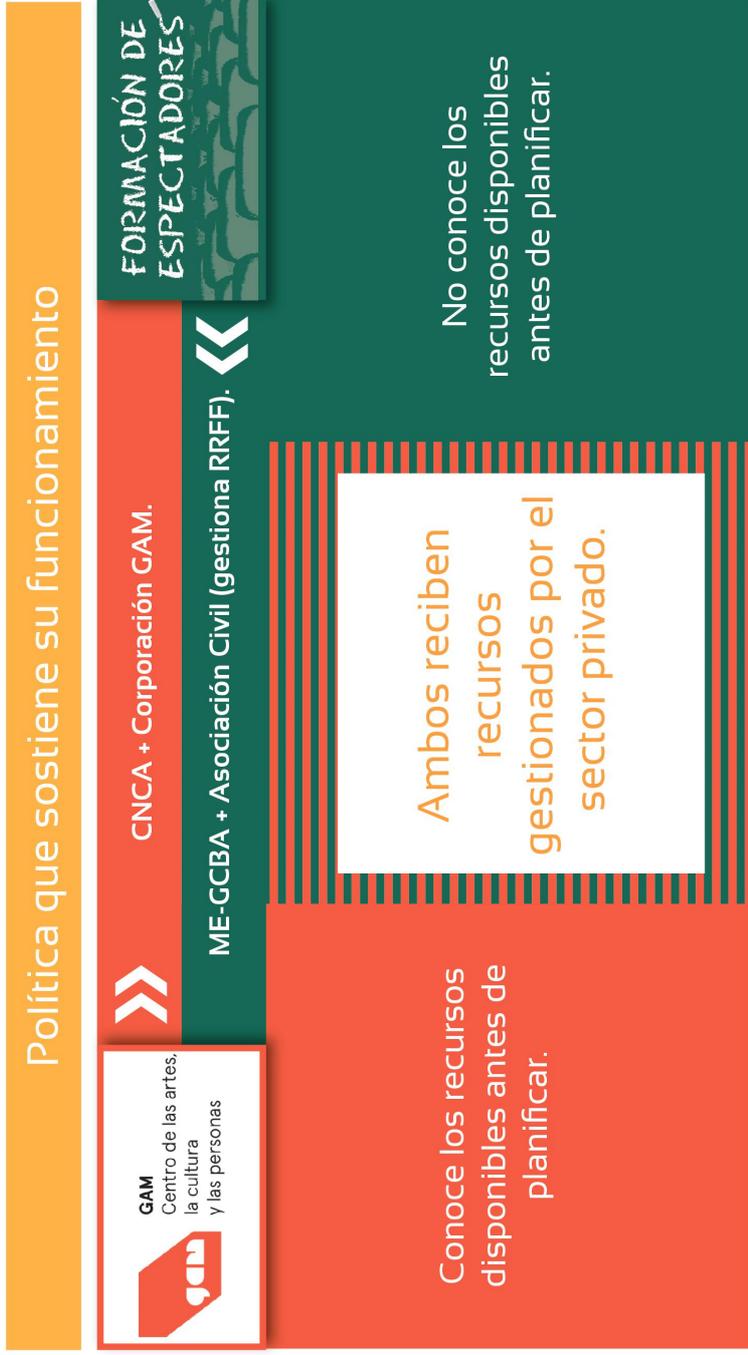
Red Nacional de teatro comunitario <http://teatrocomunitario.com.ar> Consultado el 03/08/2016.

UNESCO – Cultura y Desarrollo <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/>  
Consultado el 03/10/2016.

## 14. Anexos

<b>Anexo N°</b>	<b>Descripción</b>
I	Concordancias y No concordancias – GAM y PFE.
II	Preguntas entrevistas sobre políticas públicas en Santiago de Chile y CABA.
III	Preguntas entrevistas a los responsables del PFE y GAM.
IV	Curriculum Vitae de los entrevistados.
V	Guía práctica del buen espectador (PFE)
VI	Material que distribuye el GAM como parte de las actividades de formación de audiencias que ofrece.
VII	Resolución N° 5.778-ME-2007. Creación del PFE.
VIII	Ley N° 3.623-LCABA-2010. Incluye al PFE en la Ordenanza N° 40.593 (Estatuto del Docente).
IX	Resolución N° 05/550 del 25/09/2009. Aprueba convenio entre CNCA y Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral.
X	Centros Culturales de la Comuna de Santiago

## Concordancias y No concordancias – GAM y PFE[1]



[1] Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a los responsables de cada institución.



## Misión / Visión



Promover la formación de nuevas audiencias de artes escénicas, musicales y arte popular y el encuentro de las personas con la cultura. Ser un espacio de transformación social.



No redactado con esa denominación. Deciden llevar a ver teatro independiente por las estéticas y los modos de producción del mismo. Salas de 50 a 70 butacas y estéticas que consideraran pueden ser apropiadas para estimular la ida al teatro.

FORMACIÓN DE ESPECTADORES

Establecidos formalmente.

Existe en ambos pero no se explicita en el PFE.

NO establecidos formalmente. Se desprenden de su praxis.

## Objetivos / Metas



**PRINCIPAL:** acercar la cultura a todas las personas, en especial a los grupos sociales que tienen menos acceso a ella. Promover la participación de los públicos y la formación de audiencias.



- Generar una experiencia integradora que estimule a alumnos y docentes a constituirse como futuros espectadores de teatro, danza y cine.
- Brindar herramientas facilitadoras para la comprensión del funcionamiento de un espectáculo y/o película.
- Proveer a los alumnos y a los docentes de las herramientas técnicas del análisis de las artes que les permita comprender, indagar, disfrutar y elaborar una interpretación propia del teatro, la danza y el cine.

**GAM**

Centro de las artes,  
la cultura  
y las personas



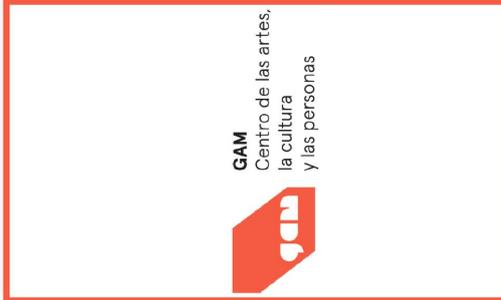
FORMACIÓN DE  
ESPECTADORES

Puede haber  
mediación  
sin formación.

Promoción del  
acceso a partir de  
acciones de  
mediación.

No puede haber  
formación  
sin mediación.

## Estructura y dependencia administrativa



- Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral
    - Dirección Ejecutiva
  - Dirección Programación y Audiencias
  - Jefatura de audiencias - Jefatura de producción - Jefatura de Programación
  - Coordinación de la unidad de Educación - Coordinación de la unidad de Mediación - Coordinación de la unidad de Públicos - Coordinación de la unidad de Estudios - Coordinación BiblioGAM.
- ◀◀
- Ministerio de Educación del GCBA
  - Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa
  - Dirección General de Escuela Abierta
  - Gerencia Operativa de Recorridos Educativos (GORE).



**Ambos cuentan con estructura y dependencia administrativa formal.**

Diseñada en su origen conforme misión y visión. Se mantiene.

Fue variando en el tiempo conforme fue variando la estructura del ME-GCBA.

## Recursos Humanos



La Dirección de programación y audiencias cuenta con 50 personas (total del GAM: 80 personas).



El plantel del PFE está integrado actualmente por 10 personas.

Actividades no exclusivas para población escolar. En 2014, las actividades específicas con escuelas alcanzaron a 2552 alumnos de los cuales 2506 asistían por primera vez y 46 por segunda vez.

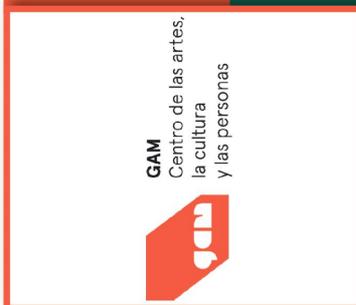
**Ambos cuentan con personal idóneo.**

Actividades exclusivas para población escolar. En 2014, 59 funciones habituales alcanzaron a 3177 alumnos y 259 docentes.

### FORMACIÓN DE ESPECTADORES

(Incluimos datos de 2014 ya que son los últimos publicados por el GAM)

## Recursos Materiales / Infraestructura



Dos sectores de oficinas en planta libre. Direcciones y jefaturas tienen oficinas independientes. Diez salas para artes escénicas + dos salones para seminarios + dos salas para artes visuales + un estudio de grabación. (GAM: Superficie total de 22 mil m<sup>2</sup>).

Oficina en ME compartida + espacios culturales y salas donde se realizan reuniones, jornadas de trabajo y las funciones.



Gestiona espacios para el desarrollo de las actividades. No siempre cuentan con espacio para las reuniones del equipo en el ME (hay sólo una sala de reuniones para todo el edificio).

## Recursos Económicos y Financieros



» • CNCA asigna por Ley monto fijo que se incrementa anualmente si aumentan las actividades.  
• En 2011: recibió \$1900 millones y en 2015: \$2300/\$2400 millones (58% a 60% del presupuesto total). El GAM debe gestionar el diferencial (venta de entradas, alquiler para eventos y auspicios, etc.).

» • ME (sueldos, gráfica y micros) **CONSTANTE**  
• Asoc. Civil (gestiona subsidios en Proteatro, Prodanza y Régimen de Promoción Cultural - Mecenazgo) **INCONSTANTE, LO INESTABLE ES LA ESENCIA DEL PROGRAMA**  
Los recursos son recibidos conforme los tiempos que cada organismo tiene en su circuito administrativo lo que dificulta la confección y el cumplimiento del plan.

60% de financiamiento público + 40% de otros aportes donde el aporte privado que gestiona es el mayor ingreso.

**Ambos cuentan con dos vías de financiamiento.**

## FORMACIÓN DE ESPECTADORES

ME-GCBA paga sueldos, gráfica y micros (gastos que surgen de partidas distintas) . El 100% de las actividades resultan de la gestión privada (Asoc. Civil) y del PFE (convenio con espacios para cine).

## Actividades y/o programas y/o subprogramas con Adolescentes



» Programación educativa: funciones de obras ATP en horario escolar con actividades previas y posteriores programadas a demanda.  
• Jóvenes críticos: no mediado por el sistema escolar, busca darle visibilidad a la mirada de los adolescentes sobre las artes contemporáneas.

« Funciones habituales: es el eje del PFE  
• Certamen Ojos al mundo: Laboratorio-taller de periodismo crítico sobre teatro. Cuenta con tres ediciones: 2009 VII FIBA, 2011 VIII FIBA y 2014 Buenos Aires Polo Circo 7° Festival. Previa convocatoria, los alumnos de escuelas públicas de nivel medio de la CABA seleccionados reciben talleres de redacción periodística y elementos básicos de análisis teatral. Actividades dentro de una redacción periodística ubicada en la sede principal del Festival (Asistir gratuitamente a ver espectáculos nacionales e internacionales. Entrevistar compañías de varias partes del mundo y generar material crítico acerca de los espectáculos vistos. Participar de talleres y charlas con especialistas de las distintas áreas teatrales).

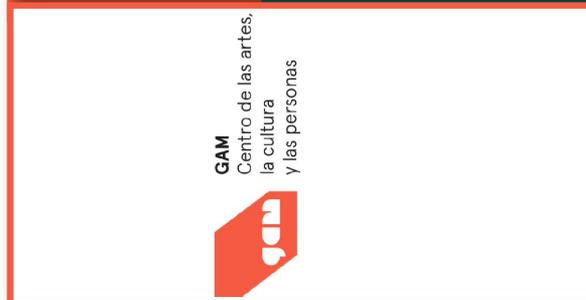
### FORMACIÓN DE ESPECTADORES

Constituye uno de los segmentos para los que desarrolla actividades.  
No tiene enfoque pedagógico.

Adolescentes como público objetivo.

Las actividades con adolescentes constituyen su esencia. La perspectiva siempre es pedagógica.

## Actividades y/o programas y/o subprogramas con Adultos



Club del adulto mayor del GAM (inscripto en la Municipalidad de Santiago). Programan sus actividades y usan los espacios (talleres de creación, radio teatro, etc. sobre la memoria del edificio o de quienes participan).

- Club de espectadores: publico adulto fidelizado (entre 6 y 8 entradas pagadas al año). Espacio de generación de contenidos (cada miembro lleva a alguien más).

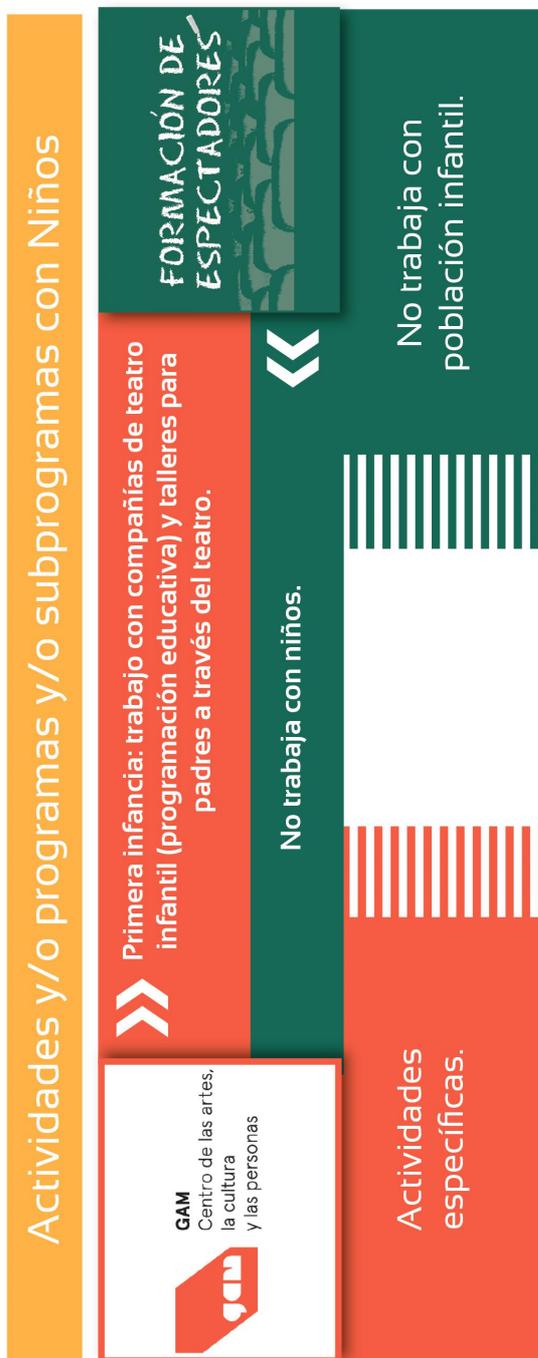


- Escena Club (2011) los miembros son docentes y alumnos de establecimientos de gestión pública de la CABA. Participan de un espacio de intercambio y reflexión posterior a la asistencia a la función. Entrada a las funciones subsidiada para los miembros y con descuento para los invitados de éstos que deben variar cada vez. Así, el Club invita a sus miembros a constituirse como multiplicadores de la experiencia con nuevos públicos (sus acompañantes en la salida que, preferentemente, no deben repetirse) a partir de fortalecerlos en su acercamiento a los espacios culturales de la ciudad.

Otorga beneficios para asistir a las funciones y ofrece el espacio para actividades (jóvenes críticos, Club del adulto mayor).

### FORMACIÓN DE ESPECTADORES

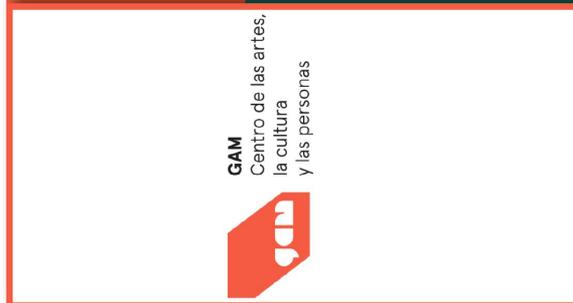
Actividad planificada y mediada con impronta pedagógica y uso alternativo del ocio.







## Actividades y/o programas y/o subprogramas Complementarias



» Financiado por UNESCO (durante 2 años): GAM con el barrio (trabajo en comunas periféricas de Santiago, en barrios críticos desde el punto de vista de las condiciones sociales y económicas). Acciones de creación que se presentaron luego en GAM, talleres de teatro, de danza, de artes visuales.

» Para incentivar que se instale el debate sobre la cuestión de la formación de públicos participó de los siguientes eventos:

- 1º Encuentro de nuevos públicos. Centro Cultural de la Cooperación, año 2011
- 1º Laboratorio - taller de creación de nuevos públicos. Centro Cultural San Martín, año 2012
- 1º Encuentro Internacional de creación de nuevos públicos. Centro Cultural San Martín, año 2013.



Desarrolladas con financiamiento gestionado en específico.

**Ambos contaron y/o participaron de actividades complementarias.**

Actividades tendientes a instalar la temática, desarrolladas con o sin financiamiento.

## Selección de programación



**Convocatoria • EJES: Memoria - Utopía - Territorio**  
Cada año énfasis en alguno de los ejes (asociado a efemérides o a algún interés a explorar) como base de la convocatoria de proyectos que definen las producciones.

**Convocatorias: contienen requisitos específicos de corte pedagógico.**



Sobre la base de ejes de curaduría.

**Ambos seleccionan su programación a partir de convocatorias abiertas.**

Requisitos específicos de corte pedagógico.

**FORMACIÓN DE ESPECTADORES**

## Evaluación y control de gestión



Área de estudios: Encuesta anual de caracterización de públicos (cuantitativa y cualitativa).  
**INTERNO:** • Dirección ejecutiva: seguimiento de cada área. Análisis de los resultados y revisión de metas.  
 • Dirección de programación y audiencias: evaluación de los equipos.  
**EXTERNO:** • Informe al CNCA (solo cuantitativo).



Los instrumentos de medición incluyen indicadores para aspectos pedagógicos, actividades, materiales, aspectos administrativos, coordinación de las funciones, servicios de micros, entre otros.

**INTERNO:** Planilla evaluación de función: incluye datos cuantitativos y cualitativos con relación a la sala, los alumnos y el elenco.

Planilla de devoluciones de docentes, de elencos y de salas.

Reunión semanal de equipo: (entre otros temas) comparten las impresiones de las funciones a las que cada uno asistió la semana anterior.

**EXTERNO:** ME-GCBA: informes conforme parámetros institucionales (cualitativo y cuantitativo)

MC-GCBA: informes (cuantitativo y cualitativo) de cada disciplina para los organismos de financiamiento que presenta la Asociación Civil a Proteatro, Prodanza y Régimen de Promoción Cultural (Mecenazgo).

Incluye aspectos financieros, de infraestructura, de contenido y de públicos (cuanti y cuali).

**Ambos cuentan con instrumentos de medición interna y externa.**

Incluye aspectos de contenido y operativos (cuanti y cuali).

FORMACIÓN DE ESPECTADORES

## **Preguntas entrevistas sobre políticas públicas en Santiago de Chile y CABA**

### **Presentación de la entrevista**

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la maestranda Andrea Helena Hanna: Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos. Estudio de los casos de las ciudades de Buenos Aires (Programa Formación de Espectadores) y Santiago de Chile (GAM. Centro Cultural Gabriela Mistral) con especial énfasis en las artes escénicas (años 2010-2015).

El consentimiento para la realización de las entrevistas fue otorgado vía correo electrónico por cada uno de los entrevistados.

### **Preguntas guía de la entrevista**

Entrevistados en Chile: Arturo Navarro y Bárbara Negrón

Entrevistados en Argentina: Alejandro Tantanian, Luciana Blasco y Rubén Szuchmacher

- Por favor, describa las políticas públicas específicas y lo que motivó su origen, para la formación de públicos. Características y ámbito de aplicación.
- Según su opinión, en el campo del desarrollo de los lineamientos de las políticas públicas: ¿qué lugar ocupa, para el Estado, la formación de públicos en general?
- Según su trayectoria en la gestión pública, ¿las estrategias de marketing pueden favorecer la formación de públicos? ¿De qué manera? ¿Podría mencionar algún ejemplo?

- Según su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos y/o desafíos que hoy presenta el escenario local con relación a la formación de públicos?
- Algunos autores (Margulis, 2014; Olmos, 2008) expresan que no considerar a la cultura como eje transversal en la aplicación de las políticas públicas contribuye a que el desarrollo entre en crisis. ¿Cuáles son sus apreciaciones al respecto?
- Según su opinión, ¿cuál es la importancia de la mediación (educación / formación) en cultura? ¿Facilita el acceso de los públicos? ¿De qué manera?
- ¿Cuáles son los actores que intervienen en esta mediación? ¿Cuál sería el rol de los docentes y su diferencial?
- Con respecto a la formación de públicos en situación escolar, ¿considera que estas acciones contribuyen a la formación de públicos a largo plazo?

## Preguntas entrevistas a los responsables del PFE y GAM

### Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Artes Escénicas.

Tesis a cargo de la maestranda Andrea Helena Hanna: Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos. Estudio de los casos de las ciudades de Buenos Aires (Programa Formación de Espectadores) y Santiago de Chile (GAM. Centro Cultural Gabriela Mistral) con especial énfasis en las artes escénicas (años 2010-2015).

El consentimiento para la realización de las entrevistas fue otorgado vía correo electrónico por cada uno de los entrevistados.

### Preguntas guía de la entrevista

PFE: Ana Durán y Sonia Jaroslavsky (Coordinadoras PFE desde su inicio en 2005 y continúan)

GAM: Javier Ibacache (Director de programación y audiencias entre 2010 y 2015)

#### **Categoría: Misión, Visión y Objetivos del PFE/GAM.**

- Describa la misión, visión y objetivos del PFE/GAM.

#### **Categoría: Antecedentes y características del PFE/GAM.**

- ¿Cómo surge la necesidad de implementar un programa orientado a la formación de públicos? ¿Fue producto de una política cultural específica? De ser así, ¿cuál? ¿Se sostuvo esa política entre 2010 y 2015? ¿Tuvo cambios? ¿Cuáles?

**Categoría: Estructura, dependencia administrativa y naturaleza normativa.**

- Describa la estructura, dependencia administrativa y naturaleza normativa del PFE / GAM

**Categoría: Recursos disponibles.**

Recursos humanos (período 2010 – 2015)

- ¿Qué tipo de estructura/organigrama tiene el PFE / GAM? ¿Cuántas áreas involucra? ¿Con cuánto personal cuenta en cada área? Por favor, describa los perfiles de cada área y el tipo de contratación.

Recursos materiales/infraestructura (período 2010 – 2015)

- ¿Cómo son los espacios de destinados al desarrollo de las actividades (oficinas, salas, etc.)? Dimensiones. Rango de disponibilidad. ¿Los espacios son exclusivos o se comparten? ¿Cómo y cuándo se gestionan?

Recursos económicos y financieros (período 2010 – 2015)

- ¿Cuenta con partida presupuestaria asignada específicamente por el organismo del cual depende?
- ¿Cuáles son los mecanismos o circuito administrativo por el que son provistos los recursos? ¿Los recursos asignados y/o gestionados están disponibles cuando son requeridos? Si no lo están, ¿por qué? ¿Cómo se resuelve la falta?
- ¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza? Detallar el modo en que opera con cada una.

**Categoría: Planificación: Actividades y programación (período 2010 – 2015)**

- Por favor, enumere las actividades desarrolladas y su vinculación con los objetivos en el período 2010 - 2015. Identificación del público destinatario (por género, edad, zona geográfica, intereses). Durante el período indicado, ¿se incrementaron? ¿Disminuyeron? ¿Por qué?
- Por favor, ¿podría identificar el público destinatario de las actividades por género, edad, zona geográfica, intereses?
- Por favor, describa cuáles son los criterios de selección de la programación. ¿Sufrieron modificaciones durante el período 2010 – 2015? ¿Cuáles y por qué?

**Categoría: Evaluación y control de gestión (período 2010 – 2015)**

- ¿Qué instrumentos de evaluación y control de gestión utiliza? Frecuencia. Incidencia en la gestión.
- ¿Podría describir los mecanismos de evaluación de la gestión interna y evaluación de la percepción del público participante de las actividades?

## Curriculum Vitae de los entrevistados

### Blasco, Luciana (Argentina)

Es gestora cultural, fue diputada de la ciudad de Buenos Aires entre el 2005 y el 2009; estuvo al frente del proyecto Buenos Aires Capital Mundial del Libro entre el 2010 y el 2012; forma parte del equipo que desarrolla la Bienal de Arte Joven de Buenos Aires desde el 2013.

Desde diciembre de 2015 se desempeña en el rol de Subsecretaria de Políticas Culturales y Nuevas Audiencias de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, organismo bajo la órbita del cual se desarrollan los proyectos del Centro Cultural Recoleta, el Complejo Cultural 25 de Mayo, el Centro Cultural San Martín y la Red de Bibliotecas Públicas. Es Lic. en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales (Universidad Nacional de Rosario); Magister en Administración y Políticas Públicas (Universidad de San Andrés), Posgrado en Gestión y Políticas Culturales (Universidad de Barcelona).

### Durán, Ana (Argentina)

Es profesora de Castellano, Literatura y Latín, y Magister en Ciencias Sociales con orientación en Educación (FLACSO). Fue periodista y crítica de *La Nación*, *Vialibre*, *3 puntos* y *TXT*, colaboró para las revistas *Teatro* del Complejo Teatral San Martín, *Picadero* (del INT), *Los Inrockuptibles*, el Suplemento Ñ del Diario *Clarín* y el Suplemento de Espectáculos de *Clarín*.

Desde 2005 creó y coordina junto a Sonia Jaroslavsky el Programa de Formación de Espectadores, en el Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en cuyo marco, coordinó dos ediciones del Laboratorio-taller de periodismo crítico del VII y VIII FIBA (Festival Internacional de Buenos Aires), que publicó *Ojos al mundo Teatro*, editado por el FIBA, y uno del Buenos Aires Polo Circo 2014.

Escribió junto a Sonia Jaroslavsky el libro *Cómo formar espectadores en la era digital*, en Editorial Leviatán (2012). Desde 2013 creó y coordina junto a Sonia Jaroslavsky y Verónica Sabán el programa Carrusel Escuela de la Mirada.

### **Ibacache Villalobos, Javier (Chile)**

(Crítico de teatro y danza)

Es Licenciado en Comunicación Social de la Universidad de Chile. Ha ejercido como crítico de teatro y danza en prensa, radio y televisión desde la década del noventa hasta la actualidad.

Fue coordinador de estudios de audiencias por encargo del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) para el diseño del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) y del Parque Cultural de Valparaíso. Tuvo a su cargo la Dirección de Programación y Audiencias del GAM. Es autor de numerosos artículos sobre formación y desarrollo de audiencias para las artes en publicaciones nacionales e internacionales. En la actualidad, es gestor de la Escuela de Espectadores en Chile y director de Programación del Espacio Diana.

### **Jaroslavsky, Sonia (Argentina)**

Es periodista y crítica especializada en artes escénicas. Escribió en el Suplemento Las 12 del diario *Página/12* y en la revista *Funámbulos*. Colaboró con artículos, reseñas y críticas de teatro en la Revista Teatro (Complejo Teatral de Buenos Aires); Revista Inroquptibles; Revista TDI y Revista G7. Integró desde sus inicios, 2001, *Alternativateatral*, en calidad de editora del Sector Notas y colaboradora. Impulsó *Alternativa Teatral TV* y realizó la dirección periodística de las series de entrevistas a artistas locales. . Es fundadora y coordinadora, desde el 2005, junto a Ana Durán, del Programa Formación de Espectadores del Ministerio de Educación G.C.B.A. Coordinó el Primer Laboratorio-Taller de Creación de Nuevos Públicos en El Cultural San Martín. Realizó la producción periodística de *Ojos al mundo teatro: I y II Laboratorio Taller de Periodismo Crítico* en el Festival Internacional de Buenos Aires (ediciones 2009 y 2011). Dirigió el I Encuentro Nacional de Creación de Nuevos Públicos en 2011 y el I Encuentro Internacional de Creación de Nuevos Públicos en 2013.

Escribió junto a Ana Durán el libro *Cómo formar espectadores en la era digital*, en Editorial Leviatán (2012). Desde 2013 creó y coordina junto a Ana Durán y Verónica Sabán el programa Carrusel Escuela de la mirada.

Es docente en la Universidad de Palermo en la Carrera de Producción de Espectáculos, titular de la materia Gestión de Proyectos I (orientada a la formación de públicos). Coordinadora de la Materia Arte y Ciudadanía para el Programa Adultos 2000. Ministerio de Educación. C.A.B.A.

### **Navarro, Arturo (Chile)**

Es sociólogo, periodista y gestor cultural. Es profesor del Magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile y de la Academia Diplomática del Ministerio de RR.EE chileno. Actualmente es Director Ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho, donde recibió en 2009 el Premio Reina Sofía de Patrimonio Cultural. También fue coordinador Interministerial del Proyecto de Centro Cultural Gabriela Mistral.

En 2005 recibió la Orden al Mérito Docente y Cultural Gabriela Mistral, en el Grado de Comendador, el primer semestre de 2006 permaneció como Visiting Fellow en el Centro de Estudios Latino Americanos David Rockefeller de la Universidad de Harvard, con beca Luksic y el mismo año, publicó "Cultura: ¿quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural" (Ril editores).

Formó parte de la Comisión asesora en materias artísticas y culturales del Presidente Frei Ruiz Tagle y fue Secretario Ejecutivo de la Comisión de Infraestructura Cultural del Presidente Lagos.

### **Negrón, Bárbara (Chile)**

Es docente en diversas Universidades de Chile y del extranjero. Magister en Filosofía con mención en Filosofía Política, Universidad de Chile, (en curso). Diploma de postgrado internacional en Gestión y Políticas Culturales, Universidad de Gerona, Gerona, España, 2001. Diplomado en Relaciones Internacionales, Universidad de Chile, 1996. Periodismo y Comunicación Social, Universidad de Artes y Ciencias Sociales, ARCIS, 1991- 1994.

Actualmente se desempeña como Directora del Observatorio de Políticas Culturales y Directora de Cultura, Comisión Bicentenario del Ministerio del Interior. Fue consultora área de Cultura, Convenio Andrés Bello- Universidad de Externado, Colombia. Ha ejercido numerosos cargos de Coordinación y Dirección en áreas de cultura de instituciones gubernamentales como el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de la Cultura donde tuvo una participación destacada en el diseño de la política cultural nacional.

### **Szuchmacher, Rubén (Argentina)**

Es actor, director, docente, dramaturgo y gestor en artes performáticas. Se formó en diversas disciplinas tales como el teatro, la música, la dirección escénica de ópera, la danza, la coreografía y la psicología social. Su producción artística incluye actuaciones y direcciones en obras de teatro en ámbitos oficiales, comerciales e independientes. Su trabajo docente, tanto en el campo de la actuación como de la puesta en escena, se ha ido desarrollando en Argentina, Brasil, Uruguay, México, Chile, Alemania, España, etc. Realiza proyectos de gestión cultural en diversas instituciones, especialmente en Elkafka espacio teatral y el Teatro Payró, ambos espacios de creación artística. Su labor teatral ha sido reconocida largamente por todas las entidades que otorgan premios en Argentina.

### **Tantanian, Alejandro (Argentina)**

En enero de 2017 inicia su gestión como Director General y Artístico del Teatro Cervantes / Teatro Nacional Argentino.

En 2016 organiza y cura *El borde de sí mismo. Segunda edición* en diálogo con el patrimonio del Museo de Arte Moderno de Buenos Aires.

Ha dirigido numerosas y destacadas piezas teatrales en escenarios públicos y privados tanto en Argentina como en Alemania, España y Francia entre otros países.

Funda en enero de 2010 *Panorama Sur*: plataforma de formación e intercambio para artistas con sede en la ciudad de Buenos Aires desempeñándose como director artístico. Proyecto en colaboración con Siemens Arts Program y el Goethe Institut.

Ha realizado numerosos trabajos como régisseur y como cantante.

Escribió, entre otras, las siguientes obras: *Juegos de Damas Cruelles, La tercera parte del mar, Un cuento alemán, Comedia. Un maestro de Alemania, Sumario de la muerte de Kleist y El Orfeo*.

Ha participado en más de 60 festivales internacionales y ha sido merecedor de numerosos premios nacionales.

Es el primer artista del medio teatral argentino seleccionado para la beca de la *Akademie Schloss Solitude*, Alemania.

Como autor ha sido estrenado no sólo en Argentina y Uruguay sino también en diversas ciudades de Brasil, Francia, Suiza, España, Bélgica, Austria y Alemania.

Sus piezas han sido traducidas al portugués, inglés, italiano, francés y alemán.

**Formación de Espectadores** acerca el cine, la danza y el teatro de circuitos independientes para alumnos de escuelas medias, ayudándolos a descubrir el inagotable patrimonio que conviene a Buenos Aires en una capital cultural de América Latina.

El encuentro con el arte permite crear y entender metáforas, ampliar el mundo que habitamos, tener una visión crítica de la sociedad, pensar en nuestra trascendencia, imaginar lo que no existe y hacer estallar nuestras emociones. Si venís por primera vez a una sala, esta guía te ofrece una forma sencilla de saber los sí y los no a la hora de disfrutar de una obra o de una película en el marco del Programa Formación de Espectadores. M.E.G.C.B.A. ¡Bienvenidos!

**Escuela Abierta** es un espacio de encuentro entre chicos, familia y comunidad en la escuela para contribuir con el desarrollo del aprendizaje y cultivar valores ciudadanos a través de actividades artísticas, culturales, deportivas y recreativas.

**ESCUELA ABIERTA**

**FORMACIÓN DE ESPECTADORES**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

SUBSECRETARÍA DE COORDINACIÓN PEDAGÓGICA Y EQUIDAD EDUCATIVA  
Soledad Acuña  
Andrés Bruzos  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESCUELA ABIERTA  
Fabian Capponi  
GERENCIA OPERATIVA DE RECORRIDOS EDUCATIVOS  
Sofía Collier

Programa Formación de Espectadores  
Coordinación general: Ana Durán y Sonia Jaroslavsky  
Coordinador de programa danza: Pedro Antony  
Coordinador de programa teatro: Belén Parrilla  
Coordinador de programa cine: Hugo Salas  
Coordinador medición y estadísticas: Anahí Burkart y Franco Gentile  
Asistente pedagógico especializado: Florencia Fernández Feijoo,  
Andreea Hanna, Romina Almirón  
Equipo: Nahuel Padvevechi  
Bolívar 191 - 6to PISO - Oficina 6  
Teléfono Fijo y FAX: 2342-7281 Int: 235 - Teléfono Celular: 15-3175-2119  
Atención Telefónica de Muestras a Viernes de 10 a 12.30hs  
Mail opcional: formaciondeespectadores@gmail.com  
Facebook: www.facebook.com/formaciondeespectadores

**elculturalsamaritín**



educacionbba | buenosaires.gob.ar/educacion

GUIA PRACTICA DEL BUEN ESPECTADOR



Buenos Aires Ciudad



Vamos Buenos Aires



# ANTES



Parte del ritual de ir al cine o al teatro es informarse acerca de lo que se va a ver: busca todo lo que puedas en las redes y, sobre todo, prestale atención a los profes que te van a proponer una actividad en el aula.

Vas a tener que apagar el celular durante la función. ¡Preparate!

Andá al baño antes de entrar a la sala, y de paso hacé un recorrido por las instalaciones. Es posible que haya otros espectáculos y eventos muy interesantes.

# DURANTE



Si lo que ves te hace reír, llorar y emocionarte, aplaudir es la forma de que los artistas se enteren. **POR FAVOR**, apagá el celular, no comas ni bebas y tampoco charles con tus compañeros. Disfrutá de esta experiencia irrepetible... después vamos a hablar con los artistas.



# DESPUES



Lo más interesante y enriquecedor es comentar con los demás y conocer sus opiniones. También habrá un espacio en el aula para hacer alguna actividad con los profes y los compañeros.

Un espectador tiene una impresión inmediata... pero también se lleva el recuerdo y las emociones para seguir procesándolas por un tiempo. Puede que te haya gustado mucho, poco o nada. Pero con los días es posible que te encuentres otros sentidos a lo que viste. Eso es lo más disfrutable de esta experiencia. Te esperamos para repetirla.

Ilustraciones: KSPER



**EDIFICIO A**

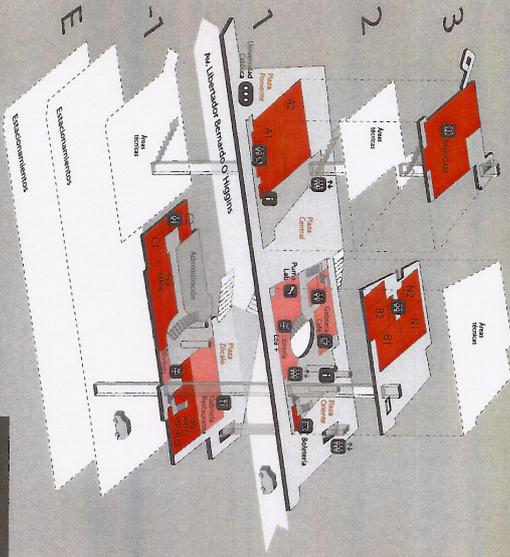
**SALA A1.** Su cielo en forma de cúpula genera una atmósfera particular en un momento vivo. En este espacio podrás disfrutar conciertos de música clásica y popular. Y también obras de teatro en las que la música tiene un rol protagonista.

**SALA A2.** En ella podrás ser espectador de piezas de teatro al escenario civil. Profundidad permite acoger una escenografía teatral o un cuerpo de danza.

**BIBLIOSAM.** En la biblioteca encontrarás una colección de libros, revistas y recursos digitales sobre artes escénicas, visuales y en la sala de lectura o en las salas de estudios junto a tus compañeros. Además, puedes participar en charlas, talleres, presentaciones de libros y exposiciones.

Edificio A

Edificio B



**EDIFICIO B**

**SALAS BLANCAS 1 Y 2.** Se caracterizan por su luminosidad: los espejos y las barras en los muros permiten a bailarinas y coreógrafos ensayar sus rutinas. Son aptas para la realización de funciones dirigidas a pequeñas audiencias.

**SALAS NEGRAS 1 Y 2.** Dedicadas a la preparación y presentación de obras de teatro. También se utilizan para ejecutar funciones dirigidas a pequeñas audiencias: Sala Artes Visuales. Espacio neutro que permite la realización de exposiciones de diversas disciplinas: artes visuales, fotografía, instalación y diseño.



ESPACIOS GAM

**El público**

La formación de públicos es un eje fundamental en la misión del GAM. En este sentido el área de Audiencias del centro ofrece programas que consideran talleres, seminarios, charlas, foros y funciones especiales que estimulan la participación activa de los asistentes.

- Atendiendo a la diversidad de públicos e intereses, el GAM desarrolla las siguientes actividades dirigidas a:
- estudiantes: conciertos educativos, funciones especiales de teatro y danza, talleres de artes escénicas
  - profesores: talleres temáticos, publicación de contenidos didácticos y audiovisuales en la web.
  - personas con diversos tipos de discapacidad
  - adulto mayor: talleres artísticos, de apreciación y de formación general.
  - público general: programación artística y vistas guiadas

La lectura y la información constituyen un aporte necesario para la formación de públicos. Así, BiblioSAM —la biblioteca del centro— ofrece una colección de material impreso y audiovisual acerca de teatro, danza, música, arquitectura, cine y fotografía. Además acoge presentaciones de publicaciones especializadas, exposiciones, muestras de artes escénicas y talleres.

Dada la importancia que los públicos tienen para el Centro, se ha creado una unidad de Estudios que está en permanente contacto con ellos para conocerlos de manera cercana y así ofrecer una programación que dialogue con sus intereses.

- Los programas de formación de audiencias ofrecen actividades dirigidas a diversos públicos:
- primera infancia,
  - estudiantes,
  - profesores,
  - vecinos,
  - adultos mayores
  - fundaciones o entidades que trabajan con sectores vulnerables de la población.

La visita guiada es una actividad transversal que pone en valor el edificio y su patrimonio artístico. Asimismo permite el contacto intergeneracional enriqueciendo la experiencia de recorrido por el GAM.





GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Buenos Aires, 05 DIC 2007

Visto la Carpeta N° 7130- MEGC-2007,

y:

**CONSIDERANDO:**

Que el mencionado Programa viene desarrollando sus acciones desde el año 2005 sin que hasta el momento se haya producido el acto administrativo de creación;

Que el Programa se propone, a través de diversas acciones y proyectos formar a los jóvenes o adultos del sistema educativo como futuros espectadores de las diferentes artes;

Que los destinatarios potenciales del Programa, son jóvenes o adultos en general y en particular aquellos que en virtud de su situación social ven dificultado su acceso o aprovechamiento de bienes culturales y oportunidades educativas a los que todos tienen derecho;

Que las evaluaciones realizadas permiten reconocer los aportes positivos del Programa en relación con esos propósitos;

Que la regularización del Programa Formación de Espectadores se incluye dentro de la Coordinación de Programas Socioeducativos;

Que la mencionada Coordinación se encuentra inserta en la Estructura Orgánica Funcional del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aprobada por Decreto N° 350/GCBA/06, estructura a su vez modificada por el Decreto N° 878/GCBA/06 mediante el cual se crea el Organismo Fuera de Nivel Coordinación de Programas Socioeducativos dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Educación;

Que la Dirección General de

Coordinación Legal e Institucional ha tomado la intervención que le compete;

Por ello;

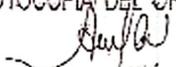
**LA MINISTRA DE EDUCACIÓN  
RESUELVE:**

- Art. 1º.- Créase el Programa "Formación de Espectadores" con la finalidad de formar a jóvenes del sistema educativo como espectadores permanentes de las diferentes artes, proponiéndoles productos artísticos de excelencia estética, pensando al arte no sólo como acercamiento cultural sino también como una forma de apertura a imaginar otros mundos posibles. De conformidad con el Anexo que se adjunta.
- Art. 2º.- Establécese que la Coordinación de Programas Socioeducativos tendrá a su cargo el Programa de Formación de Espectadores.
- Art. 3º.- Determinase que los destinatarios potenciales del Programa, son los jóvenes o adultos, alumnos de los establecimientos del sistema educativo dependientes de las Direcciones de las Áreas de Educación Media y Técnica, Artística, del Adulto y el Adolescente y de la Dirección General de Educación Superior.
- Art. 4º.- Dése al registro. Comuníquese por copia a las Subsecretarías de Educación y de Coordinación de Recursos y Acción Comunitaria, y a las Direcciones Generales de Educación, de Coordinación Financiera y Contable, de Coordinación Legal e Institucional y de Planeamiento. Cumplido, archívese.

RESOLUCIÓN N°: 5778

  
D<sup>ca</sup>. ANA M. CLEMENT  
Ministra de Educación  
Colección de la Oficina Adjunta de Recursos Humanos

ES FOTOCOPIA DEL ORIGINAL

  
ANA MARÍA S. DE ARCURI  
JEFE DEPARTAMENTO TRÁMITE Y MESA DE ENTEGROS  
Oficina General Coordinación Financiera y Contable  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

## **Ley N° 3.623-LCABA-2010. Incorpora al PFE en la Ordenanza N° 40.593 (Estatuto del Docente)**

Buenos Aires, 04 de noviembre de 2010.-

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

**Artículo 1°.-** Incorpórase al Artículo 3° de la Ordenanza N° 40.593, Estatuto del Docente (E.D.D) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el inciso i) “Área de Programas Socioeducativos”.

**Artículo 2°.-** Incorpórase como apartado X del Artículo N° 8, de la Ordenanza N° 40.593, Estatuto del Docente (E.D.D) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el siguiente texto:

“X- ÁREA DE PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS”

Comprenderá los Programas que se mencionan a continuación:

### **A) ACTIVIDADES CIENTÍFICAS**

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Profesor/a, Coordinador/a Pedagógico/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a.

### **B) AJEDREZ**

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de la Especialidad, Profesor/a, Coordinador/a Pedagógico/a y Coordinador/a.

### **C) ALFABETIZACIÓN PARA LA INCLUSIÓN**

#### **1. Maestro/a + Maestro/a**

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Capacitador/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a General.

#### **2. Puentes Escolares**

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Tallerista, Profesional Complementario/a, Coordinador/a de Programa, Coordinador/a Regional y Coordinador/a.

#### **3. Red de Apoyo a la Escolaridad**

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Red de Apoyo, Profesor/a, Profesional Complementario/a, Bibliotecario/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a.

#### **4. Aceleración**

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Maestro/a de la especialidad, Capacitador/a, Profesional Complementario/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a General.

#### 5. Nivelación

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Capacitador/a, Profesional Complementario/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a General.

#### D) CENTRO DE ACTIVIDADES INFANTILES Y JUVENILES

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de la Especialidad, Profesor/a, Tallerista, Profesional Complementario/a; Coordinador/a de Sede, Coordinador/a Regional, Coordinador/a y Coordinador/a General.

#### E) CENTROS EDUCATIVOS

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de la Especialidad, Profesor/a, Maestro/a de Programa, Maestro/a de Adultos, Asistente, Profesional Complementario/a, Bibliotecario/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a.

#### F) FORMACIÓN DE ESPECTADORES

Contarán en su planta funcional con: Asistente Pedagógico/a Especializado/a, Coordinador/a de Lenguaje Artístico, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a Regional.

#### G) ACCIONES SOCIOEDUCATIVAS PARA LA INCLUSIÓN:

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Profesor/a, Maestro/a de la Especialidad, Tallerista, Asistente técnico/a pedagógico/a, Asistente Socio-Educativo/a, Profesional Complementario/a, Bibliotecario/a, Coordinador/a Pedagógico/a, Coordinador/a de Programa, Coordinador/a Regional, Coordinador/a y Coordinador/a General.

#### H) PROGRAMA DE RETENCIÓN DE ALUMNAS EMBARAZADAS, MADRES Y DE ALUMNOS PADRES

Contarán en su planta funcional con: Docente Capacitador/a y Coordinador/a.

#### I) TEATRO ESCOLAR

Contarán en su planta funcional con Maestro/a de la Especialidad, Profesor/a, Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a y Coordinador/a.

#### J) PRIMERA INFANCIA

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Sección, Maestro/a de la Especialidad, Profesor/a, Profesional Complementario/a, Capacitador/a, Coordinador/a Pedagógico/a y Coordinador/a General

#### K) VACACIONES EN LA ESCUELA

Contarán en su planta funcional con: Asistente Técnico/a pedagógico/a, Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a, Coordinador/a y Coordinador/a General.

#### L) MEDIOS EN LA ESCUELA

Contarán en su planta funcional con: Maestro/a de Programa, Profesor/a, Coordinador/a Pedagógico/a, Coordinador/a de Programa y Coordinador/a General.

#### M) PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN, EDUCACIÓN BÁSICA Y TRABAJO PARA JÓVENES Y ADULTOS

Contarán en su planta funcional con: Educador/a de Adultos, Auxiliar Técnico/a Docente, Profesional Complementario/a, Orientador/a Pedagógico/a y Coordinador/a General.

#### N) CONTEXTO DE ENCIERRO

Contarán en su planta funcional en el nivel medio con: Profesor/a, Coordinador/a de Programa / Orientador/a y Coordinador/a.

Contarán en su planta funcional en el nivel primario con: Educador/a de Adultos, Maestro/a de la Especialidad, Profesor/a, Coordinador/a de Programa / Orientador y Coordinador/a.

#### O) INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS (INTEC)

Contarán en su planta funcional con: Facilitador/a Pedagógico/a Digital, Orientador/a / Asistente Pedagógico/a Digital, Coordinador/a Pedagógico/a Digital, Coordinador/a Digital y Coordinador/a General Digital.

#### P) CENTRO DE ACTIVIDADES CULTURALES Y ORQUESTAS JUVENILES E INFANTILES:

Contarán en su planta funcional con: Asistente, Luthier, Arreglador/a, Profesor/a, Coordinador/a de Sede, Coordinador/a y Coordinador/a General.

#### Q) INTENSIFICACIÓN EN UN CAMPO DEL CONOCIMIENTO

Contarán en su planta funcional con: Asistente Técnico/a pedagógico/a, Capacitador/a, Auxiliar operativo/a, asistente, Coordinador/a General de tiempo simple, Coordinador/a General de tiempo completo.

#### R) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA MEDIA

Contarán en su planta funcional con: Asistente Técnico/a pedagógico/a, Auxiliar operativo/a, Asistente, Coordinador/a de Programa (TC), Coordinador/a General (TC).

#### S) BACHILLERATO A DISTANCIA ADULTOS 2000

Contarán en su planta funcional con: Profesor/a Consultor/a Profesor/a Coordinador/a de materia de 3 niveles/ Profesor/a Coordinador/a de materia de 2 niveles/ Profesor/a Coordinador/a de 1 nivel/Facilitador/a pedagógico/a / Asesor/a de alumnos/as / Asistente técnico/a pedagógico/a (de atención a alumnos/as, equivalencias y documentación, evaluación y acreditación de aprendizajes, apoyo administrativo pedagógico, centro de recursos multimediales – biblioteca, instituciones, base de datos, archivo y legajos)/Facilitador/a zonal, Profesional Complementario/a, Auxiliar operativo/a, asistente, Coordinador/a (TC) y Coordinador/a General (TC).

#### T) INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA

Contará en su planta funcional con: miembro de equipo (de investigación, de estadística, de carta escolar, de información y documentación, de comunicación y publicaciones, de indicadores y sistemas) y Coordinador/a.

**Artículo 3º.-** Incorpórase como apartado X del Artículo N° 9, de la Ordenanza N° 40.593, Estatuto del Docente (E.D.D) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el siguiente texto:

“X- ÁREA DE PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS”

A) ACTIVIDADES CIENTÍFICAS

- a) Maestro/a de Programa / Profesor/a.
- b) Coordinador/a Pedagógico/a.
- c) Coordinador/a de Programa.
- d) Coordinador/a.

B) AJEDREZ

- a) Maestro/a de la Especialidad / Profesor/a.
- b) Coordinador/a Pedagógico/a.
- c) Coordinador/a.

C) ALFABETIZACIÓN PARA LA INCLUSIÓN

1.- Maestro/a + Maestro/a.

- a) Maestro/a de Programa.
- b) Coordinador/a de Programa.
- c) Coordinador/a General.

2. No escalafonado/a.

- a) Capacitador/a.

2.- Puentes Escolares.

- a) Maestro/a de Programa / Tallerista.
- b) Coordinador/a de Programa.
- c) Coordinador/a Regional.
- d) Coordinador/a.

No escalafonado/a:

- a) Profesional Complementario/a.

3.- Red de Apoyo a la Escolaridad.

- 1. a) Maestro/a de Red de Apoyo / Profesor/a.
- b) Coordinador/a de Programa.
- c) Coordinador/a.

2. No escalafonado/a:

a) Profesional Complementario/a.

b) Bibliotecario/a.

4.- Aceleración

1.a) Maestro/a de Programa/ Maestro/a de la especialidad.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as:

a) Capacitador/a.

b) Profesional Complementario/a.

5.- Nivelación

1.a) Maestro/a de Programa.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as:

a) Capacitador/a.

b) Profesional Complementario/a.

D) CENTRO DE ACTIVIDADES INFANTILES Y JUVENILES

1. a) Maestro/a de la Especialidad / Profesor/a / Tallerista.

b) Coordinador/a de Sede.

c) Coordinador/a Regional.

d) Coordinador/a.

e) Coordinador/a General.

2. No escalafonado/a:

a) Profesional Complementario/a.

E) CENTROS EDUCATIVOS

1. a) Maestro/a de Programa / Maestro/a de Adultos / Maestro/a de la Especialidad / Profesor/a.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a.

2. No escalafonados/as:

- a) Profesional Complementario/a
- b) Asistente
- c) Bibliotecario/a
- d) Auxiliar operativo/a

#### F) FORMACIÓN DE ESPECTADORES

- a) Asistente Pedagógico/a Especializado/a.
- b) Coordinador/a de Lenguaje Artístico.
- c) Coordinador/a de Programa.
- d) Coordinador/a Regional.

#### G) ACCIONES SOCIOEDUCATIVAS PARA LA INCLUSIÓN:

- 1. a) Maestro/a de Programa / Profesor/a / Tallerista / Maestro/a de la Especialidad/ Asistente Técnico/a pedagógico/a.
- b) Coordinador/a Pedagógico/a.
- c) Coordinador/a de Programa.
- d) Coordinador/a Regional.
- e) Coordinador/a.
- f) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as:

- a) Profesional Complementario/a.
- b) Asistente Socioeducativo.
- c) Bibliotecario/a.

#### H) PROGRAMA DE RETENCIÓN DE ALUMNAS EMBARAZADAS, MADRES Y ALUMNOS PADRES

- a) Docente Capacitador/a.
- b) Coordinador/a.

#### I) TEATRO ESCOLAR

- a) Maestro/a de la Especialidad / Profesor/a / Profesor/a de espectáculo volante.
- b) Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a.
- c) Coordinador/a.

## J) PRIMERA INFANCIA

1. a) Maestro/a de Sección / Maestro/a de la Especialidad / Profesor/a.

b) Coordinador/a Pedagógico/a.

c) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as:

a) Capacitador/a.

b) Profesional Complementario/a.

## K) VACACIONES EN LA ESCUELA

a) Asistente Técnico/a pedagógico/a.

b) Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a.

c) Coordinador/a.

d) Coordinador/a General.

## L) MEDIOS EN LA ESCUELA

a) Maestro/a de Programa.

b) Profesor/a.

c) Coordinador/a Pedagógico/a.

d) Coordinador/a de Programa.

e) Coordinador/a.

## M) PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN, EDUCACIÓN BÁSICA Y TRABAJO PARA JÓVENES Y ADULTOS

1.a) Educador/a de Adultos.

b) Orientador/a Pedagógico/a.

c) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as:

a) Auxiliar Técnico/a Docente.

b) Profesional Complementario/a.

## N) CONTEXTO DE ENCIERRO

1. Nivel Medio.

a) Profesor/a.

b) Coordinador/a de Programa / Orientador.

c) Coordinador/a.\*

## 2. Nivel Primario

a) Educador/a de Adultos / Maestro/a de la Especialidad / Profesor/a.

b) Coordinador/a de Programa / Orientador.

c) Coordinador/a.

\*Común a los niveles 1) y 2)

## O) INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS (INTEC)

a) Facilitador/a pedagógico/a Digital.

b) Orientador/a Pedagógico/a / Asistente Pedagógico/a Digital.

c) Coordinador/a Pedagógico/a.

d) Coordinador/a Digital.

e) Coordinador/a General Digital.

## P) CENTRO DE ACTIVIDADES CULTURALES Y ORQUESTAS JUVENILES E INFANTILES:

1. a) Profesor/a.

b) Coordinador/a de Sede.

c) Coordinador/a.

d) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as:

a) Asistente.

b) Luthier.

c) Arreglador/a.

d) Auxiliar operativo/a.

## Q) INTENSIFICACIÓN EN UN CAMPO DEL CONOCIMIENTO

1. a) Asistente Técnico/a pedagógico/a.

b) Coordinador/a General.

2. No escalafonado/a:

a) Capacitador/a.

b) Auxiliar operativo/a.

c) Asistente.

R) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA MEDIA

a) Asistente Técnico/a Pedagógico.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a General.

No escalafonado/a

a) Auxiliar operativo/a.

b) Asistente.

S) BACHILLERATO A DISTANCIA ADULTOS 2000

1. a) Profesor/a consultor/a / Profesor/a Coordinador/a de materia/ Facilitador/a pedagógico/a/ Asesor/a de alumnos/as/ Asistente Técnico/a pedagógico/a / Facilitador/a zonal.

b) Coordinador/a.

c) Coordinador/a General.

2. No escalafonados/as

a) Profesional Complementario/a.

b) Auxiliar operativo/a.

c) Asistente.

T) INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA

a) Miembro de equipo.

b) Coordinador/a.

**Artículo 4º.-** Incorporase al Artículo 25 del Estatuto del Docente el siguiente título:

“X- ÁREA DE PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS”

A) ACTIVIDADES CIENTÍFICAS

a) Coordinador/a Pedagógico/a.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a.

B) AJEDREZ

a) Coordinador/a Pedagógico/a.

b) Coordinador/a.

C) ALFABETIZACIÓN PARA LA INCLUSIÓN

1. Maestro/a + Maestro/a.

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a General.

2. Puentes Escolares.

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a Regional.

c) Coordinador/a.

3. Red de Apoyo a la Escolaridad

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a.

4. Aceleración.

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a General.

5. Nivelación.

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a General.

D) CENTRO DE ACTIVIDADES INFANTILES Y JUVENILES

a) Coordinador/a de Sede.

b) Coordinador/a Regional

c) Coordinador/a.

d) Coordinador/a General.

E) CENTROS EDUCATIVOS

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a.

F) FORMACIÓN DE ESPECTADORES

a) Coordinador/a de Lenguaje Artístico.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a Regional.

G) ACCIONES SOCIOEDUCATIVAS PARA LA INCLUSIÓN:

a) Coordinador/a Pedagógico/a.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a Regional.

d) Coordinador/a.

e) Coordinador/a General.

#### H) PROGRAMA DE RETENCIÓN DE ALUMNAS EMBARAZADAS, MADRES Y ALUMNOS PADRES

a) Coordinador/a.

#### I) TEATRO ESCOLAR

a) Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a.

b) Coordinador/a.

#### J) PRIMERA INFANCIA

a) Coordinador/a Pedagógico/a.

b) Coordinador/a General.

#### K) VACACIONES EN LA ESCUELA

a) Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a.

b) Coordinador/a.

c) Coordinador/a General.

#### L) MEDIOS EN LA ESCUELA.

a) Coordinador/a Pedagógico/a.

b) Coordinador/a de Programa.

c) Coordinador/a General.

#### M) PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN, EDUCACIÓN BÁSICA Y TRABAJO PARA JÓVENES Y ADULTOS/AS

a) Orientador/a Pedagógico/a.

b) Coordinador/a General.

#### N) CONTEXTO DE ENCIERRO

##### 1. Nivel Medio

a. Coordinador/a de Programa / Orientador/a.

b. Coordinador/a. \*

##### 2. Nivel Primario

a. Coordinador/a de Programa / Orientador/a.

b. Coordinador/a.\*

\*Común a los niveles 1) y 2)

O) INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS (INTEC)

a) Orientador/a Pedagógico/a / Asistente Pedagógico/a Digital.

b) Coordinador/a Pedagógico/a.

c) Coordinador/a Digital.

d) Coordinador/a General Digital.

P) CENTRO DE ACTIVIDADES CULTURALES Y ORQUESTAS JUVENILES E INFANTILES:

a) Coordinador/a de Sede.

b) Coordinador/a.

c) Coordinador/a General.

Q) INTENSIFICACIÓN EN UN CAMPO DEL CONOCIMIENTO

a) Coordinador/a General.

R) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA MEDIA

a) Coordinador/a de Programa.

b) Coordinador/a General.

S) BACHILLERATO A DISTANCIA ADULTOS 2000

a) Coordinador/a.

b) Coordinador/a General.

T) INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA

a) Coordinador/a.

**Artículo 5°.-** En el inciso G) del apartado X, de la Ordenanza N° 40.593, Estatuto del Docente (E.D.D.) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de los artículos 8, 9, 25 y 128 del Área de Programas Socioeducativos del Estatuto del Docente están incluidos los siguientes Programas: Red - Escuela y Comunicación (REC), Cine-Zap. Educación Ambiental, Campamentos Escolares, Promotores de Educación, Becas, PIIE, Escuelas Lectoras y Salud Escolar.

**Artículo 6°.-** Incorpórase al Título III, Capítulo I “De las Remuneraciones”, artículo 128, apartado X, de la Ordenanza N° 40.593, Estatuto del Docente (E.D.D) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el siguiente texto:

“X- ÁREA DE PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS”

	Sueldo Básico	Adicional Sueldo Básico
<b>A) ACTIVIDADES CIENTÍFICAS</b>		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Programa (T.C.)	1533	439
Coordinador/a Pedagógico/a (T.C.)	1439	423
Maestro/a de Programa (T.S.)	753	187
Maestro/a de Programa (T.C.)	1433	282
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
<b>B) AJEDREZ</b>		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a Pedagógico/a (T.C.)	1439	423
Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	47	8
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
<b>C) ALFABETIZACIÓN PARA LA INCLUSIÓN</b>		
Maestro/a + Maestro/a		
Coordinador/a General (T.C.)		
Coordinador/a de Programa (T.C.)		
Maestro/a de Programa (T.S.)		
Maestro/a de Programa (T.C.)	2027	399
Capacitador/a (hs. cátedra)		
Puentes Escolares	1533	439
Coordinador/a (T.C.)		
Coordinador/a Regional (T.C.)	753	187
Coordinador/a de Programa (T.C.)		
Maestro/a de Programa (T.S.)	1433	282
Maestro/a de Programa (T.C.)		
Tallerista (hs. cátedra)	47	8
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)		
Red de Apoyo a la Escolaridad		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Programa (T.C.)		
Maestro/a de Red de Apoyo (hs. cátedra)	1627	455
Profesor/a (hs. cátedra)		
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	1533	439
Bibliotecario/a		
Aceleración	753	187
Coordinador/a General (T.C.)		
Coordinador/a de Programa (T.C.)	1433	282
Maestro/a de Programa (T.S.)		

Maestro/a de Programa (T.C.)	47	8
Maestro/a de la especialidad (hs. cátedra)		
Capacitador/a (hs. cátedra)	47	8
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)		
5 Nivelación		
6 Coordinador/a General (T.C.)		
7 Coordinador/a de Programa (T.C.)	1763	436
8 Maestro/a de Programa (T.S.)		
9 Maestro/a de Programa (T.C.)	1533	439
10Capacitador/a (hs. cátedra)	47	8
11Profesional Complementario/a (hs. cátedra)		
	47	8
	47	8
	753	187
	2027	399
	1533	439
	753	187
	1433	282
	47	8
	47	8
	47	8
	2027	399
	1533	439
	753	187
	1433	282
	47	8
	47	8
D) CENTRO DE ACTIVIDADES INFANTILES Y JUVENILES		
Coordinador/a General (T.C.)		
Coordinador/a (T.C.)	2027	399
Coordinador/a Regional (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Sede (T.C.)	1627	455

Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	893	152
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Tallerista (hs. cátedra)	47	8
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	47	8
	47	8
<b>E) CENTROS EDUCATIVOS</b>		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Programa (T.C.)	1533	439
Maestro/a de Programa (T.S.)	753	187
Maestro/a de Adultos	603	132
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	47	8
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	47	8
Bibliotecario (T.S.)	753	187
Asistente (hs. cátedra)	47	8
Auxiliar operativo/a	753	187
<b>F) FORMACIÓN DE ESPECTADORES</b>		
<b>Coordinador/a Regional (T.C.)</b>	<b>1627</b>	<b>455</b>
<b>Coordinador/a de Programa (T.C.)</b>	<b>1533</b>	<b>439</b>
<b>Coordinador/a de Lenguaje Artístico (T.C.)</b>	<b>1410</b>	<b>240</b>
<b>Asistente Pedagógico/a Especializado/a (hs. cátedra)</b>	<b>47</b>	<b>8</b>
<b>G) ACCIONES SOCIOEDUCATIVAS PARA LA INCLUSIÓN: Escuela y Comunicación (REC), Cine-Zap. Educación Ambiental y Campamentos Escolares - Promotores de Educación y Becas, PIIE, Escuelas Lectoras y Salud Escolar</b>		
Coordinador/a General (T.C.)		
Coordinador/a (T.C.)	2027	399
Coordinador/a Regional (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Programa (T.C.)	1627	455
Coordinador/a Pedagógico/a (T.C.)	1533	439

Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	1439	423
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Tallerista (hs. cátedra)	47	8
Maestro/a de Programa (T.S.)	47	8
Maestro/a de Programa (T.C.)	753	187
Bibliotecario (T.S.)	1433	282
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	753	187
Asistente Técnico/a pedagógico/a (hs. cátedra)	47	8
Asistente Socio-Educativos/as (T.S.)	47	8
	753	187
<b>H) PROGRAMA DE RETENCIÓN DE ALUMNAS EMBARAZADAS, MADRES Y ALUMNOS PADRES</b>		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Docente Capacitador/a (hs. cátedra)	47	8
<b>I) TEATRO ESCOLAR</b>		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a (T.C.)	1439	423
Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	47	8
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Profesor/a de Espectáculo Volante (hs. cátedra)	47	8
<b>J) PRIMERA INFANCIA</b>		
Coordinador/a General (T.C.)	2027	399
Coordinador/a Pedagógico/a (T.C.)	1439	423
Maestro/a de Sección (T.S.)	753	187
Maestro/a de Sección (T.D.)	1506	374
Maestro/a de Sección (T.Extendido)	1034	176
Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	47	8
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Capacitador/a (hs. cátedra)	47	8

Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	47	8
<b>K) VACACIONES EN LA ESCUELA</b>		
Coordinador/a General (T.C.)	2027	399
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a Pedagógico/a / Acompañante Pedagógico/a (T.C.)	1439	423
Asistente Técnico/a pedagógico/a (hs. cátedra)	47	8
<b>L) MEDIOS EN LA ESCUELA</b>		
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Programa (T.C.)	1533	439
Coordinador/a Pedagógico/a (T.C.)	1439	423
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Maestro/a de Programa (T.S.)	753	187
Maestro/a de Programa (T.C.)	1433	282
<b>M) PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN, EDUCACIÓN BÁSICA Y TRABAJO PARA JÓVENES Y ADULTOS</b>		
Coordinador/a General (T.C.)	2027	399
Orientador/a Pedagógico/a	1410	240
Educador/a de Adultos	753	187
Auxiliar Técnico/a Docente	987	168
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	47	8
<b>N) CONTEXTO DE ENCIERRO</b>		
1 Nivel Medio	1763	436
2 Coordinador/a (T.C.)*		
3 Coordinador/a de Programa / Orientador/a (T.C.)	1533	439
4 Profesor/a (hs. cátedra)		
2 Nivel Primario	47	8
3 Coordinador/a (T.C.)*		
4 Coordinador/a de Programa / Orientador/a (T.C.)		
5 Educador/a de Adultos/as		
6 Maestro/a de la Especialidad (hs. cátedra)	1763	436
7 Profesor/a (hs. cátedra)		
* común a los niveles 1. y 2.	1533	439
	753	187

	47	8
	47	8
<b>O) INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS (INTEC)</b>		
Coordinador/a General Digital (T.C.)	2027	399
Coordinador/a Digital (T.C.)	1763	436
Coordinador/a Pedagógico (T.C.)	1439	423
Orientador/a Pedagógico/a / Asistente Pedagógico/a Digital	1410	240
Facilitador/a pedagógico/a Digital (hs. cátedra)	47	8
<b>P) CENTRO DE ACTIVIDADES CULTURALES Y ORQUESTAS JUVENILES E INFANTILES</b>		
Coordinador/a General (T.C.)	2027	399
Coordinador/a (T.C.)	1763	436
Coordinador/a de Sede	893	152
Profesor/a (hs. cátedra)	47	8
Asistente (hs. Cátedra)	47	8
Luthier (hs. cátedra)	47	8
Arreglador/a (hs. cátedra)	47	8
<b>Q) INTENSIFICACIÓN EN UN CAMPO DEL CONOCIMIENTO</b>		
Coordinador/a General (T.C.)	2027	399
Coordinador/a General (T.S.)	1145	285
Asistente Técnico/a pedagógico/a (hs. cátedra)	47	8
Capacitador/a (hs. cátedra)	47	8
Auxiliar operativo/a	753	187
Asistente (hs. cátedra)	47	8
<b>R) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA MEDIA</b>		
Coordinador/a General (TC)	2027	399
Coordinador/a de Programa (TC)	1533	439
Asistente Técnico/a pedagógico/a (hs. cátedra)	47	8
Auxiliar operativo/a	753	187

Asistente (hs. cátedra)	47	8
<b>S) BACHILLERATO A DISTANCIA ADULTOS 2000</b>		
Coordinador/a General (TC)	2027	399
Coordinador/a (TC)	1763	436
Profesor/a consultor/a (hs. cátedra)	47	8
Profesor/a Coordinador/a de materia (hs. cátedra)	47	8
Facilitador/a pedagógico/a (hs. cátedra)	47	8
Asesor/a de Alumnos/as (hs. cátedra)	47	8
Asistente Técnico/a pedagógico/a (hs. cátedra)	47	8
Facilitador/a zonal (hs. cátedra)	47	8
Profesional Complementario/a (hs. cátedra)	47	8
Auxiliar operativo/a	753	187
Asistente (hs. cátedra)	47	8
<b>T) INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA</b>		
Coordinador/a	1763	436
Miembro de equipo (hs. cátedra)	47	8

### **Cláusulas Transitorias:**

**Artículo 7°.-** Los índices establecidos en la presente Ley serán de aplicación para las horas cátedra y cargos de planta orgánico funcional creados como resultado de la promulgación de la misma.

**Artículo 8°.-** En todos aquellos casos en que la remuneración del docente sea superior al índice del cargo de base u horas cátedra de base a que refiere el punto 1., se garantizará la continuidad de la percepción íntegra de sus haberes, con su correspondiente equivalencia en puntos índices, en tanto el agente continúe desempeñándose en el cargo u horas cátedra en que revista en carácter de trabajador/a de planta transitoria docente, interino/a, suplente o titular, salvo los adicionales propios y exclusivos de la Planta Transitoria.

**Artículo 9°.-** En el caso de los/las trabajadores/as del programa del inciso P) “Centro de Actividades Culturales y Orquestas Juveniles e Infantiles“, dada la especificidad del mismo, se acordarán en una mesa de trabajo integrada por el Ministerio de Educación y los/las trabajadores/as los requerimientos necesarios para dar cumplimiento a lo establecido por la presente Ley.

**Artículo 10.-** Las cláusulas precedentes no son de aplicación para los cargos de ascenso creados por la presente Ley.

**Artículo 11.-** El Poder Ejecutivo brindará las garantías necesarias que permitan alcanzar la estabilidad de los/las actuales trabajadores/as de los programas, direcciones y proyectos cuyos cargos se incorporan

en la presente ley.

A tal fin dictará las normas reglamentarias correspondientes para la aplicación de la misma, incluyendo la creación de la planta orgánico-funcional y el nombramiento como interinos/as de los/las docentes que se desempeñan en los cargos mencionados.

Asimismo, arbitrará las medidas necesarias para que dichos/as docentes alcancen la titularidad de los cargos.

En esa dirección, se creará una junta ad-hoc, con representación de los/as trabajadores/as y el Ministerio de Educación.

**Artículo 12.-** La Planta Orgánico-Funcional del Área de Programas Socio-Educativos será administrada por las Direcciones Operativas correspondientes. Los/las docentes afectados/as a estos programas se desempeñarán en los establecimientos y horarios que en cada caso establezcan las autoridades del programa, en función de las necesidades operativas.

**Artículo 13.-** El gasto que demande la implementación de la presente Ley será afectado a la Jurisdicción 55, Inciso 1, Partida Principal 1, debiendo reasignarse en el primer año de la entrada en vigencia de la norma la partida de la Jurisdicción 55, Inciso 1, Partida Principal 2 correspondiente a la planta transitoria docente hacia la partida correspondiente, antes descripta.

**Artículo 14.-** Comuníquese, etc.

OSCAR MOSCARIELLO

CARLOS PÉREZ

## **LEY N° 3.623**

Sanción: 04/11/2010

Promulgación: De Hecho del 10/12/2010

Publicación: BOCBA N° 3579 del 07/01/2011



GOBIERNO DE CHILE  
CONSEJO NACIONAL  
DE LA CULTURA Y LAS ARTES  
*Creando Chile*  
LCS/FMM

CONSEJO NACIONAL DE LA  
CULTURA Y LAS ARTES

25 SET. 2009

DOCUMENTO TOTALMENTE  
TRAMITADO

**APRUEBA CONVENIO CELEBRADO ENTRE  
EL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y  
LAS ARTES Y LA CORPORACIÓN CENTRO  
CULTURAL GABRIELA MISTRAL.**

**RESOLUCIÓN EXENTA N°**

VALPARAÍSO, 25.09.2009 : 04404

**VISTOS:**

Estos antecedentes; el Convenio de Colaboración celebrado entre este Consejo y la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral; los Memoranda N°s 01/3083, 01/3207, 01/3636 y 3747, del Jefe de Gabinete de la Ministra Presidenta, recibidos por el Departamento Jurídico con fecha 11 y 18 de Agosto y 22 de Septiembre de 2009 respectivamente y los antecedentes legales de la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral;

**CONSIDERANDO:**

Que, de acuerdo a los artículos 1° y 2° de la Ley 19.891, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en adelante también denominado "el Consejo", es un servicio público autónomo, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio cuyo objeto es apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país;

Que, en orden al cumplimiento del objeto precitado y de conformidad al numeral 10 del artículo 3° de la misma Ley, el Consejo detenta, dentro de sus funciones, la de desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común;

Que, dentro de los Proyectos Bicentenario, conjunto de iniciativas y actividades del Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet destinadas a conmemorar los 200 años de la República de Chile, se encuentra el Proyecto Centro Cultural Gabriela Mistral, proyecto concebido por el Comité Interministerial constituido al efecto de determinar el destino del inmueble conocido como Edificio Diego Portales e integrado por los Ministerios de Defensa Nacional, Vivienda y Urbanismo, Bienes Nacionales, Obras Públicas, por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y la Comisión Bicentenario, consistente en la habilitación y operación de un espacio destinado a constituir una plataforma de difusión de las artes escénicas y musicales a nivel nacional e internacional, propendiendo a la inserción internacional de nuestro país en dicha disciplinas artísticas y cuya ejecución ha sido entregada parcialmente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Que, asimismo, el Proyecto Bicentenario en cuestión se encuentra comprendido dentro de las actividades y proyectos de desarrollo de las directrices constitutivas de la política cultural del país 2005-2010, contenida en el documento "Chile Quiere Más Cultura", y cuenta con prioridad especial en su ejecución asignada por mandato presidencial;

Que, de conformidad a lo señalado por la Glosa 16, Asignación 087, Ítem 03, Subtítulo 24, Programa 01, Capítulo 16, Partida 09 de la Ley N° 20.314, sobre Presupuesto del Sector Público para el año 2009, ítem presupuestario que fuera



incrementado mediante Decreto de Hacienda N° 727, de 23 de junio de 2009, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se encuentra facultado para financiar actividades culturales y artísticas que le sean propias, que patrocine o auspicie, pudiendo celebrar para ello convenios con personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, tanto nacionales como extranjeras;

Que, a efectos de la ejecución de las actividades comprendidas en el Proyecto Bicentenario Centro Cultural Gabriela Mistral, resulta del todo indispensable recurrir a la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral dado que ésta reviste condiciones y cualidades que la califican como aquella indicada para tomar a su cargo las actividades conducentes al óptimo desarrollo del proyecto en cuestión, en atención a las consideraciones que a continuación se exponen:

- a) Que, desde su propio origen, la Corporación Cultural Centro Cultural Gabriela Mistral se encuentra indisolublemente relacionada con la ejecución del Proyecto Bicentenario en cuestión, toda vez que ella fue constituida en virtud de la recomendación del Comité Interministerial encargado de concebir y diseñar el Proyecto Bicentenario Centro Cultural Gabriela Mistral como una organización sin fines de lucro destinada a colaborar en el desarrollo del Proyecto y a administrar las obras comprendidas en éste una vez finalizadas.

Es así que las principales organizaciones culturales y artísticas del país, entendiéndose por ellas a la Universidad de Chile, la Universidad de Concepción, la Fundación Nacional Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile, la Corporación Cultural de la Estación Mapocho, la fundación Festival Internacional Teatro a Mil, la Fundación Centro Cultural Palacio de la Moneda, la corporación de Amigos del Teatro Regional del Maule y el Colegio de Profesionales de Danza Chile A.G, el Sindicato Interempresa de Actores de Chile constituyeron al efecto una corporación sin fines de lucro destinada según sus estatutos, entre otras materias, a la administración y operación de establecimientos que contribuyan a la operación y financiamiento de la corporación, en especial teatros, cines, museos, bibliotecas, salas de conferencias, recintos, y lugares para exposiciones y espectáculos artísticos y culturales, de propiedad de otras entidades del sector público siempre que exista disposición legal que lo permita o de la propia corporación;

- b) Que, en virtud de la conformación indicada en el literal precedente, la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral reviste especial cualificación al efecto de generar la articulación público-privada necesaria para permitir un óptimo desarrollo del Centro Cultural Gabriela Mistral y desarrollar a su respecto un trabajo en red con entidades que realicen actividades de naturaleza o impacto artístico o cultural, al tiempo de contar con la colaboración y apoyo de importantes organizaciones de reconocida trayectoria y prestigio en el ámbito artístico y cultural tanto nacional como internacional.

- c) Que, de acuerdo a los artículos 4 de sus Estatutos, la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral tiene por objeto el desarrollo de acciones y manifestaciones culturales, artísticas, científicas, tecnológicas y sociales de perfeccionamiento, promocionando actividades del saber humano y permitiendo el acceso a personas de todas las condiciones; la promoción y participación activa en el desarrollo y perfeccionamiento de las aptitudes y aficiones culturales y artísticas de los habitantes del país; la elaboración de programas y proyectos que den curso a la realización de actos y actividades de carácter artístico científico y cultural, así como la administración y operación de establecimientos que contribuyan a su operación y financiamiento, en especial teatros, cines, museos, bibliotecas, salas de conferencias, recintos, y lugares para exposiciones y espectáculos artísticos y culturales, de propiedad de otras entidades del sector público siempre que exista disposición legal que lo permita o de la propia corporación:

De lo anterior se desprende que la propia finalidad de la institución en cuestión la cualifica al efecto de realizar actividades destinadas a conformar, desarrollar, fortalecer y promover un espacio de encuentro de la ciudadanía que facilite el acceso de ésta a las manifestaciones culturales y artísticas y la formación de nuevas audiencias en dichas materias, distinguiéndola de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural y artística como aquella indicada para administrar el Centro Cultural Gabriela Mistral una vez culminadas las obras de habilitación.

- d) Que, asimismo, la citada Corporación cuenta con profesionales especializados de reconocida trayectoria y capacidad en las materias requeridas por el desarrollo del Proyecto Bicentenario en cuestión, lo que la posiciona como una entidad especialmente calificada al efecto de llevar a efecto las actividades específicas comprendidas en éste;

Que, de acuerdo a los artículos cuarto y quinto de sus Estatutos, la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral posee las más amplias atribuciones en orden al cumplimiento de sus finalidades, pudiendo celebrar para impulsar, realizar y celebrar con entidades de cualquier tipo, todos los actos, contratos y actividades que sean necesarios;

Que, tanto el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes como la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral cuentan con facultades legales suficientes para celebrar el presente convenio, las partes han celebrado un convenio, que se aprueba por el presente acto administrativo;

Que, dada la calidad de socia de la Corporación Cultural Gabriela Mistral de la Ministra de Presidenta de este Consejo, lo dispuesto por el artículo 56 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, y lo dispuesto en el dictamen 005692, de 13 de Septiembre de 2005, emitido por Contraloría General de la República a través de su Contraloría Regional de Valparaíso, que establece que al efecto de suscribir convenios con entidades en que la Ministra Presidenta del Consejo Nacional de la Cultura pudiera tener interés por integrar también la entidad con la que se conviene debe ser reemplazada para tal efecto por el funcionario que le sigue en orden de subrogancia,

#### Y TENIENDO PRESENTE

Lo dispuesto en la Ley N° 19.891 que crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, especialmente lo señalado en sus artículos 2°, 3° N° 10) y 9° N° 2); en la Ley N° 19.880, que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los órganos de la Administración del Estado; en el Decreto con Fuerza de Ley N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; en la Partida 09, Capítulo 16, Programa 01, Subtítulo 24, Item 03-087, de la Ley N° 20.314 sobre Presupuesto del Sector Público para el año 2009, correspondiente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; Resolución 1.600 de 2008 de la Contraloría General de la República, que establece normas sobre exención del trámite de toma de razón y Decreto de Hacienda N° 727, de 23 de junio de 2009, vengo en dictar la siguiente:

#### RESOLUCION:

**ARTÍCULO PRIMERO:** Apruébase el Convenio celebrado el 22 de Septiembre de 2009 entre el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral, que es del siguiente tenor:

#### CONVENIO DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES

Y

CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL

En Valparaíso, a 22 de Septiembre de 2009, entre el **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**, RUT N° 60.901.002-9, representado por su Subdirector don **Eduardo Muñoz Inchausti**, chileno, cédula nacional de identidad N° 14.376.548-2, ambos domiciliados para estos efectos en Plaza Sotomayor N° 233, comuna y ciudad de Valparaíso, en adelante "el **CONSEJO**"; y la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL**, RUT N° 65.011.263-6, representada legalmente por su Presidenta, **Karen Mavis Lewis Connolly**, cédula de identidad N° 9.156.197-2, ambas domiciliados para estos efectos en Plaza de la

Cultura sin Número, de la comuna y ciudad de Santiago, en adelante también indistintamente "la CORPORACIÓN", se celebra el siguiente **Convenio de Transferencia de Recursos y Ejecución de Actividades**:

**CONSIDERANDO:**

- 1º- Que, de acuerdo a los artículos 1º y 2º de la Ley 19.891, el **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** es un servicio público autónomo, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio cuyo objeto es apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país;
- 2º- Que, en orden al cumplimiento del objeto precitado y de conformidad a los numerales 4) y 10 del artículo 3º de la misma Ley, el **CONSEJO** detenta, dentro de sus funciones, la de facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales, así como la de desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común;
- 3º- Que, dentro de los Proyectos Bicentenario, conjunto de iniciativas del Gobierno de Chile destinadas a conmemorar los 200 años de la República, se encuentra el Proyecto Centro Cultural Gabriela Mistral, consistente en la habilitación y operación de un espacio destinado a constituir una plataforma de difusión de las artes escénicas y musicales a nivel nacional e internacional y cuya ejecución ha sido entregada parcialmente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, e integrante de las actividades y proyectos de desarrollo de las actuales políticas culturales del país, plasmadas en el documento "Chile Quiere Más Cultura".
- 4º- Que, en consonancia con lo anterior, la ley N° 20.314, de Presupuestos del Sector Público para el año 2009, consulta en su Partida 09, Capítulo 16, Programa 01, Subtítulo 24, ítem 03, Asignación 087, correspondiente al **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**, recursos destinados a solventar, según la Glosa 09 de la misma asignación, todos aquellos gastos destinados a actividades culturales y artísticas propias del **CONSEJO** y patrocinadas o auspiciadas por éste incluidas las acordadas mediante actos /o celebración de contratos y convenios de colaboración y cooperación con personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, tanto nacionales como de otros países o con organismos internacionales;
- 5º- Que, de acuerdo a los artículos 1 y 4 de sus Estatutos, la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL** es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, que tiene por objeto el desarrollo de acciones y manifestaciones culturales, artísticas, científicas, tecnológicas y sociales de perfeccionamiento, promocionando actividades del saber humano y permitiendo el acceso a personas de todas las condiciones; la promoción y participación activa en el desarrollo y perfeccionamiento de las aptitudes y aficiones culturales y artísticas de los habitantes del país; y la elaboración de programas y proyectos que den curso a la realización de actos y actividades de carácter artístico científico y cultural y la administración y operación de establecimientos que contribuyan a su operación y financiamiento, en especial teatros, cines, museos, bibliotecas, salas de conferencias, recintos, y lugares para exposiciones y espectáculos artísticos y culturales, de propiedad de otras entidades del sector público siempre que exista disposición legal que lo permita o de la propia corporación;
- 6º.- Que, de acuerdo al mismo artículo 4º de los Estatutos precitados, la **CORPORACIÓN** también se encuentra facultada para establecer relaciones y convenios con instituciones públicas o privadas dirigidas a la consecución de sus objetivos;
- 7º.- Que, estando ambas entidades legales suficientemente facultadas para ello y encontrándose la **CORPORACIÓN** habilitada para desarrollar las actividades materia del presente instrumentos;

**LAS PARTES CONVIENEN EN LO SIGUIENTE:**

**PRIMERO.**

En el contexto descrito en los considerandos del presente instrumento y en cumplimiento tanto de las directrices constitutivas de la política cultural del país 2005-2010 como del mandato presidencial que le otorga prioridad como Proyecto Bicentenario, el **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**, atendido sus políticas institucionales, objetivos comunes y actividades complementarias, encomienda por medio de este instrumento a la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL** la realización de las siguientes iniciativas o líneas de actividades referidas al Proyecto Bicentenario "Centro Cultural Gabriela Mistral", las que deberán ser ejecutadas durante el año 2009:

- a) **Diseño de un Modelo de Gestión Cultural para el Desarrollo de Actividades Culturales y Artísticas en el Centro Cultural Gabriela Mistral:** iniciativa que comprende la elaboración de un Modelo General de Gestión del Centro Cultural Gabriela Mistral y la elaboración de un Plan de Programación de Actividades Culturales y Artísticas a ser desarrolladas en el Centro Cultural Gabriela Mistral por la referida Corporación durante el año 2010, poniendo especial énfasis en la definición de concepto, perfiles, contenidos, convenios con instituciones públicas o privadas, actividades, programas, en coordinación con las otras áreas que signifiquen lograr un perfil general del citado Centro Cultural.

Asimismo, se comprenden en esta línea de acción encomendada la realización de actividades de generación de diálogo entre las distintas disciplinas artísticas; la articulación con actores públicos y privados que realicen actividades artísticas y culturales; la suscripción de convenios con entidades nacionales e internacionales para la realización de actividades artísticas o culturales; el desarrollo de mecanismos de gestión y financiamiento; la operación como soporte de conexión que permita a los usuarios -a través de las nuevas tecnologías- apropiarse de herramientas y discursos en una dimensión más cercana y actualizada de la cultura; y la realización de actividades de difusión, formación, y asesoramiento en relación con sus contenidos.

- b) **Elaboración de un Plan de Desarrollo y Fomento de la Asociatividad Artística y Cultural:** iniciativa que comprende la elaboración de un modelo de gestión para el trabajo en red con otros Centros Culturales y con otras entidades que desarrollen actividades de naturaleza o impacto artístico o cultural, tales como municipalidades, instituciones educacionales y organizaciones territoriales, sean nacionales como extranjeras.
- c) **Desarrollo de un Programa de Formación de Audiencias en Materia Artístico y Cultural:** iniciativa que contempla las actividades destinadas a conformar, desarrollar, fortalecer y promover un espacio de encuentro de la ciudadanía que facilite el acceso de ésta a las manifestaciones culturales y artísticas y la formación de nuevas audiencias en dichas materias.
- d) **Elaboración de un Modelo de Gestión Cultural para la Biblioteca de las Artes Escénicas y Musicales del Centro Cultural Gabriela Mistral;** iniciativa que comprende la identificación de fuentes proveedoras de material bibliográfico (libros, revistas, tesis, CD, etc.), y las vías de adquisición de éstos; la generación de convenios con organismos públicos y privados nacionales y extranjeros para que provean al Centro Cultural de material en la temática correspondiente a su objeto, gran parte del cual hoy existe sin acceso al público; así como el desarrollo de alianzas y servicios a nivel de redes virtuales, que permitan una presencia sin fronteras del Centro cultural y sus servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

**SEGUNDO.**

A fin de posibilitar el ejercicio, por parte de la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL**, de las actividades encomendadas en virtud de la cláusula precedente, el **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** se obliga a transferir, a la **CORPORACIÓN**, la suma única y total de **\$133.000.000.-** (ciento treinta y tres millones de

pesos chilenos); recursos que deberán destinarse a solventar total o parcialmente el desarrollo de las actividades materia del presente convenio.

La transferencia de recursos indicada en el párrafo precedente se realizará, en una sola cuota, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de la total tramitación de la Resolución administrativa aprobatoria de este convenio, a través de su depósito en la cuenta corriente N° 62.999.390, del Banco Santander.

#### **TERCERO.**

La **CORPORACIÓN**, en orden a contribuir al cumplimiento del objeto del **CONSEJO**, se compromete a desarrollar las actividades que le son encomendadas en virtud del presente convenio garantizando la igualdad de oportunidades para su participación en ellas, facilitando el acceso a éstas a los sectores vulnerables del país y entregando al **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** la oportunidad de realizar las gestiones que estime pertinente en la ejecución de las actividades que, en virtud de este convenio, lleve a efecto la **CORPORACIÓN**.

#### **CUARTO.**

Para la adecuada ejecución de las actividades que le son encomendadas en virtud el presente instrumento, la **CORPORACIÓN** requiere la disponibilidad de recursos humanos y materiales, por lo que parte de los recursos que el **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** le transfiera podrá ser destinado a solventar gastos de operación, administración y financieros de la misma, entre ellos los siguientes:

1. Remuneraciones y honorarios del personal de la **CORPORACIÓN**, tanto en la entidad central como de las sedes regionales, si las hubiere, quedando prohibido expresamente destinar los fondos transferidos al pago de honorarios o de cualquier otro tipo de remuneración a personas que detentan la calidad de funcionarios del **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**, personal contratado a honorarios por éste, o mantengan vínculo de subordinación y dependencia con dicha entidad.

En esta materia se entiende también comprendido el pago de indemnizaciones de naturaleza laboral, pudiendo imputarse pero sólo en lo que proporcionalmente se derive del periodo trabajado durante el año 2009.

Será responsabilidad de la **CORPORACIÓN** velar por el cumplimiento de las normas laborales y previsionales contenidas en la legislación vigente.

2. Remuneraciones de profesionales y técnicos que presten servicios a la **CORPORACIÓN** en funciones relacionadas con las materias objeto del presente convenio, rigiendo respecto de ellas iguales prohibiciones y responsabilidades que las señaladas en el numeral precedente de esta cláusula.
3. Arriendo de inmuebles donde la **CORPORACIÓN** desarrolle tanto sus labores habituales como las actividades específicas que le son encomendadas en virtud del presente convenio.
4. Contratación de todo tipo de servicios que requiera la **CORPORACIÓN** para llevar adelante los objetivos de las actividades que le son encomendadas en virtud del presente convenio, entre otros: servicios básicos; servicios de alarma, telefonía e Internet; patentes, derechos; servicios gráficos y publicitarios; servicios de impresión, ploteo y fotocopiado; servicios de seguros, transporte, envíos y correo; mantenciones, reparaciones; servicios de capacitación, selección y evaluación de personal, arriendos de equipos, servicios de promociones y difusión; servicios notariales, bancarios, habilitaciones, estacionamientos, etc.
5. Adquisición o arriendo de Insumos de diferentes categorías, tales como los de aseo y tecnologías de información y comunicaciones y todos aquellos que resulten necesarios para el funcionamiento de sus sedes.
6. Gastos derivados de viajes, tanto dentro de Chile como desde y hacia el extranjero (viáticos, pasajes, alojamiento, etc.).

7. Cualquier otro gasto considerado necesario para la realización de las actividades de la **CORPORACIÓN**, siempre que estén relacionados con los fines de este convenio.

#### **QUINTO.**

Con el objeto de acreditar la realización efectiva de las actividades materia del presente convenio así como la inversión de los fondos transferidos en los gastos derivados de la ejecución de éstas, la **CORPORACIÓN** presentará al **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**, en los términos y oportunidades que se detallan, los siguientes documentos:

- A) **Informe de Actividades:** Un informe referido a la totalidad de las actividades desarrolladas en virtud de este convenio y que contendrá, a lo menos: la relación detallada de las actividades realizadas y una propuesta programática de las actividades a ser desarrolladas por la **CORPORACIÓN** durante el año 2010, la que deberá considerar, como mínimo, una propuesta para el diseño e implementación de un programa conjunto con alguno de los programas, departamentos o secciones del Consejo.

El presente informe deberá ser presentado al **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** a más tardar el día 15 de Enero de 2010, debiendo ser entregados a través del Gabinete de la Sra. Ministra Presidenta, unidad a cuyo Jefe corresponderá su evaluación y aprobación.

- B) **Rendición de Cuentas:** Una Rendición Consolidada de Cuentas referido a la totalidad de las actividades materia de este convenio realizadas durante el año 2009, la que contendrá, al menos, una relación detallada y documentada de los gastos asociados a éstas y deberá realizarse a través de la documentación establecida en la Circular N° 759, de 2003, de la Contraloría General de la República, que le resulte aplicable.

Asimismo, la citada rendición deberá ser presentada al **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** a más tardar 15 de Enero de 2010, debiendo ser entregada a través del Departamento de Administración General del Servicio, con copia al Gabinete de la Sra. Ministra Presidenta, siendo evaluado y aprobado por la Jefatura del Departamento de Administración General previa aprobación del Informe de Actividades.

#### **SEXTO.**

A objeto de garantizar el uso correcto de los fondos aportados -entendiendo por ello su aplicación a las actividades materia del presente Convenio- la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL** acepta ante notario público una letra de cambio a la vista, por un monto equivalente al total de los recursos a transferir por el **CONSEJO**, a nombre del **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**, en este acto entregada al mismo, en cuya representación manifiesta aceptar conforme don **Eduardo Muñoz Inchausti**. Dicho documento será restituido a la **CORPORACIÓN** una vez aprobados el Informe de Actividades y la Rendición de Cuentas, de conformidad a lo establecido en la cláusula quinta de este convenio.

#### **SÉPTIMO.**

En orden a lograr una adecuada vinculación y coordinación entre las partes en el desarrollo de las actividades materia del presente Convenio, las partes acuerdan constituir una Mesa de Coordinación destinada a afinar y corregir -si fuese necesario- el trabajo a realizar durante el año.

La Mesa de Coordinación precitada, de integración paritaria, deberá reunirse al menos en dos ocasiones durante el año y estará constituida, al menos, por las siguientes personas:

- a) El Jefe de Gabinete del (la) Ministro(a) Presidente(a) del **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**.  
b) Un representante de la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL**, designado especialmente por su Consejo Directivo al efecto.

#### **OCTAVO.**

En toda acción de difusión, promoción, convocatoria, invitación, agradecimiento, patrocinio, auspicio, así como en la propia ejecución de las actividades referidas en este convenio -bajo

cualquier soporte utilizado para ello- la **CORPORACIÓN** deberá incluir en forma destacada como principal auspiciador, el logotipo institucional del Gobierno de Chile (cubo con colores nacionales o en blanco y negro según corresponda al soporte utilizado), más la leyenda Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Creando Chile, de acuerdo al Manual de Uso de Imagen Corporativa del **CONSEJO**.

En los soportes de audio, se incorporará una frase radial entregada al efecto por **CONSEJO**, y en los soportes audiovisuales deberá ser incorporada una imagen del logotipo institucional del **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** en los términos y modo indicados en el párrafo precedente.

#### **NOVENO.**

El presente instrumento comenzará a regir desde la fecha en que se encuentre totalmente tramitado el acto administrativo que lo apruebe y mantendrá su vigencia hasta la total aprobación, a plena satisfacción por parte del **CONSEJO**, de la última rendición de cuentas de la **CORPORACIÓN** relativa a las actividades objeto de este Convenio.

#### **DÉCIMO.**

Para todos los efectos derivados de este convenio, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Valparaíso y se someten, desde luego, a la competencia de sus Tribunales Ordinarios de Justicia.

#### **UNDÉCIMO.**

La personería de don **Eduardo Muñoz Inchausti** en su carácter de Subdirector Nacional del **CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES** consta en Resolución N° 259, de Diciembre de 2008, del referido Consejo, y la de doña **Karen Mavis Lewis Connolly** en su calidad de Presidenta de la **CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL** consta de escritura pública de fecha 02 de Julio de 2009, otorgada ante el Notario Público de la Cuadragésima Terca Notaría de Santiago don Juan Ricardo San Martín Urrejola, ambos documentos que no se insertan en el presente Convenio por ser conocidos de las partes.

#### **DUODÉCIMO.**

El presente instrumento se redacta en doce cláusulas y se extiende en cuatro (4) ejemplares del mismo tenor y fecha, quedando dos en poder del **CONSEJO** y dos en poder la **CORPORACIÓN**.

Las partes, en comprobante y previa lectura, lo ratifican y firman en señal de plena conformidad.

EDUARDO MUÑOZ INCHAUSTI  
SUBBDIRECTOR NACIONAL  
CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES.

KAREN MAVIS LEWIS CONNOLLY  
PRESIDENTA  
CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL

**ARTICULO SEGUNDO:** Impútese el gasto que demanda la presente Resolución al ítem 09.16.01.24.03.087, "Actividades de Fomento y Desarrollo Cultural", por \$133.000.000.- (ciento treinta y tres millones de pesos chilenos).

**ARTÍCULO TERCERO:** Publíquese la presente resolución, una vez totalmente tramitada, en el sitio electrónico del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, por la Sección de Gestión Documental del Departamento de Administración General, a objeto de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 7° de la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública y en el artículo 51 de su Reglamento.

**ANÓTESE, Y COMUNÍQUESE**



**EDUARDO MUÑOZ INCHAUSTI**  
**SUBDIRECTOR NACIONAL**  
**CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**

Resol. N° 04/550

**Distribución:**

- Gabinete Ministra Pdta., CNCA
- Subdirector Nacional, CNCA
- Departamento de Adm. General, CNCA
- Departamento de Planificación y Presupuesto, CNCA
- Departamento Jurídico, CNCA
- Sección de Gestión Documental, CNCA
- Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral, Plaza de la Cultura s/n, comuna de Santiago.

### Centros Culturales de la Comuna de Santiago

Año de creación	Denominación
1990	Instituto Cultural Banco Estado
1991	Centro Cultural Estación Mapocho
1992	Balmaceda Arte Joven
1995	Centro Experimental Perrera Arte
1997	La Casa de los Diez
2001	Centro Cultural Matucana 100
2006	Centro Cultural Palacio La Moneda
2007	Londres 38 Espacio Memorias
2010	Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM)
2010	Centro Cultural y Club Social Matadero
2015	NAVE, Centro de Creación y Residencia
Sin datos	Centro Cultural Diana
2012	Centro Comunitario Palacio Álamos

Fuente: Elaboración propia a partir del sitio web de la Municipalidad de Santiago y los sitios y blogs de cada Centro Cultural.