



# Instrumentos de navegación en política y gestión *cultural*

JAVIER OZOLLO, LEÓN REPETUR  
Compiladores

COLECCIÓN INDAGACIONES

*Instrumentos de navegación  
en política y gestión cultural*



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

Universidad Nacional de Cuyo  
(Mendoza, República Argentina)

*Rector*

Ing. Agr. Arturo Roberto Somoza

*Secretario de Extensión Universitaria*

Lic. Fabio Luis Erreguerena

EDIUNC

Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo

*Directora*

Lic. Pilar Piñeyrúa

La publicación de esta obra ha sido  
recomendada por el Comité Editorial  
(EDIUNC, Universidad Nacional de Cuyo).

LEÓN REPETUR Y JAVIER OZOLLO  
Compiladores

*Instrumentos de  
navegación en política y  
gestión cultural*

Darío Anís  
Aníbal Cuadros  
Equipo Fundación del Interior  
Gonzalo Llanes  
Darío Manfredi  
Gerardo Neugovsen  
Javier Ozollo  
León Repetur  
Luis *Morci* Requena  
Pablo Tornello

EDIUNC

---

Instrumentos de navegación en política y gestión cultural /  
compilado por León Repetur y Javier Ozollo.  
1ª ed. Mendoza: Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo -  
EDIUNC, 2011.  
209 p.; 22,5 x 15 cm (Indagaciones; 3)

ISBN 978-950-39-0277-6

1. Gestión Cultural. 2. Política Cultural. 3. Pymes. I. Repetur,  
León, comp. II. Ozollo, Javier comp.  
CDD 306

---

INSTRUMENTOS DE NAVEGACIÓN EN POLÍTICA  
Y GESTIÓN CULTURAL

León Repetur y Javier Ozollo, compiladores

Primera edición, Mendoza 2011

COLECCIÓN INDAGACIONES N° 3

ISBN 978-950-39-0277-6

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

© EDIUNC, 2011

<http://www.ediunc.uncu.edu.ar>

[ediunc@uncu.edu.ar](mailto:ediunc@uncu.edu.ar)

Impreso en Argentina - *Printed in Argentina*

# ÍNDICE

PRÓLOGO 7

## ARTÍCULOS

Para empezar desde abajo: la ciudadanía cultural  
*por Javier Ozollo* 13

La información cultural: un desafío imprescindible para la  
gestión pública  
*por Javier Ozollo* 29

Pymes culturales: inversión para el desarrollo y el empleo  
de los jóvenes  
*por León Repetur* 51

## ENTREVISTAS

Entrevista a Darío Anís | Elenco «Viejos... los trapos»  
*por León Repetur* 101

Entrevista a Luis Alberto Morci Requena | La Cofra Records  
*por Javier Ozollo* 113

Entrevista a Darío Manfredi | *Revista Zero*  
por León Repetur 121

Entrevista a Aníbal Cuadros | [folklore cuyano.com](http://folklore cuyano.com)  
por Javier Ozollo 137

Entrevista al ED Contemporáneo | Fundación del Interior  
por León Repetur 143

Entrevista a Pablo Tornello – Diputado provincial 2006-2010  
por León Repetur y Javier Ozollo 155

#### INVITADOS

Pensar la cultura como un derecho  
por Gonzalo Llanes 163

Gestión cultural: del Estado a la sociedad civil.  
Estudio de caso: Cantapueblo  
por Gerardo Neugovsen 179

Sobre los autores y entrevistados 199

## PRÓLOGO

Este libro pretende motivar al sector cultural a desarrollar su memoria y sus herramientas. La Gestión Cultural ha ido cambiando de forma intensa en los últimos dos decenios. Aquellos instrumentos que fueron útiles para enfrentar los desafíos y las incertidumbres fueron disminuyendo su utilidad. Otros, en cambio, mantuvieron su vigencia o mutaron en formas nuevas y remozadas. El cambio de época produjo la obsolescencia de algunas teorías, metodologías e ideologías. También viejas teorías, métodos y relatos fueron redescubiertos o renovados. Nuevos desarrollos del pensamiento abstracto pusieron en crisis o reinventaron las definiciones de cultura, animación sociocultural, administración cultural, gestión cultural y rol del Estado en la cultura, y aparecieron conceptos más abarcadores: diversidad cultural, sistema cultural local, industrias creativas, ciudadanía cultural, educación para la incertidumbre, gestión relacional. De la misma manera, la concepción del retiro del Estado a rajatabla que parecía emerger como el nuevo paradigma quedó suplantada por una nueva mediación e intervención del Estado luego de la crisis económica reciente. La cultura pasó a ser parte de la agenda de política económica de los gobiernos.

Nuevos instrumentos hicieron su aparición de la mano de la necesidad de respuestas al vértigo de la mundialización, de nuevas formas de regionalización y de la conformación de bloques económicos y sociales: gestión por proyectos, indicadores culturales, fuentes de verificación cultural, impacto cultural, economía creativa, cuenta satélite de cultura, estudios de consumo cultural, *marketing* recreacional, planes estratégicos de cultura y de industrias culturales, capacitación de gestores y emprendedores creativos, marcos regulatorios adecuados a



las demandas sociales y a los cánones internacionales, consejos ciudadanos de cultura y nuevas institucionalidades culturales.

La navegación se hizo más compleja. Las brújulas, los sextantes, los mapas celestiales con los que los antiguos administradores y animadores socioculturales llevaban sus naves a «buen puerto» perdieron su eficacia o debieron adecuarse. Nuevas demandas, nuevos retos, nuevas innovaciones y nuevas organizaciones comenzaron a requerir instrumentos más precisos y potentes.

Pensar estos instrumentos, mostrar algunas de las tendencias que se detectan cada vez con más intensidad en la cultura y la creatividad es el modesto aporte de este trabajo.

Sus autores son gestores de Mendoza, con experiencia local, nacional, internacional y académica.

El enfoque de las pymes culturales de León Repetur nos entrega una visión panorámica del impacto de estos potentes actores en la sociedad del conocimiento.

Los aportes teóricos y metodológicos de Javier Ozollo posibilitan un acercamiento más preciso a la gestión profesional y bocetan parte de las competencias y habilidades que los gestores culturales, particularmente los que se desempeñan en el campo estatal, tienen que desarrollar.

Las entrevistas a emprendedores del sector nos ponen en contacto directo con el pensamiento de aquellos que desde la trinchera de la acción nos muestran sus pasiones, sus estrategias, sus motivaciones, sus desvelos, sus soledades y sus solidaridades.

Por último, los artículos de los autores invitados, Gonzalo Llanes y Gerardo Neugovsen, ponen el acento en dos casos puntuales en el marco de la gestión cultural en Mendoza: el de la legislación cultural mendocina y el de la experiencia de Cantapueblo.

En su conjunto, el trabajo que presentamos nace con la modesta idea de iniciar una serie de estudios, ensayos, investigaciones y testimonios de quienes protagonizan la construcción cultural de su comunidad, que puedan provocar el debate abierto, sincero, profundo y constructivo que la cultura de Mendoza merece.

Para finalizar, estos trabajos que ponemos a consideración fueron realizados en 2009 y comienzos de 2010. Los cambios producidos en la realidad en el tiempo transcurrido entre su finalización y los trabajos de diseño e impresión han sido de gran envergadura. Por un lado, la sanción en octubre de 2009 de la Ley

26.522, que regula los Servicios de Comunicación Audiovisual en todo el territorio de la Argentina. La aplicación de esta ley va modificando profundamente la realidad de las pymes culturales y creativas, al incrementar su número y los puestos de trabajo entre los jóvenes. Estas modificaciones podrán ser detectadas con mayor rigor a partir de los estudios estadísticos que se realicen del sector. Por otro lado, las políticas culturales nacionales, a partir de 2009, han intensificado el incentivo a la producción simbólica, en el marco del concepto de la Economía Creativa. La colaboración entre las aéreas de cultura, economía y los bancos nacionales ha puesto en marcha nuevos mecanismos de financiamiento y de promoción de las industrias creativas. Los cambios producidos en el sector a raíz de estas políticas también están modificando el panorama. Baste señalar como una señal de lo dicho la realización del primer Mercado de las Industrias Culturales Argentinas (MICA), en junio pasado, organizado en conjunto por la Secretaría de Cultura, el Ministerio de Industria, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Trabajo del Gobierno Nacional y las organizaciones Exportar y Proargentina. Esta propuesta inédita marca la nueva situación que está viviendo el sector y que traerá profundas modificaciones a las políticas culturales de todas las instancias gubernamentales y no gubernamentales. El compromiso es seguir estas tendencias en trabajos futuros y aportar nuevos análisis y síntesis para enriquecer nuestra participación en el crecimiento del sector y su aporte al desarrollo integral de Mendoza y de nuestra Argentina.

Los autores y compiladores quieren dejar su profundo agradecimiento. Por parte de León Repetur, a todo el equipo de la Fundación COPPLA/Tikal Ideas; a Paula García, por su ayuda en las entrevistas; a Lilia Sance, por su excelente tarea de desgrabación y corrección de las entrevistas; a todos los alumnos del Diploma en Gestión Cultural e Industrias Creativas, que con su empuje y creatividad van cambiando la fisonomía cultural de nuestra provincia, y a todos los amigos del sector cultural por su ejemplo laboral y su constancia.

Por parte de Javier Ozollo, a la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo, que financió parte de esta edición mediante los subsidios a la investigación de docentes investigadores; a la EDIUNC, a su ex director, profesor René Gotthelf, y a su sucesora, licenciada Pilar Piñeyrúa; a Damián Fernández Cataldo, por su colaboración; a Gustavo Kent, por sus consejos y aliento. Y, finalmente, a los empleados de la Secretaría de Cultura de la Provincia de Mendoza, verdaderos gestores culturales de la más dura de las

«trincheras», donde el tiempo siempre es poco, los fondos escasean y todo se supe con ganas, voluntad y pasión.

*León Repetur – Javier Ozollo*

*Mendoza, 2010*

## ARTÍCULOS



## PARA EMPEZAR DESDE ABAJO: LA CIUDADANÍA CULTURAL

*Javier Ozollo*

Desde mediados de los años setenta, nuestros países han visto cómo se ha deteriorado y muchas veces destruido su tejido social de forma alarmante. Primero, como consecuencia de las políticas autoritarias de las dictaduras que reinaron casi simultáneamente en la mayoría de las sociedades latinoamericanas; luego, con la aplicación de políticas neoliberales, consecuencia y desarrollo democrático formal de aquellas.

En ese lapso, las organizaciones espontáneas, o las impulsadas desde lo mejor de las políticas del modelo sustitutivo de importaciones, se fueron desintegrando, se adaptaron al «hipermercado» reinante o simplemente desaparecieron.

El campo cultural no fue ajeno a este proceso. El largo período de incubación y desarrollo de organizaciones que sostenían e impulsaban estrategias de ampliación de las bases culturales de nuestros pueblos, que había empezado en la década del 30 y avanzó, algunas veces penosamente y otras de manera más o menos rápida, durante las cuatro décadas siguientes, fue rápidamente devorado y arrasado por las dictaduras y los modelos neoliberales de los 90. Aunque en muchos lugares y desde diversos espacios hubo resistencias a estos procesos, es mucho lo que queda por reconstruir y construir en función de estrategias que deben tener en cuenta esta historia del desarrollo cultural. También es preciso pensar en nuevas formas que permitan una mayor fortaleza del entramado social y de las organizaciones culturales de base que lo sustentan.

Este capítulo pretende hacer un breve repaso de las distintas formas que adoptó la política pública cultural como política de inclusión y construcción o reconstrucción de la trama social, para desde allí proponer estrategias para pen-

sar la política cultural como una parte del desarrollo de cierto tipo de política social.

## POLÍTICAS CULTURALES Y POLÍTICAS SOCIALES

Una aproximación a la definición de las políticas sociales nos permite entender este tipo de políticas públicas como un conjunto de acciones públicas relacionadas con la distribución de recursos de todo tipo en una sociedad particular. Es decir, las políticas sociales se refieren, en definitiva, al tema de la igualdad. Como bien dice Eduardo Bustelo (Bustelo y Minujín, 1998, p. 2) refiriéndose al comportamiento de las políticas sociales en la región:

En líneas generales, y aunque ciertos indicadores sociales puedan moverse en un sentido positivo –mortalidad infantil, esperanza de vida al nacer, escolaridad, etcétera–, la distribución del ingreso y la riqueza continúa mostrando dramáticas disparidades, y en el caso de América Latina los niveles de desigualdad más altos del mundo.

Las políticas sociales pueden ser divididas, entre otras muchas formas, en políticas sociales directas e indirectas.

Un determinado modelo de acumulación –la estrategia económica o plan económico utilizado– es una de las más importantes políticas sociales indirectas. Ello, en la medida en que ayudan o dificultan la inclusión, la integración y el mayor o menor nivel de equidad de toda la formación social. Es decir, la economía por sí misma puede generar o no trabajo, mayores o menores ingresos, mejor o peor distribución de la riqueza, etcétera.

Cuando hablamos de políticas sociales directas, nos referimos a la acción del Estado para atacar los puntos críticos de la falta de oportunidades e integración que una sociedad genera. El gasto social público es la principal arma para favorecer sociedades más justas y equilibradas desde el punto de vista social.

A decir verdad, visto de este modo, toda política social directa es un «parche», un «remiendo» de lo que el capitalismo en su conjunto no puede realizar en el campo de lo social: eliminar la pobreza, mantener un completo nivel de empleo, garantizar la integración y las oportunidades, es decir, promover y desarrollar sociedades más igualitarias.

Las políticas culturales como políticas sociales tienen también esta dualidad. Podríamos decir que hay una parte de la cultura que interviene como política social indirecta, y es aquella que está referida a la parte económica de la cultura, en general lo que llamamos industrias culturales y economía cultural. Es decir, las políticas culturales destinadas a la generación de recursos que permitan un mayor índice de empleo, un mejor nivel de ingresos o mejoramiento en la calidad de vida de las personas vinculadas con el trabajo cultural en sus distintas facetas, y también que promueven o no un mayor nivel identitario, de fortalecimiento de las culturas locales. Estas políticas pueden ser de orden público (cuando el Estado interviene directamente en el desarrollo u obstrucción de los emprendimientos culturales) o de orden privado.

Sin embargo, cuando nos referimos a la política cultural como política social, hablamos de políticas culturales directas en el sentido propuesto más arriba. Es decir, al gasto social que el Estado realiza a fin de «promover» la cultura en sectores «marginados» culturalmente. Estas ideas de «promoción» y «marginación» han tenido distintos significados de acuerdo con la política cultural establecida. De la misma manera, si las políticas culturales con sentido social son o no un «parche» a las deficiencias de asignación y de respeto de las distintas culturas o sectores culturales es también un punto de discusión. En otra perspectiva, la misma determinación del sujeto receptor de políticas culturales públicas con sentido social sigue siendo, en muchos aspectos, un punto de controversia.

Estas diferencias y discusiones pretenden ser el nudo central del capítulo que se va a leer, aunque para llegar al intento de respuesta de estas cuestiones debamos, necesariamente, dar un rodeo histórico para comprender cómo fueron determinándose las distintas políticas culturales que tendieron al mejoramiento de la calidad de vida.

## UN POCO DE HISTORIA. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURALES EN ARGENTINA: DEL ASISTENCIALISMO A LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL

### 1 *Cultura y asistencialismo a principios del siglo XX*

Es muy difícil hablar de política cultural con anterioridad al desarrollo de este concepto en Europa a mediados de la década del 50. Aunque se puede decir que



las políticas culturales existieron desde hace mucho tiempo, tanto como una acción implícita como explícita del Estado, si se tiene en cuenta, por ejemplo, la definición de la Unesco (política cultural es el conjunto de principios operacionales, de prácticas y de procedimientos administrativos y presupuestarios que suministran una base para la acción cultural del Estado). En este sentido, las acciones proteccionistas del señor feudal mediante el establecimiento de mecenazgos a artistas destacados pueden considerarse ya formas rudimentarias de política cultural.

Sin embargo, en una línea más contemporánea del término y en su enlace con la política social, puede trazarse un punto de inicio con las reformas del Estado capitalista de finales del siglo XIX. En efecto, los estados europeos posteriores a la segunda Revolución Industrial incluyeron, en mayor o menor medida, al igual que lo que sucedió en el campo de las políticas sociales en general, distintas formas de promoción de lo cultural.

Particularmente en nuestro país, el desarrollo de la promoción de la cultura estuvo ligado fuertemente al desarrollo de la educación como forma integradora de las olas inmigratorias llegadas en el último cuarto del siglo XIX. La generación del 80 encaró este proceso y, mediante las instituciones escolares y el servicio militar obligatorio, produjo un fuerte proceso social homogeneizador. En este esquema, la cultura entendida como bellas artes y como resguardo patrimonial tendrá sus primeras formas de promoción a través de la ley que crea la Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (Conabip), en 1870 (Ley 419). Estas primeras formas están vinculadas con el asistencialismo cultural, es decir, se trata de asistir culturalmente a los sectores más atrasados. Se llega «desde arriba» a los ciudadanos, con una «alta cultura», uniformadora y «argentinizadora», pretendiendo hacer *tabula rasa* con las formas culturales autóctonas, tanto criollas como aborígenes e inmigratorias. Este asistencialismo tenía como fines aumentar el nivel educativo, en función de parámetros «modernos» y escolarizados, y tender a la unificación de la argentinidad.

Con el proceso desarrollado a partir de la irrupción del yrigoyenismo en el gobierno nacional, el cual permitió el ascenso y participación política de la clase media y los pequeños terratenientes rurales, no cambió en demasía la acción del Estado en el campo cultural. Sin embargo, este período mostró un alto desarrollo y apogeo de la cultura en formas significativas como el sainete, la literatura gauchesca, el circo criollo y el tango. Es el período de la amalgama social entre

el inmigrante, el gaucho «orillero» y el incipiente proletariado en el gran centro urbano<sup>1</sup> argentino: Buenos Aires.

Con la Década Infame y hasta la aparición del peronismo histórico, los gobiernos conservadores y liberales pondrán un alto énfasis en la intervención del Estado en la cultura en dos direcciones: primero, en una faz represiva, y segundo, en el rescate de la memoria (mitrista) y el patrimonio. De esta manera, bajo el primer aspecto se estableció el delito de imprenta en 1932 y el Reglamento de Radiocomunicación en 1933. En la segunda dirección, el Estado crea la primera área administrativa de cultura, denominada Comisión Nacional de Cultura, en 1935, y la Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos, en 1940.

## 2 *Estado benefactor y cultura*

Con los gobiernos populistas y nacionalistas de América Latina, a mediados del siglo xx la política cultural se torna una parte sustantiva de los estados de bienestar. Un caso paradigmático vuelve a ser el argentino, con el gobierno peronista de 1946, que afianzó el modelo sustitutivo de importaciones que había comenzado luego de mediados de los treinta y como producto de los acontecimientos mundiales (crac del 29, primera y segunda guerras mundiales). La alianza policlasista que representó el peronismo incentivó el modelo mediante una decisiva política estatal. En este sentido, las políticas culturales fueron favorecidas por el desarrollo general del modelo. Es decir, hay un auge de las políticas culturales indirectas, tal como las definíamos más arriba. La constante y drástica movilidad ascendente permitió que grandes porciones de los antes excluidos se incorporaran plenamente a la vida económica política y cultural. Es el período del cine masivo, con innumerable cantidad de salas de barrio que muestran el cine argentino (apoyado por los subsidios y la cuota de pantalla), el ascendente proletariado y la nueva gran clase media (ver Ozollo, 2008). La radio es el medio central de divulgación cultural. Aparecen los grandes edificios para museos públicos, centros de diversión y acceso cultural para sectores desfavorecidos como

---

1 Un desarrollo más completo puede verse en J. OZOLLO: Juan Moreira: teatro, puerto e interior. El teatro popular gauchesco en una perspectiva sociológica. En M. FRANCO, J. OZOLLO y M. PADILLA (2000): *Papeles de cultura*. Inédito. Mendoza, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNCuyo.

niños y ancianos. Se desarrolla una pujante industria editorial y sonora. La Constitución Nacional de 1949 establece los derechos de la educación y de la cultura, que son entendidas como un bien común orientado al pueblo, al que deben acceder las mayorías gratuitamente para alcanzar la «justicia social». Es decir, el concepto central de justicia social está íntimamente asociado, en el caso del peronismo histórico, al desarrollo cultural de los individuos y de la comunidad.

Un segundo concepto central en el desarrollo de la política cultural en términos sociales en este período es el de Comunidad Organizada.

La idea de Comunidad Organizada desarrollada por el presidente Juan Domingo Perón en Mendoza en 1949 tiene dos lecturas posibles:

Como sistema social a construir y como sistema de poder. Como sistema social sostiene que el pueblo aislado, atomizado, no existe. Solo existe el pueblo organizado, y como tal se transforma en factor concurrente en los aparatos del Estado que le son específicos a cada organización del pueblo. Como sistema de poder, sostiene que el poder procede del pueblo, que se expresa a través de sus instituciones intermedias. Ni el poder procede del gobierno o del Estado ni el pueblo delega su poder en las instituciones del Estado. Estas dos lecturas constituyen el círculo hermenéutico que explica la idea de Comunidad Organizada. El pueblo, como pueblo organizado, crea un sistema social que genera un poder político real que le permite la recreación permanente de un sistema social para el logro de la «buena vida». (BUELA, A.: *Consecuencias politológicas del congreso de filosofía del 49*. En <http://www.elortiba.org/notapas811.html>).

El presupuesto ideológico de la Comunidad Organizada consiste en considerar al pueblo como fuente principal de inspiración, como término constante de referencia y como depositario exclusivo de valores positivos. De esta manera, el modelo cultural del período concibe a las organizaciones del pueblo como el sostén de la inclusión cultural de sus miembros. Cuestión sustantiva que abordaremos más adelante.

Finalmente, el Estado también interviene jerarquizando administrativamente la vieja Comisión de Cultura y estableciendo la Subsecretaría de Cultura de la Nación, creada en 1948.

### 3 *La Animación Sociocultural*

A partir de mediados de la década del 60 y principios de los 70, aparece un nuevo modelo técnico de ejercicio de la cultura como política social: la animación sociocultural.

La animación sociocultural se propone como una estrategia de intervención que trabaja por un determinado modelo de desarrollo comunitario. Este modelo de desarrollo en, desde y para la comunidad tiene como finalidades últimas promover la participación y dinamización social, desde los procesos de responsabilización de los individuos en la gestión y dirección de sus propios recursos. Muchos de los intelectuales que han desarrollado esta propuesta sostienen que se trata de un desarrollo entendido como integral y endógeno. Integral en cuanto capaz de unir entre sí los progresos económicos, sociales, culturales, morales, reforzándolos en su mutua relación. Endógeno, como el paso de sí mismo a un nivel superior, en unas relaciones de suma positiva con los demás.

Afincada en cierta moda estructural funcionalista de la época, la animación sociocultural tomó como elemento central del desarrollo comunitario al individuo, y por ello es una técnica psicosocial. Con el paso del tiempo, la animación sociocultural se transformó en una técnica de promoción de la participación social y fortalecimiento de los grupos. En este sentido, y como aspecto puramente técnico, no ha perdido vigencia y puede ejercitarse en distintas formas de política cultural como política social.

#### LA ACCIÓN SOCIOCULTURAL Y LA CIUDADANÍA CULTURAL

Con la emergencia de los modelos neoliberales en América Latina y particularmente en la Argentina, la cultura pasó a ser casi exclusivamente un bien transable en el mercado (recuérdese, en este aspecto, que con el advenimiento de las industrias culturales, la cultura se transformó en uno de los grandes productos económicos a nivel global). La privatización de la cultura fue una meta sostenida por muchos gobiernos en este período. Quizá la síntesis más acabada del pensamiento neoliberal en el campo de la cultura la haya desarrollado el francés Marc Fumaroli en su libro *El Estado cultural* (Fumaroli, 2007).

En esa obra, se plantea una pormenorizada crítica a las versiones más intervencionistas del modelo político cultural francés. El autor analiza los programas culturales de los ex ministros franceses André Malraux y Jacques Lang. Como conclusión, propone la disolución del Ministerio de Cultura y la anulación de cualquier participación del Estado en el desarrollo de la cultura. El planteo general, que coincide con las críticas neoliberales al papel del Estado en los modelos

de bienestar, tiene como excusa las inequidades, ineficiencias y autoritarismos que la política cultural estatal efectivamente ha cometido. Sin embargo, la solución propuesta no dista mucho de la receta neoliberal: como el Estado tiene algunas disfuncionalidades, hay que retirarlo de la actividad a la cual está abocado. En el caso de Fumaroli, la propuesta es eliminar el Ministerio de Cultura francés (verdadero arquetipo global de las políticas culturales) y devolver a la cultura la «libertad» necesaria para la «creación genial». O sea, para citar una vieja frase, «la libertad del zorro en el gallinero».

El modelo liberal no intervencionista que propone Fumaroli, acorde con las recetas de las grandes entidades financieras mundiales, diluye el papel del Estado como sostenedor del espacio público y como garante de la igualdad y el equilibrio social en materia cultural.

Frente a estas recetas se opusieron estrategias de política cultural que pueden denominarse acción sociocultural y, complementaria de ella, ciudadanía cultural. Lo sustantivo de estas concepciones es que parten de la base de que el capitalismo no solo genera marginados y pobres desde un punto de vista económico sino que paralelamente genera marginados y pobres culturales. En tanto, hay ciertas diferencias entre el pobre económico y el pobre cultural.

Rápidamente podemos decir que el pobre económico es aquel que, en distintos grados, está privado de ciertos bienes esenciales para la vida. Tomando el aspecto exclusivamente de los bienes (es decir, sin someter en esta consideración el caso de la fuerza de trabajo), el «pobre cultural» no solo está privado de bienes culturales sino que es aquel que se encuentra excluido del derecho de tener acceso a ciertos aspectos de la cultura nacional e internacional y, al mismo tiempo, está impedido, por el mismo mecanismo, de poder «colocar» sus propios «bienes» culturales en el espacio de la cultura nacional e internacional. Al mismo tiempo, el pobre cultural está «bombardeado», sometido constantemente a una caricatura de cultura que los bloques dominantes le imponen como forma de sujeción, en el sentido más clásico de construcción de hegemonía tal como la definió el pensador italiano Antonio Gramsci.<sup>2</sup>

---

2 Sin embargo, al ser la cultura un espacio característico de la superestructura ideológica, este «bombardeo» y esta sujeción no solo se realizan sobre el «pobre cultural» sino también sobre aquel que no lo es. No obstante, las formas de las prácticas culturales para uno u otro difieren sustantivamente. Esta diferencia atañe a la diferencia misma entre ideología dominante y dominada, y a la constitución de los propios aparatos de inculcación ideológica. Cuestión central, pero que excede con mucho los límites de este capítulo.

Como normalmente este impedimento de acceso y al mismo tiempo de «colocación» coincide con los pobres económicos (ya sean sectores sociales o países en el concierto global), existe una tensión permanente entre la cultura dominante y la cultura dominada (o cultura de élite y cultura popular) que solo puede resolverse en el desarrollo de una sociedad, también, culturalmente más igualitaria.

Debemos aquí hacer un pequeño rodeo explicativo.

Es muy común, aun en los sectores denominados «progresistas», pensar que la pobreza cultural es igual a la pobreza económica. Ello, desde nuestro punto de vista, es un error conceptual sustantivo que lleva a graves errores políticos y de gestión. Como se ha dicho, estos distintos tipos de pobreza normalmente confluyen en los mismos actores. Sin embargo, los sectores sociales marginados del proceso de producción y distribución de bienes económicos están imposibilitados no solo de acceder sino también de producir esos bienes. En el caso de los bienes culturales, hasta las clases más marginadas son productoras de bienes simbólicos: producen sus formas artísticas, como música y baile (en Argentina, la cumbia villera y el cuarteto, entre otros) o plástica (grafitis callejeros), y mantienen su patrimonio intangible (modismos lingüísticos, formas de preparar alimentos, etc.) y también el tangible (construcciones, dibujos urbanos). Es decir, el pobre cultural es doblemente pobre en la medida en que tiene bloqueado el acceso a los bienes que otros producen, pero también porque tiene grandes dificultades para difundir y exponer sus propios bienes culturales. El prejuicio, bastante difundido, de que estos sectores son sujetos a los que se les «debe llevar» la alta cultura, es la descalificación absoluta de toda política que promueva la integración y la igualdad cultural. Una acción sociocultural que promueva ciudadanía cultural debe necesariamente tener en cuenta esta cuestión fundamental.

La acción sociocultural se estableció, más que como una forma propositiva de la cultura, como política social, como una forma de resistencia frente a la avanzada liberal en el campo de la cultura que hemos descripto.

Las diversas formas de este tipo de intervención estatal promovían la equidad cultural, ya sea a nivel social como a nivel geográfico. Recientemente, y ratificada en acuerdos globales sustantivos como la *Agenda 21 de la cultura*,<sup>3</sup> la acción

---

3 Documento sobre política cultural aprobado en Barcelona el 24 de octubre de 2006 por la Comisión de Cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CCGLU): <http://www.agenda21culture.net>.

sociocultural ha incluido la idea de ciudadanía cultural.

Sobre el término ciudadanía, debemos hacer algunas necesarias aclaraciones.

#### UNA CRÍTICA AL CONCEPTO DE CIUDADANÍA

El término ciudadanía cultural debe su construcción al concepto de ciudadanía, acumulado en los últimos años respecto de las políticas sociales en general. Si bien es un término «cómodo», pues todo el mundo entiende su significado y permite entender a los individuos como sujetos de derechos, se hacen necesarias algunas aclaraciones conceptuales que en nada invalidan su uso, con precauciones, atendiendo a la fiabilidad táctica del término.

En la mayoría de las interpretaciones, la noción de ciudadanía (con sus parejas: espacio público, libertad, sociedad civil) remite a una problemática humanista e individualista propia de la confección originaria de las sociedades burguesas con el advenimiento del capitalismo. Es decir, esta noción se afina directamente en la concepción de individuo que es propia de la tradición clásica (Rousseau, Locke, Hobbes). Así, el concepto es conflictivo en relación con dos cuestiones importantes. En principio, plantea la constitución de los derechos ciudadanos como ocurriendo en una instancia ajena a las prácticas estatales, en un lugar en que se ejercen unos derechos externos y hasta anteriores al Estado. En el mejor de los casos, no se deja de lado al Estado, pero se toma la relación entre los derechos que componen la ciudadanía y las instancias estatales como una relación de exterioridad: los ciudadanos presionan desde fuera para obtener un reconocimiento por parte del Estado de sus derechos. En segundo lugar, la cuestión de la ciudadanía soslaya tanto la configuración de clases como las luchas y las relaciones de fuerzas entre éstas respecto de la configuración del Estado.

Sintetizando, el uso estricto del concepto es, por lo menos, problemático.

Por una parte, podemos rápidamente explicar que, para nosotros, los derechos que forman parte de la ciudadanía no son el producto de una evolución democrática universal, necesaria y prefijada: son, en primer lugar, el producto de unas luchas concretas (de distinto carácter e intensidad) que se desarrollan en el marco de unas determinadas relaciones sociales. Los haces de derechos que componen la ciudadanía en su forma contemporánea se desarrollan en distintos

momentos históricos y a través de las luchas de diferentes fuerzas sociales. De igual forma, los retrocesos en cuanto a su contenido son también el resultado del estado de esas luchas.

Por otra parte, es importante destacar que el Estado no actúa como el simple registro de unos derechos que se le imponen desde afuera: el Estado tiene un papel crucial en el proceso de construcción de una determinada matriz de derechos, no solo porque las luchas por esos derechos se despliegan en torno de sus prácticas e instituciones, también porque el propio Estado interviene en esa construcción. En otras palabras, se parte de pensar que los derechos ciudadanos no son el producto de un contrato entre individuos libres anterior a la constitución misma del Estado, sino que son consustanciales a la existencia de ese Estado.

Tomadas estas precauciones teóricas y a falta de un concepto con mejor utilidad, empleamos la noción de ciudadanía cultural para expresar la búsqueda de los efectivos «derechos culturales». Pero tomando en cuenta que el Estado es una pieza sustantiva en la construcción y anulación de esos derechos, y considerando la matriz de clase y colectiva que objetivamente tiene esa ciudadanía en el campo cultural.

#### CIUDADANÍA CULTURAL Y EL SUJETO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

La noción de ciudadanía en general designa la pertenencia a una comunidad, donde pertenencia implica participación de los individuos en la determinación de las condiciones de su propia asociación. La definición de ciudadanía implica desde sus inicios el establecimiento de una cierta reciprocidad de derechos y deberes hacia la comunidad.

Por tanto, el estudio de la ciudadanía no es otra cosa que el estudio de los derechos que la componen.

Actualmente, la noción de ciudadanía se entiende como la integración de tres ámbitos de participación: el ejercicio de los derechos políticos, el desarrollo de la solidaridad y la posibilidad de acceso a los bienes del mercado. La categoría de ciudadano se define por un conjunto de deberes y derechos del individuo, independientemente de sus características particulares. Se habla de una dimensión política, de una dimensión social y económica, y de una dimensión cultural



de la ciudadanía. Consecuentemente, de una ciudadanía política, de una ciudadanía social y de una cultural.

La ciudadanía es así un término polisémico que se utiliza para señalar toda una serie de derechos forjados en el curso de la modernidad política: derechos civiles (capacidades de los individuos que los protegen del poder, configurando un área en la que el poder no puede interferir), derechos políticos (fuente de la legitimidad y base de la representación) y los derechos sociales y económicos (posibilidades de los ciudadanos de estar integrados socialmente). También se hace referencia a la ciudadanía como actividad: son ciudadanos aquellos que participan en la vida pública.

Es decir, el término ciudadanía engloba la ciudadanía cultural. Aquí se hace un recorte al poner en primer plano la parte cultural de la ciudadanía para tratarla específicamente, pero recordando que la ciudadanía cultural (junto con la política y la social/económica) es parte de la noción de ciudadanía en general.

Definido el concepto de ciudadanía, es necesario decir algo respecto del concepto de cultura.<sup>4</sup> Como primer acercamiento, podemos mencionar que una definición amplia de cultura se estableció a partir de entender como cultura todo lo que los hombres producen por sí mismos. Así se evidenciarían dos órdenes distintos: el de la naturaleza y el de la cultura. Definición esta rescatada principalmente por el campo de la antropología clásica. Sin embargo, y a nuestros efectos, no es lo mismo una locomotora que un cuadro de Quinquela Martín. Ya en una lectura atenta de Spinoza puede definirse cultura como las representaciones imaginarias que los hombres producen en su vida cotidiana, o más adelante y desde los aportes de Gramsci, Althusser, Williams y Bourdieu, entre otros, podemos proponer la siguiente definición de cultura: las representaciones simbólico-imaginarias que los grupos sociales producen a fin de cohesionarse en su vida y prácticas cotidianas, en un espacio y período históricos determinados. Finalmente, las políticas culturales han redefinido administrativamente el campo abarcador de la cultura. Así, en general las administraciones culturales han entendido que el campo cultural está compuesto por el campo artístico, el patrimonial, el económico (o de las industrias culturales) y el sociocultural.

---

4 A propósito de la definición del concepto cultura, aquí se rescata lo esencial del debate mantenido por el autor con el diputado Mario De Casas y con el artista Marcelo Santángelo en las páginas del suplemento *El Altillito* del diario *Uno* y en el diario *Los Andes* en marzo/junio de 1996.

Debemos destacar que la Unesco hizo un esfuerzo por definir la cultura. Si bien esta definición es digna de tenerse en cuenta, desde el punto de vista de la gestión cultural es bastante poco operativa. La Conferencia Mundial sobre Política Cultural consideró que la cultura era una fuente de renovación intelectual y crecimiento humano:

Es la cultura lo que proporciona al hombre la capacidad de reflexionar. Lo que hace que seamos seres humanos racionales, dotados de juicio crítico y sentido de compromiso moral. Es a través de la cultura que el hombre se expresa, es consciente de sí mismo, reconoce su imperfección, cuestiona sus actos, busca incansablemente nuevos significados y produce obras a través de las cuales trasciende sus limitaciones. (Unesco, Conferencia Mundial sobre Política Cultural. México, 1982).

Es decir, cuando hablamos de cultura nos referimos a los bienes y procesos simbólicos. Particularmente en el caso de las políticas culturales, estos bienes y procesos son los artísticos y los patrimoniales, tanto tangibles como intangibles.

Así, desde el punto de vista de la gestión cultural, la ciudadanía cultural hace directa referencia a una serie de derechos culturales que deberían ser garantizados para todos los individuos de una determinada sociedad. Estos derechos pueden sintetizarse en la necesidad de que el Estado garantice que todo ciudadano (capa/fracción/clase social) pueda tener acceso a los bienes (tangibles e intangibles) de la cultura de un determinado país, así como la posibilidad de distribuir y hacer conocer los bienes culturales que él (capa/fracción/clase social) produce.

Por lo tanto, la ciudadanía cultural es un deber del Estado y un derecho de los ciudadanos.

Desde una política estatal que contemple la ciudadanía cultural, esta debe asegurarse en las dimensiones socioeconómicas, geográficas y educativas, sobre la base del respeto a las distintas culturas colectivas que constituyen el mosaico cultural de una sociedad. Es decir, la política del Estado en este aspecto promueve la igualdad de derechos culturales de los distintos sectores socioeconómicos, en las distintas zonas del país y para todos los niveles educativos.

## EL SUJETO DE IMPACTO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

Las políticas de construcción de ciudadanía cultural no se dan en el aire sino que afectan a los individuos concretos. Una cuestión de discusión en este campo

tiene por eje la determinación del sujeto al cual van dirigidas las acciones del Estado, esto es, el sujeto de las políticas culturales en general y de las políticas socioculturales en particular.

Una visión clásica entendió que el Estado debía preocuparse por los propios artífices de la cultura. Es decir, principalmente los artistas. Así, las subvenciones, el uso de infraestructura cultural y los premios estaban dirigidos a los propios cultores de las artes. Evidentemente, esta tradición desestimaba a la sociedad en su conjunto como beneficiaria/productora de la cultura de un país.

Con el advenimiento de una mayor conciencia democrática, se entendió que el beneficiario último de las políticas públicas en el campo cultural eran los ciudadanos en su conjunto, es decir la sociedad toda.

Sin embargo, esto de «llegar» a la sociedad ha sido entendido de dos maneras.

Una primera forma desarrolla una práctica de gestión cultural que tiene como punto de llegada el individuo. Es decir, se establecen programas que apuntan a la integración de los individuos en unas ciertas prácticas culturales. Así, y en consonancia con el concepto clásico de ciudadanía, son los individuos aislados quienes reciben, sin intermediarios, la acción cultural de Estado, tanto para que los sujetos sean partícipes como para que produzcan cultura.

Una segunda forma, desarrollada mucho en América Latina y que tiene como antecedente en la Argentina la conceptualización de Comunidad Organizada de mediados del siglo xx, propone la llegada de las políticas públicas culturales también al individuo pero mediada por las organizaciones que le son propias a ese individuo en los distintos espacios societales. De esta manera, el Estado desarrolla su actividad «en» y «con» las organizaciones comunitarias. Los programas no son dirigidos directamente a los beneficiarios últimos sino que tienen como punto focal las organizaciones (uniones vecinales, clubes barriales, espacios religiosos, espacios políticos).

Tanto una como otra estrategia han tenido críticas cruzadas. Los impulsores de las primeras sostienen que las prácticas dirigidas a las organizaciones sociales incitan a la existencia de mediadores que funcionan como «punteros políticos», desviando las políticas culturales de sus verdaderos destinatarios. Los defensores de la llegada «a través» y «con» las organizaciones sociales sostienen que la acción cultural del Estado que no fomente e incluya las organizaciones sociales corre el riesgo de no perdurar en el tiempo y de no generar participación de los ciudadanos en las organizaciones que le son propias. Nuestra pos-

tura al respecto es que en realidad la sospecha sobre las organizaciones populares (normalmente se trata de políticas culturales que apuntan a la construcción de ciudadanía cultural, por lo tanto, se refieren a sectores sociales marginados culturalmente y, en coincidencia con ello, pobres) en tanto espacios de corrupción está sostenida en un prejuicio pequeñoburgués (tanto de derecha como de izquierda) que ve a toda organización popular como ilícita, ignorante, poco fiable.

Finalmente, una política pública en el campo de la cultura que no tienda constantemente a la producción de ciudadanía cultural atenta contra toda posibilidad de construcción de sociedades más igualitarias culturalmente y, por lo tanto, más libres.

## BIBLIOGRAFÍA

- BUELA, A.: *Consecuencias politológicas del congreso de filosofía del 49*. En <http://www.elortiba.org/notapas811.html>
- BUSTELO, E. (1998): Expansión de la ciudadanía y construcción democrática. En E. BUSTELO y A. MINUJÍN (Compiladores): *Todos entran. Propuesta para sociedades incluyentes*. Bogotá, Colombia: Unicef y Editorial Santillana.
- FUMAROLI, M. (2007): *El Estado cultural. Ensayo sobre una religión moderna*. Barcelona: Ed. El Acantilado.
- OZOLLO, J. (2000): Juan Moreira: teatro, puerto e interior. El teatro popular gauchesco en una perspectiva sociológica. En M. FRANCO, J. OZOLLO y M. PADILLA, *Papeles de cultura*. Inédito. Mendoza, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNCuyo.
- (2008): *La California argentina. Condiciones sociales del surgimiento de la cinematografía en Mendoza (1943-1957)*. Tesis doctoral sin publicar. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNCuyo. Mendoza.

## LA INFORMACIÓN CULTURAL: UN DESAFÍO IMPRESCINDIBLE PARA LA GESTIÓN PÚBLICA

*Javier Ozollo*

Es un hecho por demás conocido que la gestión cultural trata con objetos, agentes y acciones sumamente heterogéneas, múltiples, dinámicas e interrelacionadas. El mundo de lo cultural es cada vez más complejo y diverso. De la misma manera, el reconocimiento de los derechos culturales de las distintas comunidades, la defensa de su identidad y la necesidad de su divulgación son acciones de creciente demanda.

La mundialización y la aceleración de la circulación de los bienes culturales han amenazado estos derechos e identidades de forma creciente. Por ello, los Estados, particularmente los de los países periféricos, deben hacer cada vez mayores esfuerzos para que sus políticas públicas en el campo de la cultura sean mejores, más eficientes y eficaces.

En este sentido, la falta de información adecuada para la implementación de esas políticas se ha mantenido como una deuda constante de los organismos gubernamentales de nuestros países y regiones.

Ha sido muy raro y, verdaderamente, es un fenómeno relativamente reciente, la instrumentación de oficinas u organismos especiales encargados de un tratamiento serio de la información cultural. Particularmente, al interior de los países latinoamericanos, especialmente en la Argentina, la conformación de estos centros ha sido una *rara avis* en las políticas culturales. Tanto los estados provinciales como los municipales casi nunca contaron con información adecuada que pudiera permitir, al gestor cultural o al político responsable del área, un mayor grado de certeza al implementar estrategias particulares.

Ha sido común, y todavía lo es en muchas áreas culturales de nuestro país, que el encargado de llevar a cabo una política cultural no tuviera a su disposición datos cuantitativos o cualitativos confiables. Muchas veces nos hemos sorprendido ante la ignorancia de no saber cuántas butacas totales tiene una provincia o qué capacidad en metros cuadrados de superficie de exhibición tiene el total de los museos ni cuántos edificios patrimoniales existen en determinado territorio. Ni qué decir de datos más complejos, como el nivel de consumo de arte local de acuerdo con el nivel de escolaridad o la cantidad de libros vendidos por edades o los niveles de acceso a la cultura por nivel socioeconómico. Todavía menor es la circulación de indicadores de gestión o de evaluación del propio accionar público. Muchas veces estos datos existían pero no estaban al alcance del gestor público, ya sea porque se dificultaba su obtención o simplemente porque se encontraban en forma caótica y desordenada.

Las nuevas herramientas informáticas y los contenidos conseguidos mediante internet han hecho que las posibilidades de contar con sistemas de información en las áreas gubernamentales en cultura sean cada vez más concretas. Pero estas nuevas herramientas son solo eso, herramientas. Es necesario saber para qué es necesaria la información cultural, cómo utilizarla, cómo construir sistemas confiables y sistemáticos, etcétera, etcétera.

De la misma manera, la disponibilidad de datos muchas veces no dice nada. Los datos son sustantivos cuando pueden transformarse en información, es decir, cuando el gestor cultural es capaz de asociarlos con un contexto determinado. Este contexto no solo son las particularidades del sector sino también un determinado marco conceptual (es decir, teórico en sentido fuerte) y una línea política cultural específica. Al mismo tiempo, la información solo es importante en la medida en que está facilitada para las personas que, en el caso del Estado, deben necesariamente trabajar con ella, ya sea para tomar decisiones adecuadas, para responder a otras demandas de más información o para plantear estrategias y planes.

Dudosamente el responsable de un área cultural podrá establecer una buena política de mediano plazo si desconoce la infraestructura disponible para su dominio en la región (ya sea cantidad de locales –museos, teatros, centros artísticos, etcétera– como calidad y adaptabilidad de esa infraestructura), el nivel de inversión del Estado (municipal, provincial y nacional) y de los privados, y un mapa, lo más acabado posible, de los recursos humanos en su jurisdicción

(cantidad de hacedores culturales de distintos niveles de experiencia, forma de organización de ellos). Es cierto que la mayoría de las veces, sobre todo cuando se trata de comunidades chicas, el responsable del área cultural gubernamental viene del mismo sector y, por lo tanto, de acuerdo con el grado de su experiencia e involucramiento, tiene un «mapa intuitivo» del área. Sin embargo, esto no mejora la calidad de la gestión a llevar cabo en el campo de la cultura por el Estado, tanto por el constante cambio de los decisores políticos como por el desarrollo normal de cualquier sociedad.

Además, el Estado, al constituir un buen SIC (Sistema de Información Cultural), contribuye ofreciendo sus servicios al desarrollo de gestión de organismos no gubernamentales que realizan acciones en el campo de la cultura, como se verá más adelante.

Es decir, el Estado debe preocuparse de dotar a las áreas de cultura, así como al resto –Salud, Seguridad, Desarrollo Social, Economía, etcétera– de oficinas especiales dedicadas al tratamiento y gestión de la información propia del sector. La consecuencia de no hacerlo será, simple y llanamente, que la maquinaria estatal se moverá «ciega», y dependerá de la mayor o menor habilidad e información natural de los técnicos y decisores políticos de turno, que siempre termina siendo escasa.

## INFORMACIÓN CULTURAL

Antes de ir a los temas sustantivos del capítulo, déjensenos hacer una aclaración. La mayoría de las publicaciones referidas a información cultural –por no decir todas– comienzan con el consabido apartado de «la definición de cultura». Allí se desgranar los conceptos clásicos y contemporáneos de la antropología, de la sociología o de la filosofía, referidos al concepto de cultura. Si bien estas discusiones epistemológicas son de lo más interesantes, deliberadamente se dejan de lado aquí, en la medida en que entendemos que en el campo de las políticas públicas culturales, el «espacio cultura» no se define por estas discusiones (aunque ellas pueden influir notablemente) sino por la historia de las políticas culturales de un Estado. En este sentido, proponemos al lector que adecue el texto al espacio cultural definido por el Estado en que él se desempeña o está interesado. Obviamente, toda delimitación de información cultural debe partir de saber qué



se entiende por «información» y por «cultura». Pero muchas veces estas discusiones, harto conocidas, nos desvían de objetivos políticamente más prácticos.

Hay muchos escritos sobre información cultural que pueden ser de utilidad al gestor cultural público. La mayoría de ellos hacen hincapié en las formulaciones teóricas sobre la construcción de indicadores en el campo cultural. Sin embargo, y a los fines que perseguimos aquí, intentaremos desarrollar los temas más importantes referidos a la información cultural yendo a lo más práctico y sencillo primero, para luego culminar en la explicación de cuestiones más complejas.

Nos referiremos, con mayor profundidad, a la denominada Información Primaria, que es la obtención de información en forma directa y a través de medios y mecanismos propios. Claro que también el gestor cultural puede y debe utilizar Información Secundaria, que es aquella producida por otros organismos o personas que puede ser de utilidad a la gestión cultural (revistas, censos, informes, libros especializados).

## LOS DATOS

Toda información está sustentada en datos. Ellos son imprescindibles tanto para establecer diagnósticos como para desarrollar estrategias y acciones.

En el caso de la información primaria, los datos deben ser obtenidos por el mismo organismo, con métodos y mecanismos propios. En este tipo de información podemos hacer una primera gran diferencia entre los datos necesarios para construir un sistema de información cultural adecuado. Es la que separa los datos que nos proveen información cuantitativa (o descriptiva) de los datos que nos proveen información cualitativa (o exploratoria). Genéricamente podemos decir que los primeros brindan información menos profunda pero más exacta, mientras los segundos suministran un mayor nivel de profundidad aunque pueda variar su exactitud.

## INFORMACIÓN CUANTITATIVA EN CULTURA

Los datos son la base de cualquier sistema de información. Los datos más simples son aquellos que no están relacionados, es decir, aquellos que no han sido

transformados en indicadores complejos. Estos datos numéricos nos permiten «contar» cosas o nos dan la medición de algo. Contar y medir, como mínimo, es imprescindible para cualquier sistema de información pública, y sus resultados deben expresarse en una base ágil de estos datos. Es decir, un gestor cultural en el Estado no puede desconocer cuántos teatros, museos, centros culturales, fiestas populares, etcétera, hay en su territorio; tampoco qué opinan las personas de determinada acción cultural o de los servicios que prestan las instituciones a su cargo. Desconocer esto, como ya dijimos, es gestionar a «ciegas». Por ello es fundamental contar y medir, para tener un mapa lo más completo y actualizado posible de la cultura en el territorio de gestión.

## LA REGISTRACIÓN EN CULTURA

Las formas de contar, registrar o documentar en cultura dependen de las características de los objetos a contar, de su desarrollo (actualización) y de los medios disponibles en el Estado. De esta manera, no es lo mismo enumerar bienes físicos, organizaciones sociales, procesos o recursos humanos. Igualmente, es muy distinto mantener actualizado un registro de personas que cambian de profesión, que emergen o se trasladan con relativa rapidez, a uno de edificios, que tienen una gran perdurabilidad en el tiempo y, aunque cambian, lo hacen con lentitud. También es muy distinto si el Estado tiene los recursos suficientes para hacer censos periódicos en el campo cultural o si no los tiene, por ejemplo.

En el caso de Mendoza, donde pudimos desarrollar un Sistema de Información Cultural (SIC) en el Estado (parte del Sistema de Información y Comunicación Cultural – Instituto Provincial de la Cultura – Mendoza – Argentina – 1996/2000), establecimos un área de «Documentación Cultural» que desarrollaba la registración de objetos, personas, organizaciones y procesos culturales. Nuestras conclusiones en este campo derivan directamente del trabajo realizado allí.

Una cuestión sustantiva a la hora de registrar, contar, o más precisamente establecer un sistema de documentación, es el desarrollo de protocolos y fichas de registración. Es decir, establecer criterios que nos permitan unificar en una misma base de datos distintos tipos de registros. Por ejemplo, algunos datos de los bienes culturales (metros cuadrados cubiertos, capacidad en personas sentadas o paradas, iluminación, personal, forma de propiedad, etcétera), como los

pertenecientes a museos, teatros, centros culturales, edificios patrimoniales, etcétera, pueden tener un mismo formato y ser pasibles de centralizarse y compararse en una base genérica (infraestructura cultural). Es deseable que estos protocolos y fichas de registración se adecuen a los cánones internacionales o nacionales vigentes, de tal manera que la base obtenida puede ser fácilmente intercambiable con otras. Es deseable, también, que las bases de datos se establezcan como «bases interrelacionales», es decir, que los campos pasibles de ser relacionados entre bases distintas puedan tener formatos similares. Algunos formatos internacionales, incluso gratuitos (como la famosa y antigua base ISIS de la Unesco), tienen esta característica. Por otra parte, si bien la discusión de los criterios y protocolos para desarrollar una determinada ficha de registración puede ser ampliamente participativa y democrática, la efectiva implementación debe estar fuertemente centralizada. Así, si se desea establecer la registración de algún elemento de la cultura en una provincia, la ficha debe ser realizada por el organismo central (el organismo de cultura del Estado provincial, en consonancia con la tendencia nacional o internacional, por ejemplo) y distribuida a organismos territoriales (las direcciones de Cultura municipales), de tal manera que la registración sea homogénea.

Para establecer una buena base de datos es imprescindible ocupar especialistas vinculados a la gestión cultural. Es decir, si se tienen que relevar edificios, lo mejor es que quien haga la registración efectiva en campo sea una persona que haya participado en la confección de la ficha o los protocolos de registración, y que al mismo tiempo sea un especialista capaz de observar detalles de importancia, como, en este caso, un arquitecto, ingeniero o museólogo.

Para contar cosas, lo ideal es poder llevar a cabo censos, ya sea de bienes o personas. Los censos, desde el punto de vista de la estadística descriptiva, son el recuento de los individuos que conforman una población objetivo. De esta manera, se obtiene el número total de individuos en esa población. De esta manera, el censo no trabaja sobre una muestra (un conjunto representativo del total del conjunto) sino con la totalidad de los elementos del conjunto. Como los censos en una población delimitada por un campo de gestión particular (en este caso, las personas, organizaciones o bienes que participan o producen cultura en un determinado territorio) son muy complicados de llevar a cabo y, en general, el Estado nunca dispone de fondos para este tipo de tareas titánicas que, como si

fuera poco, deben actualizarse con periodicidad, en nuestra experiencia ha sido mucho más simple, económico y efectivo establecer relevamientos culturales.

Utilizamos la palabra *relevamiento* a falta de otra mejor, pero le damos un significado distinto al habitual. Aquí entendemos por relevamiento cultural a aquella registración que realizan los propios interesados en función de formatos previamente establecidos. Es decir, la gestión cultural establece mecanismos optativos pero con cierto grado de compulsión (al estilo de solicitar el llenado de esta ficha para todas las personas que quieran acceder a un fondo o para empadronarse si es necesaria la elección de autoridades de un organismo público del sector, o para organizaciones que quieran solicitar préstamos o para los centros culturales que quieran subsidios estatales, etcétera), que constriñen a las personas involucradas en la cultura, a los representantes de organismos o a las autoridades de un ámbito cultural de una determinada población a registrarse o registrar los bienes u organizaciones que gestionan, tomando como base una ficha previamente establecida. Este es un mecanismo simple que puede instrumentarse *on-line*, o sea utilizando internet como modo rápido de registración. Los relevamientos permiten una actualización constante y la utilización de un mínimo de recursos, tanto humanos como técnicos y económicos.

Lo sustantivo para obtener bases de relevamiento confiables es mantener un control estricto sobre las registraciones que realizan los interesados. Este control es tanto más fácil cuanto más confiable son los criterios y protocolos que han fundado el desarrollo de la ficha de relevamiento.

Por supuesto que el relevamiento es solamente una de las posibilidades de registración y, en tanto sea posible, es deseable poder establecer un censo completo de determinados conjuntos. Por ejemplo, en una región relativamente pequeña, como un municipio o una provincia chica para el caso argentino, para obtener la base de datos de los teatros de ese municipio o provincia es probable que lo ideal sea realizar un censo completo a cargo de un especialista que recorra todos los teatros del territorio y llene, en función de criterios preestablecidos, las fichas censales. Pero si ello no es posible, con la confección de una buena ficha (con el suficiente grado de complejidad pero también de comprensión) que sea llenada por las autoridades de los teatros con una ayuda *on-line*, podrá perderse algo de información importante pero lo sustantivo estará cumplido.

Medir es la posibilidad, para el gestor cultural, de obtener, en conjunto con lo registrado, un mapa cuantitativo de la situación cultural en un determinado territorio. En términos generales, las mediciones cuantitativas se realizan a través de encuestas. Las encuestas son indagaciones que utilizan una muestra como porción representativa de la población objeto.

No es necesario explicar acá la técnica de encuestas, pues la bibliografía es abundante y hay muy buenos especialistas que pueden desarrollar este trabajo. Sin embargo, es importante señalar cómo puede ayudar un buen sistema de medición a la tarea del gestor cultural público.

Al igual que en el caso de la documentación, nuestra experiencia y el desarrollo que aquí hacemos en este aspecto es el corolario de los trabajos realizados en el SICC (Sistema de Información y Comunicación Cultural).

Las mediciones a través de encuestas son muy útiles en la gestión cultural pública no solo para construir indicadores sino también como mecanismo de evaluación de las acciones del Estado en este campo y como servicio a las instituciones culturales no gubernamentales y privadas.

*Grosso modo*, se puede decir que hay distintos tipos de encuestas (por muestreo estadístico, autoadministradas, etcétera) y que utilizamos esta herramienta para medir impacto, imagen y expectativa de instituciones, tanto como acciones o procesos culturales en un determinado territorio, ámbito o población objeto.

Las encuestas más confiables, pero también las más caras y complejas, son las encuestas por muestreo estadístico. Es importante que el gestor cultural, inserto en el ámbito público, pueda insistir en la necesidad de establecer este tipo de encuestas cada cierto tiempo (una vez al año, por ejemplo), de tal manera de poder contar con la evolución de los resultados.

Digamos muy sucintamente, y a fin de que el gestor cultural tenga una idea somera de cómo se hace una encuesta, que la «certeza» de una buena encuesta por muestreo estadístico está en:

- a. La forma en que se determina la muestra (aleatoria sistemática, por cuotas, etcétera), o sea, en el mecanismo estadístico por el cual podemos hacer que el segmento de población medido sea lo más representativo posible del total de la población a estudiar.

b. El buen diseño del formulario. Este debe partir de una discusión previa entre los demandantes del estudio (en este caso, los gestores o políticos culturales) y los técnicos, donde se establezca, exactamente, qué se quiere medir. El formulario de encuesta está constituido por dos partes: las preguntas base (donde intervienen los subgrupos muestrales, normalmente: sexo, edad, NSE –Nivel Socioeconómico–, escolaridad, subterritorio donde vive el encuestado, etcétera), que no deben vulnerar el anonimato y son la base de «cruce» de las preguntas específicas. El cruce nos permitirá obtener resultados, por ejemplo del tipo: «Porcentaje que opina... por nivel educativo». Una segunda parte son las preguntas específicas, que pueden dividirse en «cerradas» y «abiertas». Las primeras dan respuestas de opción, es decir, el encuestado debe optar por una o varias respuestas posibles, mientras a las segundas el encuestado responde libremente.

c. Un buen control del desarrollo del trabajo de campo. Esto es fundamental, pues se debe controlar no solo que los encuestadores hayan respetado las indicaciones para el campo muestral sino también la efectiva realización de las encuestas.

Otro tipo de medición muy útil para el gestor cultural, aunque la certeza de sus resultados sea relativa, es la encuesta autoadministrada. Este instrumento no parte de una muestra estadística sino de una muestra aleatoria no sistemática. Es decir, el formulario se distribuye a un determinado grupo de personas (universo), pero luego de ser completado solamente un porcentaje de ese total (muestra) es entregado. En nuestra experiencia, estas encuestas han sido muy ventajosas para medir, por ejemplo, la calidad de los servicios, instalaciones, difusión, etcétera, de instituciones culturales (museos, teatros, centros culturales y bibliotecas).

Un caso tipo que puede ejemplificar muy bien esta clase de encuestas es la medición durante la exhibición de una puesta teatral de los servicios ofrecidos por el teatro. El mecanismo es el siguiente: en el momento de apertura de la sala, se les entrega a todos los asistentes una pequeña hoja que contiene el formulario de la encuesta y un bolígrafo. Este formulario debe tener pocas preguntas y algunas mínimas preguntas base (como edad o nivel de escolaridad). Se coloca una urna en la puerta de salida de la sala o se destina una persona para que recoja los formularios a la finalización del espectáculo. Aunque no todas las personas entreguen el formulario completo, el porcentaje de encuestas efectivas, o sea la

muestra, sobre el total de formularios entregados, o sea el universo, nos dará un cálculo del nivel de certeza de la encuesta. Mientras más se acerque la muestra al total del universo, mayor será el grado de certeza de los resultados obtenidos. Sin embargo, esta certeza estará referida a las personas asistentes ese día al teatro y no a una muestra representativa de las personas que asisten con regularidad a ver obras teatrales en un territorio determinado.

Además, es importante el procedimiento de realización de la encuesta, pues según qué se quiera medir es cómo se determina, por ejemplo, el momento de entregar el formulario. Es muy probable que si se entrega antes los asistentes lo llenen mientras esperan el comienzo de la obra y, entonces, algunos servicios que se prestan durante o al final de la función queden sin ser evaluados.

Una cuestión muy fructífera en estas encuestas es preguntar «mediante qué medio se enteró del espectáculo». El resultado de esta pregunta y sus cruces por rango de edad, nivel educativo o subregión donde vive el encuestado nos permitirán hacer más eficiente y eficaz el sistema publicitario.

Repetir el procedimiento de encuestas autoadministradas en todas las puestas hechas por un elenco particular nos permitirá tener una buena cantidad de casos, que den una clara idea de lo que piensan los asistentes sobre el estado de la sala, sus comodidades, los servicios prestados por el personal o de cómo se enteraron del espectáculo.

Los resultados de las mediciones (sin dejar de tener en cuenta la registración) llevan, naturalmente, a que los gestores culturales puedan construir indicadores apropiados a su tarea. Una encuesta, en la medida en que cruza las preguntas «de base» con las preguntas específicas relativas a lo que se quiere medir, posibilita el establecimiento de indicadores complejos que, en la periodicidad de la medición, permitirán construir los sistemas de desarrollo de determinado aspecto del mapa cultural.

Un ejemplo puede ser ilustrativo. Si en un estudio de consumo cultural (una de las mediciones más útiles y comunes) se interroga por el consumo de literatura local, y al resultado obtenido lo cruzamos con la edad y el nivel de escolaridad, podremos observar cómo ha evolucionado en el tiempo la venta de libros de autores locales en adolescentes con escolaridad media en curso. Aplicada una política que apunte a aumentar este consumo, se podrá ver –tras varias mediciones– el impacto de esa estrategia en el curso de determinado tiempo y podremos establecer algún indicador específico para este tipo de consumo cultural (por

ejemplo, «porcentaje de adolescentes con escolaridad media completa que han leído entre 3 y 5 obras literarias de autores locales»). En la medida en que desarrollemos una política específica y hagamos mediciones durante un determinado tiempo, veremos la evolución de un indicador de este tipo.

## INFORMACIÓN CUALITATIVA EN CULTURA

Un segundo gran tipo de información que podemos construir para tomar decisiones en el campo cultural es la información cualitativa o exploratoria. Este tipo de información nos provee de un mayor nivel de profundidad y riqueza cualitativa, pero nos reduce la certeza estadística. Es decir, la información cualitativa no puede tomarse como información estadísticamente representativa de la opinión de un conjunto poblacional, sino que permite establecer pautas de comportamiento de un grupo reducido que pueden dar pistas significativas sobre determinada cuestión a investigar. En ciencias sociales este tipo de investigación ha sido empleada, en una gran mayoría de casos, para estudios de tipo antropológico.

Aquí, también la bibliografía es profusa, y el gestor cultural puede recurrir a ella a fin de tener una clara idea de los objetivos y estrategias de este tipo de investigación. A pesar de ello, daremos algunas pautas generales.

### *Tipos más comunes de métodos cualitativos aplicados al campo cultural*

*Entrevistas en profundidad.* Este método permite el desarrollo de una entrevista con una persona sin un formulario específico pero con un mínimo «guión» previo. Es utilizada para obtener información de personas «claves» en un determinado contexto. En la gestión cultural es muy útil para obtener datos en profundidad de artistas, otros gestores o políticos del área, con experiencia e información de alta relevancia en un campo cultural particular.

*Sesiones de grupo o focus group.* Las sesiones de grupo, actualmente más conocidas como *focus group* –según su nombre en inglés–, permiten indagar sobre la opinión de un grupo particular. Normalmente, los miembros de este grupo son seleccionados con criterios pautados de acuerdo con nuestro objetivo de investi-



gación. Por ejemplo: músicos pertenecientes a filarmónicas con menos de cinco años de actividad en esas orquestas o jóvenes de hasta 25 años que asisten a recitales de rock.

La técnica consiste en que este grupo (normalmente de alrededor de 10 participantes, con una duración máxima por sesión de entre 1 y 2 horas) se sienta cómodo, libre de hablar y comentar sus opiniones respecto de un servicio, producto, idea, publicidad, etcétera. Además, pueden hacerse sesiones con varios grupos durante uno o dos días. Cada grupo debe ser dirigido por una persona entrenada a tal efecto. Y si bien no existe un formulario en sentido estricto, habrá un listado de preguntas previamente elaborado.

Este tipo de metodología es muy útil para sondear en un estrato que consume un específico producto cultural o recibe un servicio, ya que de la misma manera puede ser usado, según nuestra experiencia, de forma muy satisfactoria cuando se promueven ideas en relación con un plan cultural y se realizan sesiones con «informantes claves» por actividad. También es muy productivo para detectar sugerencias, críticas y modificaciones en el personal afectado a determinada gestión cultural.

Sin embargo, los *focus groups* tienen desventajas. El coordinador, por más entrenado que esté, no tiene un control total sobre el grupo, que muchas veces se desvía del tema de indagación. Otra dificultad frecuente es la complejidad del análisis de los resultados, pues la comunicación verbal de los participantes tiene varias interpretaciones, y muchas veces esta expresión no es verbal (gestos, bostezos, nerviosismo). Por todo esto, se requiere de técnicos bien entrenados.

Existen diversos tipos de *focus groups* (sesiones de dos vías, con moderador dual, con moderadores enfrentados, con participantes moderadores, con integración de cliente). Sin embargo, la técnica que utiliza un moderador con un listado de preguntas (normalmente se filma de forma encubierta la sesión) es la más frecuente.

*Observación participante o investigación etnográfica.* Esta técnica cualitativa, aunque no es tan utilizada en el campo cultural como las dos primeras, puede ser útil para obtener conclusiones sobre el desarrollo de un determinado proceso.

La técnica consiste en ingresar a un grupo, previamente identificado, y ser parte de él. Habiendo sido aceptado (el grupo puede o no ser consciente del papel de investigador del observador), el investigador observa e interactúa con

el grupo. El observador puede utilizar técnicas complementarias una vez que es parte del grupo, como entrevistas en profundidad, encuestas breves, historias de vida, etcétera. El investigador-observador debe mantener una cierta distancia interna con el grupo, de tal manera de no identificarse totalmente con él. Los resultados de la observación se van anotando en una libreta de campo y se trata de recabar la mayor información respecto de cómo el grupo desarrolla determinado proceso.

Esta técnica puede resultar útil para recabar información sobre el comportamiento de determinadas tribus urbanas vinculadas al campo cultural. En nuestra experiencia, esta técnica fue propuesta para observar desde adentro los grupos «grafiteros» de las hinchadas de fútbol. Los resultados serían utilizados para una mejor puesta en marcha de un programa de realización de murales-grafitis que harían estos grupos bajo la dirección de un artista plástico destacado de Mendoza. Por diversas circunstancias, el programa no pudo llevarse a cabo y no se comprobó la eficacia de la técnica.

Finalmente, es importante destacar que, en la utilización de estrategias cualitativas es esperable que estas vayan acompañadas de estrategias cuantitativas que puedan dar una idea de la validez y la generalidad de los resultados obtenidos en las primeras. Es muy común, por ejemplo, que se utilicen entrevistas en profundidad y *focus groups* con destacados representantes de los sectores culturales, para desarrollar un determinado plan cultural, y si estos resultados no van acompañados de una visión general representativa del total de la población, es muy probable que las indicaciones del plan tengan un corte excesivamente corporativo.

## INDICADORES CULTURALES

Una vez conocidas someramente las técnicas cuanti y cualitativas de obtención de información, es bueno referirse a la construcción de indicadores culturales.

Cuando se necesita tener idea de la magnitud, la distancia, el valor de algo, normalmente se toman números que dan idea de esa magnitud, distancia, valor, etcétera («indicadores simples»). Sin embargo, muchas veces este «número» no es suficiente para tener idea de la real dimensión de lo que estamos expresando con ese «número» aislado. Por ejemplo, si un director de teatro dice que tuvo 70

personas el día del estreno, ello será mucho o poco dependiendo si se trata de una obra afamada y con actores conocidos o de una obra experimental con estudiantes de teatro. Igual, dependerá de si el teatro tiene pocas o muchas butacas, etcétera. Es decir, muchas veces, para tener la verdadera idea de la medida de algo necesitamos compararlo con otro «dato», y de esta comparación surge un índice a cuyo conjunto llamamos «indicadores complejos».

Así, los indicadores son «construcciones» comprobables empíricamente capaces de relacionar un dato (simple o complejo) con un determinado campo de acción. En este caso, el cultural.

Un indicador cultural es propio y solo tiene una importancia sustantiva para este campo: asistentes a un museo, nivel de consumo de obras de arte por nivel educativo o cantidad de construcciones patrimoniales de más de 500m<sup>2</sup> cubiertos, por dar ejemplos al azar, son indicadores particulares de la gestión cultural contruidos en función de los intereses de los gestores de ese campo. Por ello, en cultura hablamos de indicadores culturales, y su desarrollo es tan importante que han sido incluidos como un apartado especial en la *Agenda 21 de la cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural*.<sup>1</sup>

Al igual que en los casos anteriores, existe mucha bibliografía sobre indicadores que el gestor cultural podrá consultar. Sin embargo, como la construcción de los indicadores debe, necesariamente, hacerse en el espacio de lo social, los indicadores para cultura, a pesar de que mantienen los parámetros generales, son especiales. Tal como lo expresa la Agenda 21 de la cultura, la construcción de indicadores culturales viene realizándose a nivel mundial en forma descoordinada y fragmentaria. Por ello es imprescindible que el gestor cultural en el ámbito público esté al tanto de los indicadores culturales ya contruidos que le puedan ser útiles, además de abocarse a la tarea de construir los propios.

Establecer indicadores para el área cultural es complejo, pues deben necesariamente vincular tres grandes ámbitos del campo cultural, tal como lo mencionan Carrasco y Escuder (2007, p. 8-10) en un reciente artículo:

---

1 Documento sobre política cultural aprobado en Barcelona el 24 de octubre del 2006 por la Comisión de Cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CCGLU): <http://www.agenda21culture.net>.

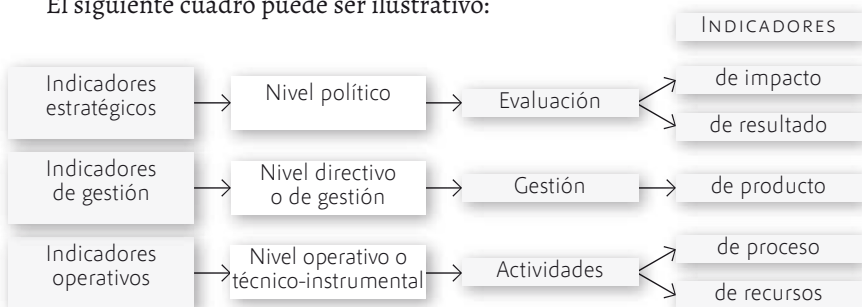
- a. *Los sectores.* Son los espacios en que se divide el ámbito de la cultura en un determinado territorio. Estos sectores, en general y de la misma manera como se mencionó para la definición de cultura, son determinados por la propia historia de la política estatal. Por ejemplo, para el caso de Mendoza, los sectores han sido: las actividades artísticas (teatro, danza, plástica, música, audiovisual y literatura), el patrimonio, la industria cultural y el desarrollo sociocultural.
- b. *Las funciones.* Son las funciones que establece una determinada política cultural para el desarrollo de la cultura en un territorio. Así tenemos la formación, la creación, la producción, la difusión, el consumo y la registración.
- c. *Los recursos.* Son los medios básicos con que cuentan el Estado y los particulares en el campo cultural. Estos recursos son la infraestructura cultural, los recursos humanos abocados a la cultura, el equipamiento y los recursos económicos-financieros destinados al quehacer cultural.

Al mismo tiempo, los indicadores variarán si se quiere realizar un diagnóstico de la realidad cultural o si se desea actuar sobre la realidad. Para un caso u otro, los indicadores serán distintos. Un sistema de indicadores debería poder medir desde los aspectos más operativos y concretos de una realidad o política cultural hasta los aspectos más estratégicos y abstractos.

Así, podríamos establecer:

- a. Indicadores de recursos y de proceso para el nivel operativo.
- b. Indicadores de producto para los niveles directivos.
- c. Indicadores de resultado y de impacto para el nivel estratégico.

El siguiente cuadro puede ser ilustrativo:



Del cuadro se desprende que los niveles políticos, los más altos en el nivel de decisión, se interesan por los indicadores estratégicos que permiten evaluar un determinado plan o política cultural usando indicadores de resultado y de impacto. Los niveles medios utilizan indicadores de gestión que permiten ver los productos obtenidos por los distintos programas que componen el plan cultural. Y, finalmente, el nivel operativo, es decir los técnicos y personal efectivamente responsables de cada una de las actividades que componen los distintos programas, se preocupan por medir los procesos y los recursos involucrados en cada una de esas actividades.

En este sentido, un buen sistema de información cultural debe ser capaz de proveer indicadores para los tres grandes niveles que componen la estructura pública (o privada) en la gestión cultural.

Por otro lado, es deseable que los SIC sean competentes para construir indicadores complejos, es decir aquellos que vinculan distintos datos (que pueden ser de diferente tipo, cuanti o cualitativos) que nos permiten dar una idea más acabada de la dimensión de lo que se quiere medir. En términos generales, estos indicadores complejos se expresan como tasas, índices o porcentajes, entre otros. El establecimiento de esas tasas, índices o porcentajes indicativos del seguimiento de actividades, procesos, programas o planes es vital para una gestión cultural pública que pretenda dar continuidad a sus estrategias de intervención.

## LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CULTURAL (SIC)

Los Sistemas de Información Cultural son, en general, oficinas estatales encargadas de producir, gestionar y brindar información cultural. Estas oficinas han tenido un crecimiento sustantivos a partir de la generalización y mundialización de las nuevas tecnologías informáticas, particularmente con internet. Sin embargo, y como ya hemos dicho, estas nuevas tecnologías son solo el soporte de la información (es cierto, un soporte extremadamente útil, rápido y accesible que ha modificado varios de nuestros presupuestos iniciales en torno a los SIC). Lo que debe primar a la hora de construir o dirigir un SIC es la lógica de sistematización de la información, que el soporte podrá hacer más y mejor aprove-

chable. Sin esa lógica, nuestro sistema, con o sin soporte informático, está destinado al fracaso.

A partir de 2000, los SIC han tenido cabida en muchos de los estados nacionales de la región. Ejemplo de ello son: el SINCA argentino (<http://www.cultura.gov.ar/sinca/>), el SIC – Conalcuta mexicano (<http://sic.conaculta.gob.mx/>), el SIC – CNCA chileno (<http://www.siccna.cl>) y el SINIC colombiano (<http://www.sinic.gov.co/SINIC/>). Por nuestra parte, pudimos poner en funcionamiento el SICC (Sistema de Información y Comunicación Cultural) en el Instituto Provincial de la Cultura (Mendoza–Argentina), en 1996.

Como primer avance, es necesario destacar que en la construcción de un SIC deben establecerse bien algunas pautas centrales:

Es necesario tener claro quiénes van a ser los usuarios de la información, cuál es la cobertura o ámbito territorial de aplicación y con qué frecuencia se recolectarán los datos. Esta información determinará las técnicas y fuentes de información, y las características de los datos (metadatos) (Ozollo, 1996).

Es decir, se debe tener una clara idea tanto de los usuarios internos (políticos, gestores y técnicos culturales, instituciones internas, etcétera, del ámbito cultural público) como de los usuarios externos (personas u organizaciones). Esta claridad en el perfil de los usuarios permitirá que la información pueda pautarse de acuerdo con la tipología del usuario, y que se genere una forma simple y amigable de presentación de esa información.

Por otro lado, un SIC debe tener claro su ámbito de cobertura.<sup>2</sup> La cultura se hace en un territorio determinado, con tradiciones, personas y organizaciones particulares que deben ser tomadas en cuenta en el momento de sistematizar la información.

Finalmente, y no por ello menos importante, un SIC debe tener en cuenta su propio sistema de actualización y desarrollo de la información. Por eso, insistimos, un SIC debe ser una política cultural de Estado y no de un gobierno, es decir, debe continuar más allá de los cambios de gestión o dirección política. Si

---

2 Deliberadamente, desplazamos la palabra «territorial», que a nuestro juicio debería remplazarse por la palabra «social», pues el ámbito no solo debe hacer referencia a un territorio sino también a las organizaciones culturales y políticas, y a las tradiciones que necesariamente debe «cubrir» un SIC.

ello no es así, todo, lo mucho o poco, realizado, al desactualizarse, irremediablemente se perderá.

El establecimiento y desarrollo de un SIC es, obviamente, el síntoma de una determinada política cultural. Que un Estado no promueva, aunque sea formas simples y embrionarias, de tratamiento de información cultural, dice mucho de su política pública en el campo de la cultura.

## ESTRUCTURA

Desde ya, todo SIC debe adaptarse a las condiciones del Estado en el cual se genera en lo relativo a voluntad política, recursos (humanos y económicos) e infraestructura. Sin embargo, proponemos una estructura simple que puede dar buenos resultados en estados provinciales o municipales.

## ÁREA DE REGISTRACIÓN O DOCUMENTACIÓN

Esta área se propone como una herramienta general que permita, a partir de las leyes en vigencia y de cánones internacionales, el registro adecuado de los recursos humanos, instituciones y servicios producidos en el ámbito de la cultura o de la demanda que ella requiera. Es decir, es un módulo de registración cultural.

El área debería procurar establecer un Sistema de Documentación Cultural que generalice modos de gestión normalizados en las diferentes áreas culturales de entidades intermedias y organismos, asistiéndolos en la conformación de los métodos de gestión elaborando manuales, protocolos, reuniones de coordinación y demás tareas que permitan un funcionamiento integrado y sistematizado de la información cultural del sector. Aquí deber proponerse, para cada tipo de registración, formatos mínimos comunes de procesamiento e intercambio de la información.

Por último, esta área debe ser capaz de centralizar y sistematizar toda la información secundaria de importancia para las políticas públicas en el campo cultural.

## ÁREA DE EVALUACIÓN O MEDICIÓN

Esta área releva y analiza, tanto con métodos cuantitativos como cualitativos, imagen, impacto y expectativa de públicos particulares y, en general, de las distintas acciones culturales que se realicen en el ámbito de la cultura. Es decir, es un módulo de medición, estadísticas e indicadores culturales.

También debe elaborar indicadores que sirvan para evaluar la política pública (ya sea a nivel estratégico, de gestión o de actividades) en el área cultural. Es imprescindible que esta área recolecte datos de indicadores mediante encuestas, entrevistas y sistematización de información secundaria; que releve expectativas e imagen de la población respecto de los servicios culturales, para que sirvan de diagnóstico para la elaboración de políticas; que construya y aplique instrumentos de recolección de datos para medir el impacto de las políticas culturales, y, finalmente, que realice el seguimiento y monitoreo de actividades, programas, proyectos y planes específicos del área cultural, para obtener información que los retroalimente.

## ÁREA INFORMÁTICA

Que un SIC tenga en su estructura un área informática es fundamental. Ella debe dar el soporte informático generalizado a todo el sistema, pero además debe ser un área que incorpore nuevas pautas de presentación de la información. Es decir, no debe ser un mero «centro de cómputos».

La realización de una página web que centralice y ponga a disposición de especialistas y público en general, de la manera más sencilla y amistosa posible (listas despegables, filtros de búsquedas, etcétera), toda la información construida y sistematizada por el SIC es central, como también lo es el análisis del *software*, el *hardware* y sus protocolos de usos, adecuados según el tipo de información a tratar. Otros aspectos imprescindibles son las posibilidades de establecer sistemas de información georreferenciada, un «atlas cultural», redes de información cultural, etcétera.



## CONCLUSIONES

El trabajo que hemos presentado está basado en la experiencia directa<sup>3</sup> y en la múltiple bibliografía que se ha desarrollado en ámbitos nacionales e internacionales respecto de la información cultural.

Hoy, la sistematización de la información en el ámbito público es un tema ineludible. Todo Estado que piense con vocación en una buena gestión cultural debe hacerse cargo de ello. Así como dicen los gestores públicos que un determinado organigrama es sintomático de la dirección de una gestión, lo mismo pasa con la inclusión o no de sistemas de información en el campo cultural.

El mundo, luego de *Agenda 21 de la cultura*, se dirige a la estandarización creciente de la información cultural. Que esos estándares respondan a las realidades de los países de nuestra región dependerá, en gran medida, de los desarrollos en el campo de la información cultural. Los estados provinciales y municipales no deben ni pueden quedarse al margen.

Los sistemas de diagnóstico, de evaluación y de impacto de ejecución son imprescindibles para una política cultural que promueva las tradiciones culturales locales. La información es una herramienta, pero su utilización bien mide una política cultural de todos y para todos.

---

3 En este sentido, no podemos sino agradecer al equipo que desarrolló e hizo funcionar el SICC de Mendoza entre 1996 y 2000. Especialmente al museólogo Rubén Darío Romani; a las sociólogas y profesoras Graciela Cousinet, Susana Nadal y Liliana Vela; al informático Eduardo Quiroga, a Cristina Masip y a María del Carmen Cicchitti.

## BIBLIOGRAFÍA

- CARRASCO ARROYO, S. (2008). *Medir la cultura: una tarea inacabada*. Valencia, Departament d'Economia Aplicada, Universitat de Valencia. Valencia.
- CARRASCO ARROYO, S. y ESCUDER VALLES, R. (2007): *El análisis entre dos realidades en cultura*. Valencia, Departament d'Economia Aplicada, Universitat de Valencia. Valencia.
- COOK, T. y REICHARDT, Ch. (1995). *Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación Evaluativa*. Madrid: Morata.
- OZOLLO, J. (1996). Proyecto SICC (Sistema de Información y Comunicación Cultural). Instituto Provincial de la Cultura. Gobierno de Mendoza. Inédito.
- OZOLLO, J. (coordinador) y otros (1998). *Evaluaciones Culturales 1996/97. Tomo I. Encuesta de Imagen, Expectativa y Consumo Cultural en la provincia de Mendoza*. Mendoza: Instituto Provincial de la Cultura, Gobierno de Mendoza.
- (1998). *Evaluaciones Culturales 1996/97. Tomo II. Encuesta de «Asistentes al Americanto», «Asistentes al Museo E. Guiñazú – Casa de Fader», «Asistentes al Stand de Mendoza en la Feria del Libro»*. Mendoza: Instituto Provincial de la Cultura. Gobierno de Mendoza.
- TAYLOR, S. J. y BOGAN, R. (1998): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.



## PYMES CULTURALES: INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO Y EL EMPLEO DE LOS JÓVENES

*León Repetur*

*«El capitalismo cultural es una expresión que utiliza el sociólogo americano Jeremy Rifkin en su obra La era del acceso y que trata de categorizar un nuevo estadio en el que se ha ido gestando una nueva forma de capitalismo, que actualmente está a punto de superar al capitalismo industrial. Tras siglos convirtiendo los recursos físicos en bienes de propiedad, tendemos cada vez más a transformar los recursos culturales en experiencias personales y entretenimiento de pago. En la nueva era del capitalismo cultural, el acceso cobra importancia frente a la propiedad en la estructuración de la vida económica. Donde lo que genera las jerarquías de poder ya no es la propiedad de los bienes tangibles, sino el acceso a las redes. Entramos en una nueva era gobernada por la omnipresencia de las tecnologías de la comunicación digital y del comercio cultural. De hecho, la unión de ambas constituye un nuevo paradigma económico, muy poderoso. (...) la mercantilización de la comunicación digital va de la mano con la mercantilización de las múltiples relaciones que conforman la experiencia vivida por los individuos y la comunidad: esto es, la vida cultural.*

*«La importancia de esta aproximación radica en la conexión entre los conceptos relevantes de la Sociedad de la Información, como son las redes, la información, la comunicación y la cultura, y en cómo estas conexiones pueden configurar un nuevo paradigma de relaciones que transforma y cambia el modelo económico».*

DR. PAU RAUSELL KÖSTER (2005)

Según la cita de Rausell Köster, el peso específico de la cultura en el crecimiento económico, el clima cultural de una sociedad que se sustenta en el conocimiento y la competitividad simbólica entre los territorios marcan un nuevo estatus para la cultura.

Pensada la cultura desde este ángulo, es innegable su importancia desde la visión macroeconómica y política.

El enfoque de este trabajo, que hace centro en las pymes culturales, posiciona a la cultura como un elemento central a la hora de planificar estratégicamente el financiamiento para el desarrollo. Aparece entonces la cultura con una centralidad económica diferente a la que solía tener como divertimento o simple complemento del sector dedicado a la transformación de materias primas.

Los aportes que la cultura viene haciendo a los PBI de los países desarrollados van mostrando que esta tendencia ya está en su manifestación más plena. En los países periféricos se detecta un desigual desenvolvimiento de la cultura como dinamizadora de la economía. Esta particularidad del desarrollo cultural en los países periféricos está íntimamente relacionada con la historia de sus políticas culturales, el rol del Estado y la presencia o no de actores dinámicos: emprendedores, empresarios y ONG.

La presencia o no de esos actores, las relaciones que se establezcan entre ellos y el Estado, y las relaciones interjurisdiccionales que se tejan irán dando el perfil del desarrollo cultural al que tiende cada territorio.

Toda la planificación urbana que se viene está íntimamente relacionada con aspectos culturales que la harán sustentable o no: espacios para la recreación, decisión de inversiones en educación y esparcimiento, revalorización del patrimonio, elección de nichos de industrias culturales como eje del desarrollo de ciudades, potenciación de sitios históricos y turísticos, aprovechamiento integral de las riquezas naturales, posicionamiento de la imagen ciudadana en el mundo, etc.

En todos estos aspectos, la cultura, en sus diversas manifestaciones, está incidiendo cada vez más. Hoy no se entiende a una ciudad solo como dormitorio o con actividades meramente extractivas o comerciales. Cuando estas existen como dominantes, deben ir asociadas a relatos simbólicos y acciones basadas en intangibles para darle sentido y continuidad a cualquier proyecto poblacional en expansión.

Las grandes fiestas, festivales, encuentros, circuitos turísticos culturales, instalación de polos de industrias culturales –cine, editorial, sonoro, nuevas tecnologías (NTIC)– diferencian una ciudad que se instala en la sociedad del conocimiento de otra que permanece y languidece en el pasado.

Las poblaciones jóvenes serán incluidas en estas ciudades culturales. Las otras no tendrán más remedio que mantenerlas en la marginalidad y en las cárceles, por falta de oportunidades y de interés de los jóvenes en ser parte de proyectos ciudadanos que no contienen su nueva cosmovisión, asentada en las nuevas tecnologías y en la creatividad.

Las ciudades que pongan énfasis en el crecimiento de sus pequeñas y medianas empresas, que impulsen el emprendedurismo, serán las que evolucionen al ritmo de la época.

#### CULTURA: UN RECURSO ESTRATÉGICO

La cultura, como el turismo, la salud, la educación, también es un recurso social.

Este enfoque pretende trabajar con el recurso en sí, analizar su potencialidad económica y estrategias de financiamiento.

La cultura como recurso es propia del hombre en cuanto tal, y lo acompaña toda la vida. El hombre, en su devenir biológico cultural, ha ido procesando ese recurso en todas sus etapas y de diversas maneras. Arranca con su gestación, su relación con los padres, su educación, el manejo del lenguaje, el trabajo, la recreación, la práctica artística, la profesionalización de las aptitudes, etcétera.

De esta manera, la misma práctica social –las «redes de conversaciones» (Dávila y Maturana Romesín, 2008)– va incrementando en el hombre su crecimiento cultural, va contribuyendo a la definición del sentido de su existencia y a la transmisión de generación en generación del aprendizaje de la conservación del vivir humano, que garantiza la consolidación del linaje humano.

Este complejo desenvolvimiento del manejo del recurso cultural por el hombre posibilita la consolidación de la «inteligencia social y aporta a la salud psicofísica de la población».

Como explica Patricio Rivas (2001),

en una sociedad con una cultura única, la inteligencia es una amenaza que debe ser neutralizada o incluso eliminada, porque produce variedad y complejidad. Desde esta misma visión, el éxito

social no puede ser considerado como expresión de una mayor inteligencia. Solo da cuenta de un mayor grado de ajuste, casi mecánico, con las preferencias y prioridades de dicha cultura, expresa un acomodo oportuno y funcional con los patrones dominantes.

Los antecedentes de esta concepción de la inteligencia se encuentran en Jean Piaget, quien en los 50 había definido inteligencia como la «capacidad de adaptación a situaciones nuevas. Es primero que todo comprender e inventar». Frente a las nociones de copia, reproducción mecánica, remedo o simulación, inventar es forjar nuevas ideas originales. Por ello, la inteligencia social debe ser entendida como creatividad ontológica, que se expande configurando predisposiciones y flujos que permiten resignificar el mundo. La inteligencia social no puede resumirse en el invento de nuevas instituciones dentro del mismo dominio de acción, sino en la fundación de nuevos modelos primordiales, donde se fusiona el sentido de lo vivido con los nuevos mundos por vivir. Por ello, la inteligencia, en tanto capacidad de asimilación y acomodación (Piaget), es también un acto histórico de adaptación, ruptura y estallido, que encarna la rebelión, el júbilo, la insatisfacción, la ternura, la sensibilidad y el sentido de ser parte de una misma especie.

La inteligencia no copia lo idéntico sino que se arriesga en el borrador, en el intento, y se hace fuerte en la diferencia. La inteligencia así entendida no solo involucra una dimensión reflexiva o de procesamiento de la información sino que requiere para su realización del interés, de la curiosidad, de los afectos, de las emociones y, por sobre todo, de lo social. Entonces, en la actualidad esta no solo se encuentra cercada por la expansión de un estilo único de vida, sino también por la erosión del vínculo social (Fitoussi y Rosamballon, Lechner), por el miedo al otro y por «la mala memoria» (De la Parra), cuyas secuelas estamos lejos de visualizar.

Así, el despliegue y el desarrollo cultural de un país son condiciones e indicadores de la salud de su comunidad. Recordemos que salud no significa solamente ausencia de enfermedad sino principalmente bienestar biológico, psicológico, social y ambiental. En este sentido, gran parte de los contenidos mínimos que caracterizan a una comunidad saludable se ven favorecidos y fortalecidos cuando se fomenta la participación cultural que, como condición y necesidad ontológica del ser, permite el ensanchamiento de las redes sociales, el desarrollo de múltiples competencias y la participación social.

Los estudios nacionales e internacionales indican que al no fomentar los procesos culturales por la vía de la inversión, se termina generalmente gastando en intentar reducir o superar problemas psicosociales cuya aparición podría ser prevenida a través de la expansión cultural. Es decir, «intentando ahorrar se termina aumentando el gasto, ya que se sabe que las prevenciones secundaria y terciaria son abultadamente más onerosas que la promoción y la prevención primaria» (Rivas, 2001).

Esta sumatoria de factores constituyentes del recurso cultural va consolidando un patrimonio tangible e intangible que hace particular a cada sociedad. Y, desde esta consideración, la cultura como recurso social de alto valor simbólico origina las distintas variantes de actividades culturales y los diferentes servicios culturales que hemos desarrollado para el mejor aprovechamiento del recurso.

La cultura circula entonces en las comunidades como una energía transformadora, que va manifestándose de muy diversas maneras: costumbres, valores, lenguaje, pensamiento abstracto, equipamientos, transformación de materias primas, producción de bienes y servicios, ideas, innovación, uso del tiempo libre, creatividad.

Esa energía es procesada, operada, administrada, gestionada e incrementada por una diversidad de agentes, entre los cuales podemos encontrar a los artistas, a los creadores, a los gestores culturales y a otros técnicos y profesionales. También por organizaciones públicas y privadas: los estados, las ONG, las industrias y las pymes culturales. Y en el centro de esta generación energética nos encontramos con los ciudadanos en general, en su doble carácter de portadores y consumidores culturales.

En el marco de cada país y región se establecerá, de acuerdo con cada proyecto político, cómo se distribuye y se usa esa energía.

Los distintos modelos de desarrollo que adopte el país en tal cuestión van a perfilar el manejo del recurso cultural y su distribución. Y se podrán detectar ciertos énfasis en lo económico, lo industrial, el entretenimiento, lo social, lo educativo, lo político o combinaciones de todos ellos o de una parte.

En este contexto, y desde esta perspectiva, en el actual estadio de desarrollo e instalación de la sociedad del conocimiento, el recurso cultural configura en la actualidad el principal vector para el crecimiento económico de los países y para la competitividad simbólica de los territorios.



Si pensamos que el desarrollo sustentable (PNUD ARGENTINA, 2002) está directamente relacionado con la competitividad de las naciones y que los factores claves de la competitividad de una economía son:

- 1 la capacidad exportadora,
- 2 la atracción de inversiones,
- 3 las capacidades básicas relacionadas con la educación y los recursos humanos,
- 4 los stocks (infraestructura edilicia, vial, energética e hídrica),
- 5 los recursos naturales,
- 6 los tejidos institucionales,

observamos que los roles del Estado, en todos sus estamentos, y del sector privado, en la competitividad nacional, son complementarios, y que las industrias cerebro-intensivas conforman la palanca del desarrollo integral económico y humano.

Para analizar el estado de evolución de esos seis factores, se requiere de una tarea permanente y sistemática de investigación estadística, y de la construcción de indicadores que permitan monitorear dichos factores.

La Unesco ha ido trabajando en definiciones de desarrollo más avanzadas que el productivismo original de los años 70 y viene consolidando una noción que integra la dimensión cultural a la noción de desarrollo humano.

Se ha ido superando la concepción del desarrollo en sus ejes puramente económicos, para incorporar la necesidad de mejorar la calidad de vida de los hombres, incrementando su renta, reduciendo los niveles de pobreza y optimizando las condiciones para el acceso pleno a una mejor educación, salud, alimentación, en el contexto de una conciencia ambiental y una vida cultural activa y diversa.

Esta ampliación de la concepción del desarrollo también revaloriza la cultura, en cuanto ella es promotora tanto de potenciar los tejidos sociales, construir los relatos territoriales y consolidar el capital social, como de establecer las pautas organizacionales de la comunidad en su territorio y las formas de distribución de los beneficios del crecimiento económico.

Desde esta perspectiva, las políticas culturales, como todas las políticas públicas, no son neutras. Cada acción del Estado está condicionada por su perfil ideológico, valores y contexto político. Y:

para que una realidad sea merecedora de la intervención pública, es necesario cierto consenso social y científico sobre la consideración de que dicha intervención resuelve algún problema y que la acción colectiva resulta legítima. Desde esta consideración, la política cultural deja de ser entendida como mera intervención ornamental de la acción del gobierno o como respuesta para satisfacer requerimientos específicos de determinados grupos de creadores o demandantes de cultura, para devenir en un elemento sustancial de política pública.

Estamos hablando de una política cultural proyectiva que puede vehicular a través de su articulación las posibilidades de desarrollo en aspectos tan relevantes como la vertebración simbólica del territorio, el impacto económico de un sector con tasas de crecimiento muy superiores a la media del resto de los sectores económicos y, lo que es más importante, la dimensión de la calidad de vida de los ciudadanos en aspectos tan vitales como sus posibilidades de desarrollo integral personal a través de las capacidades expresivas o estéticas de las prácticas culturales (RAUSELL KÖSTER, P.; SANCHIS, R. A.; CARRASCO ARROYO, S.; MARTÍNEZ TORMO, J. 2008).

Algunas políticas culturales pueden potenciar el desarrollo sustentable, favoreciendo la aparición y consolidación de subsectores productivos de contenidos y bienes simbólicos, tanto a nivel individual como empresarial. Y otras políticas culturales pueden permanecer en estado vegetativo, consolidando esquemas medievales de prácticas y gestiones culturales, asentadas en la concepción democratista de la cultura y en la atención de sectores específicos de oferta y demanda cultural. Estas elecciones, por unas u otras políticas, quedan registradas en las estadísticas de los efectos de redistribución y apropiación del capital cultural de una determinada sociedad. Y en el estudio de la asignación de recursos públicos se detecta quiénes ganan y quiénes pierden, y a cuánto pueden ascender esas cifras. En general, podemos intuir, por sus resultados visibles, que las políticas culturales en ejecución en estos últimos años en distintas partes del mundo han consolidado una distribución retrógrada del capital cultural, concentrando la apropiación de más bienes y servicios culturales en los que más tienen, originando este malestar generalizado con la cultura y sus gestores.

Una detenida reflexión en torno de los desafíos del desarrollo sustentable, del rol de la cultura y de sus gestores, emprendedores y empresarios, puede ayudar a rectificar estos marcos valorativos e ideológicos que han generado esta situación cultural signada por la falta de responsabilidad, el desconocimiento,

la ausencia de consensos, la imposición y el mantenimiento de los privilegios de los sectores dominantes y tradicionales en la configuración de políticas culturales, que han conducido a la fragmentación social, a la ausencia de espacios de interacción social y al despilfarro de fondos públicos en beneficio de unos pocos artistas, sectores y corporaciones sociales privilegiados, bien entrenados para el consumo cultural y la satisfacción de sus demandas.

En este sentido, hay una enorme tarea por desarrollar entre el pensamiento científico y las instituciones. Es necesario aportar claridad acerca de esta realidad tan compleja y que tan poco conocemos, a partir de los resultados alcanzados hasta el momento.

He aquí el desafío a todas las ciencias, a la academia y a los intelectuales, de aportar un mayor conocimiento sobre lo que los hombres hacemos, y sobre cómo y por qué lo hacemos.

Para ello es preciso superar ciertas barreras existentes entre la praxis cultural y el conocimiento académico. Y, del otro lado, avanzar sobre la dificultad que el conocimiento científico tiene de ser transferido al medio social que lo sustenta.

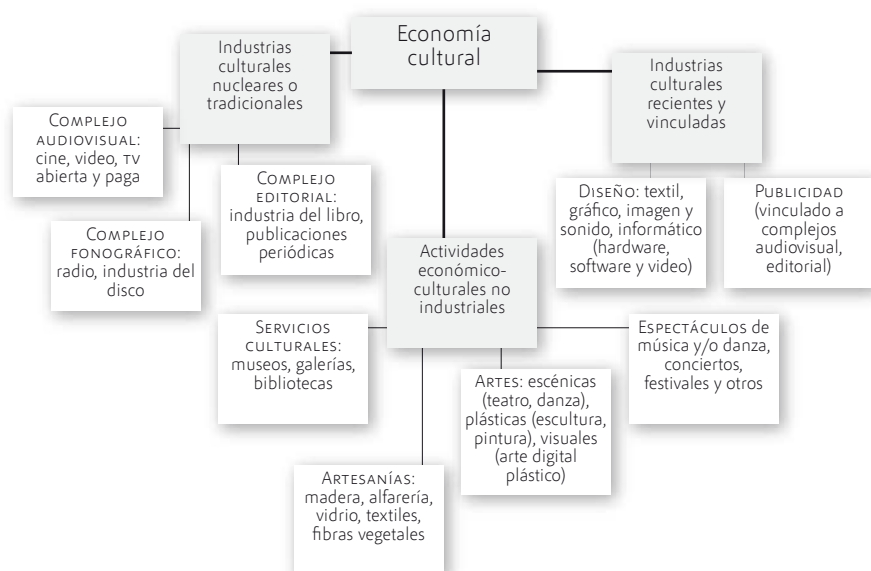
## CAMPOS DE LA ECONOMÍA CULTURAL

Es posible distinguir en el campo de la economía de la cultura procesos de producción, oferta y comercialización, acompañados de procesos de investigación y comunicación cultural. También la cultura requiere de agentes ligados a los procesos de conservación, innovación y generación de valor económico.

En estos procesos operan micro, pequeñas y medianas empresas en todos los eslabones de la cadena de valor, tanto a nivel industrial como de servicios y de comercialización de bienes culturales.

Para el SINCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina), los campos que abarca la economía de la cultura se sintetizan en el siguiente cuadro:

**CUADRO SINCA** EN EL «INFORME DIAGNÓSTICO DEL LABORATORIO DE INDUSTRIAS CULTURALES. LA MEDICIÓN DE LA ECONOMÍA CULTURAL EN LA ARGENTINA».



Para el organismo de la Secretaría de Cultura de la Nación, tanto las actividades industriales como las no industriales pueden ser objeto de análisis y estudio desde la economía de la cultura.

Por su parte, la Unesco (2007) define a las industrias culturales como

aquellas que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos que son intangibles y culturales en su naturaleza. Estos contenidos están protegidos por los derechos de autor y pueden tomar la forma de bien o servicio. Son industrias de trabajo y conocimiento intensivas, y nutren la creatividad a la vez que incentivan la innovación en los procesos de producción y de comercialización.

Stiwiek y Mosteller (1998) consideran que dichas industrias incluyen todas aquellas actividades que crean principalmente trabajos protegidos por los derechos de autor o los derechos conexos –la creación de programas de computación y de obras audiovisuales o la edición de libros y su distribución–. Además, abar-

can algunas actividades cuyos trabajos resultan parcialmente protegidos por dichos derechos –los trabajos de arquitectura o los servicios técnicos brindados a empresas–, como también las industrias que producen y distribuyen bienes utilizados, en su mayoría, en conjunto con material protegido por los derechos de autor o los derechos conexos: aparatos de TV, de radio y computadoras,

Las industrias protegidas por los derechos de autor/conexos se dividen en cuatro subsectores, según los mismos autores:

- 1 Industrias principales (*core industries*)
  - 2 Industrias parcialmente relacionadas (*partial copyright industries*)
  - 3 Distribución
  - 4 Industrias relacionadas (*related industries*)
- 
- 1 Las industrias principales abarcan la edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas de libros, folletos, partituras y otras publicaciones, y de grabaciones; publicidad, actividades de fotografía, producción y distribución de filmes y videocintas; actividades de radio y televisión, de agencias de noticias, de bibliotecas, archivos y museos, teatrales y musicales; informática y actividades conexas, etcétera.
  - 2 Las industrias relacionadas abarcan la fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática, de receptores de radio y TV, aparatos de grabación y reproducción de sonido y video, de instrumentos musicales, y de óptica y equipo fotográfico.
  - 3 La distribución incluye la venta al por mayor y al por menor de productos de equipamiento del hogar, disquerías e instrumentos musicales, de libros, revistas, diarios y artículos de librería, papel y cartón; alquiler de otro tipo de maquinaria y equipo, actividades de organizaciones, empresariales, profesionales, sindicales, etcétera; transmisión de radio y televisión, servicios de comunicación por medio de teléfono, telégrafo y fax, servicios de comunicación de sonido, imágenes, datos u otra información, etcétera.
  - 4 Las actividades parcialmente relacionadas incluyen las de impresión y de servicios vinculados con la impresión, reproducción de grabaciones y actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades técnicas.

El investigador Gerardo Neugovsen plantea que la «noción de industrias creativas pretende reflejar nuevas dinámicas e interacciones productivas que no pueden

ser ya englobadas en conceptos tales como «industrias culturales», los «medios» o «el arte». El concepto fue acuñado en Inglaterra en el documento «Creative Industries Task Force Mapping Document», redactado por CITF en 2001.

Se trata de actividades que tienen su origen en la creatividad, talento y habilidad individual y poseen el potencial de generar valor económico y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual. Comprenden: Publicidad, Radio y Televisión, Diseño, Arquitectura, Paisajismo, Urbanismo, Moda, Comunicación Digital, Industria Editorial, Periodismo, Industria del Cine y el Video, Ilustración, Desarrollo de Juegos, Artesanías, Antigüedades, Industria de la Música, Artes Escénicas, Desarrollo de Programación Digital, Turismo Cultural, Museos, Archivos y Bibliotecas, Patrimonio y otros relacionados.

Esta lista incluye las actividades analógicas (arte, artesanías, antigüedades, arquitectura), el área de negocios establecidos (TV, radios, edición de libros y afines, cine) y todas las relacionadas con el universo digital (*software*, *software* con fines recreativos).

Estos listados y diferentes clasificaciones de las industrias creativas, según los autores y estudiosos, nos transparentan la gran importancia económica y la enorme participación en la generación de empleo.

El objeto de nuestro trabajo son las pymes culturales, y en función de ello podemos determinar que estas se encuentran tanto en el espacio de las industriales propiamente dichas como en las que comprenden la inclusión como industrias creativas.

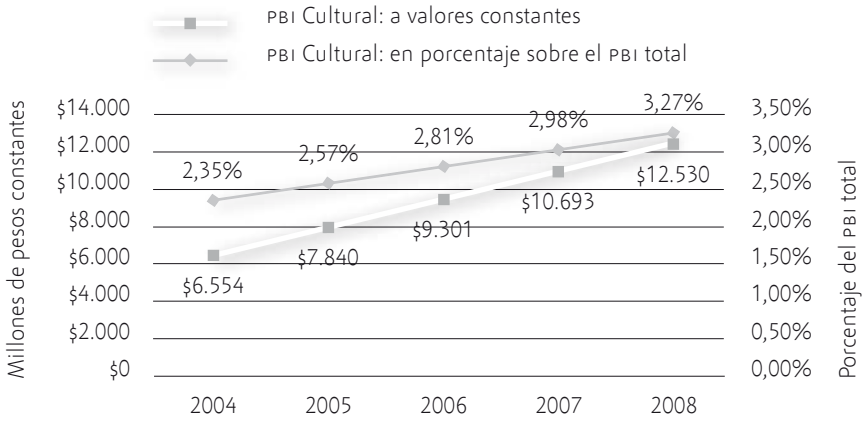
En cada uno de los sectores podemos detectar el grado de concentración del sector y la presencia de micro, pequeñas y medianas empresas.

El análisis del impacto económico del sector nos evidencia un gran crecimiento:

Durante el 2005, las principales actividades e industrias de la economía cultural han aportado al desarrollo del valor agregado nacional poco más de \$9.100 millones, llegando a representar de este modo el 3% del PBI argentino. Estas cifras, aportadas por la Cuenta Satélite de Cultura, significan un notorio incremento respecto de los valores alcanzados durante los últimos años de la convertibilidad y la crisis social, política y económica de nuestro país (2000-2002).

A precios constantes, crecieron el 58%, mientras la economía lo hizo en 27%, hecho que redundó en una mayor participación por parte del sector cultural en el PBI: el 0,53% en apenas 3 años. (Secretaría de Cultura de la Nación, 2007).

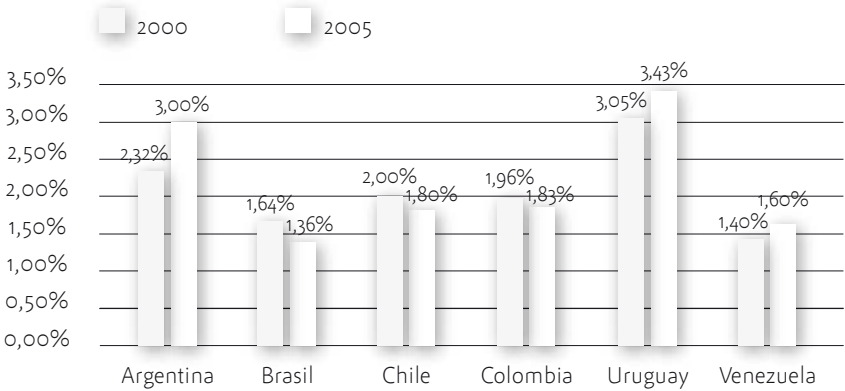
**PRODUCTO BRUTO INTERNO CULTURAL (PBI CULTURAL)  
EN MILLONES DE PESOS CONSTANTES Y COMO PROPORCIÓN DEL PBI TOTAL**



FUENTE: Elaboración propia sobre datos del INDEC. Extraído del «Informe de la coyuntura económica sobre la cultura argentina» del SINCA. Año 2. N°4, abril de 2007.

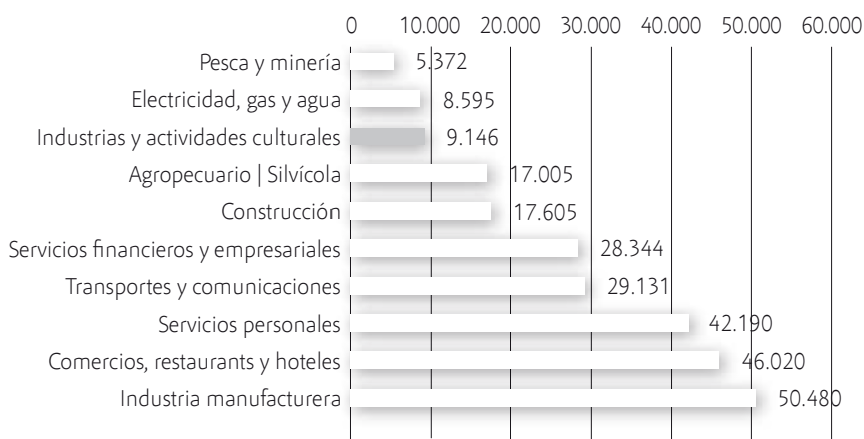
**Argentina y Uruguay son los países en los que las actividades culturales más aportan al PBI nacional en el Cono Sur.**

**CUADRO PBI CULTURAL. PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES CULTURALES EN LA ECONOMÍA DE CADA PAÍS | EN PORCENTAJES | AÑOS 2000 Y 2005**



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

**CUADRO PBI.** PARTICIPACIÓN DE LA CULTURA Y LOS PRINCIPALES SECTORES DE LA ECONOMÍA EN MILLONES DE PESOS | ARGENTINA | AÑO 2005



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

En este último cuadro se observa la importancia de la cultura, que supera a Pesca y Minería y a Electricidad, Gas y Agua.

### LAS PYMES CULTURALES

Sobre todas estas empresas nos interesan en particular las pymes culturales y su aporte a la generación de valor simbólico y económico en el conjunto de la sociedad. Y, en este marco, la necesidad de definir políticas de financiamiento para este sector.

En Argentina se considera pymes a las empresas que no superan el siguiente esquema de ingresos anuales sin impuestos (en pesos argentinos):



TIPO	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN
Micro Empresa	\$456.000	\$1.250.000	\$1.850.000	\$467.500	\$480.000
Pequeña Empresa	\$3.040.000	\$7.500.000	\$11.100.000	\$3.366.000	\$3.000.000
Mediana Empresa	\$18.240.000	\$60.000.000	\$88.800.000	\$22.440.000	\$24.000.000

FUENTE: Sepyme

De acuerdo con el cuadro, nuestras pymes estarán en las filas de la Industria, Comercio y Servicios. Las cifras consideradas en el cuadro, en la mayoría de los casos, será superior a las que están acostumbradas a facturar anualmente muchas de las micro y pequeñas empresas, y los emprendimientos de base creativa. En todo caso, nos sirve de referente para ir analizando el sector y sus múltiples presencias.

El Laboratorio de Industrias Culturales (LIC) de la Secretaría de Cultura de la Nación ha generado una serie de investigaciones muy importantes, materializadas en los boletines *Click*, para detectar el estado de los sectores en nuestro país. A continuación, y a título ilustrativo del estado del sector, citamos algunas de sus conclusiones.

## SECTOR EDITORIAL

La situación en la industria editorial nos dice que «en el año 2004, el sector editorial (sin librerías) facturó por ventas aproximadamente 500 millones de pesos (aproximadamente 0,3% del PBI de ese año). Asimismo, el Valor Bruto de Producción estimado para este sector es de \$300 millones en el mismo año».

Estas estimaciones indican que es el sector de mayor peso (junto con la industria televisiva) dentro de las Industrias Culturales, y que su facturación cuadruplica a la industria del Cine y a la de Fonogramas. Se calcula que entre el 2003 y el 2005 el sector creció el 50% (evolución solo superada por el sector automotriz y los productos minerales no metálicos).

El mencionado informe del Centro de Estudios para la Producción del Ministerio de Economía (CEP) refiere que, según datos del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), la actividad de edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones ocupa alrededor de 7.000 personas.

## CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

La ubicación territorial de las editoriales, según la información de la Cámara Argentina del Libro (CAL), muestra la siguiente distribución:

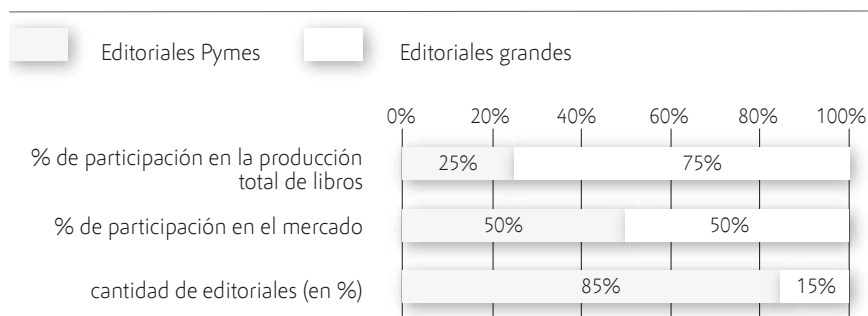
### CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

REGIÓN	EDITORIALES	%
Ciudad de Buenos Aires	5.407	62%
Provincia de Buenos Aires	1.510	17%
Resto del país	1.828	21%
TOTAL	8.745	100%

FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

En la actualidad, se calcula que aproximadamente 85% de las empresas del sector son pequeñas y medianas, y el resto –15%–, grandes o multinacionales.

### EDITORIALES PYMES | EDITORIALES GRANDES EMPRESAS



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

No obstante, la concentración económica es llamativa: las 20 firmas más grandes –casi todas de capital extranjero, las cuales agrupan varios sellos editoriales– concentran aproximadamente el 50% de la producción de libros y el 75% del mercado.

En cuanto a los principales puntos de venta minoristas, es decir las librerías (entendiendo por librería a las empresas de comercio minorista cuya facturación anual corresponde como mínimo en el 51% a la venta de libros), se estima que en el país existen alrededor de 2.000, que se pueden dividir en dos grandes grupos: las cadenas (librerías grandes, de temática general, que pueden estar vinculadas a firmas editoriales o de distribución de libros) y las librerías independientes (con un carácter más tradicional, suelen presentar una especialización temática y, por lo general, no están integradas a una editorial o distribuidora). Según estimaciones (Secretaría de Cultura de la Nación, 2006), la distribución podría estar aproximadamente en el 15% para las cadenas y el resto (85%) para las independientes.<sup>1</sup>

## SECTOR FONOGRAFICO DE LA ARGENTINA

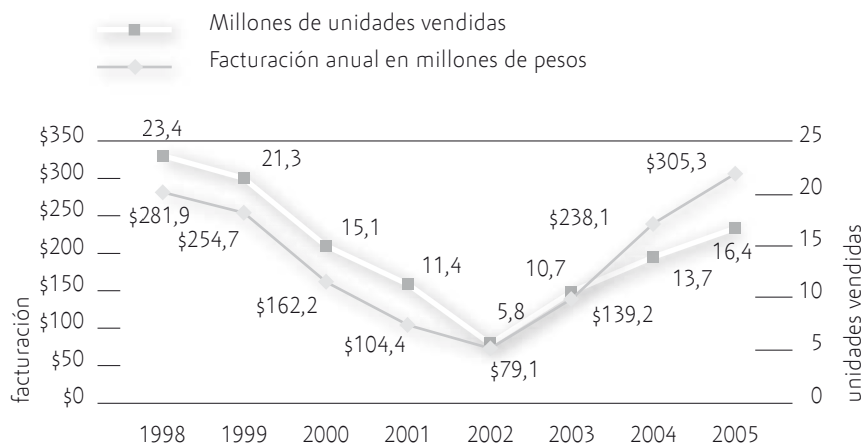
Durante el 2005 se vendieron en el país 16,4 millones de fonogramas y la facturación superó los \$305 millones de pesos. Estas cifras, comparadas con las de 2004, representan un incremento del 20% y 28,5%, respectivamente. En cuanto al tipo de fonogramas, el 90% corresponde a discos compactos (CD).

Las grandes cadenas de disquerías constituyen el canal de venta más importante del sector fonográfico. Bastante lejos de ellas quedaron las tradicionales disquerías de barrio. Los supermercados y kioscos de diarios, como nuevos canales alternativos de comercialización, apenas acaparan sumados el 12% de la venta total. No obstante, estas proporciones son bastante diferentes según se trate del área metropolitana de Buenos Aires o del resto de las provincias.

Pocos sectores de las industrias culturales están tan concentrados como el discográfico. En Argentina, incluso, la participación de las productoras indepen-

---

1 En Mendoza se desprende del PEIC (Plan Estratégico de Industrias Culturales–IDITS) que en el ámbito editorial hay un número superior a 21 empresas, de las cuales 5 son diarios. Ver [www.idits.org.ar](http://www.idits.org.ar).



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

dientes en el mercado es menor (17,4%) a la media mundial (25,3%). Las cuatro grandes empresas transnacionales acaparan las tres cuartas partes del negocio de la música en el país: Sony-BMG 31,3%, Universal 21,8%, EMI-Odeón 15% y Warner 14,5%.

Por otra parte, estas cuatro grandes discográficas –al igual que los otros 22 sellos (y 3 distribuidoras) agrupados en la Cámara Argentina de Fonogramas y Videogramas (CAPIF)– tienen residencia en la Ciudad de Buenos Aires.

Según las estimaciones de CAPIF, estas 22 compañías representan el 95% del mercado local. Por lo tanto, las restantes 138 editoras discográficas (según datos de AFIP) participarían apenas en el 5%.

De esas 138 pymes discográficas, también 123 están concentradas en la Ciudad de Buenos Aires, por lo que solamente 41 sellos se distribuyen en otras localidades del país.

## SECTOR TELEVISIÓN

### *Programación y tipo de producción*

Según una investigación realizada por el Laboratorio de Industrias Culturales, durante 2005 más de la mitad de los contenidos emitidos por la televisión abierta de todo el país fueron producidos o distribuidos por canales metropolitanos. Por su parte, la producción de los canales provinciales (propia, en coproducción o tercerizada) alcanza solamente un cuarto del total de lo transmitido.

Casi un tercio de los programas producidos por los canales metropolitanos son noticieros, seguidos por programas de interés general, que ocupan una quinta parte del total de los contenidos producidos. En tercer lugar se ubica el género entretenimiento, que representa el 15,4% de la producción propia. En el caso de los programas deportivos y de ficción, la producción propia es prácticamente nula. Los contenidos coproducidos se concentran en la realización de programas de entretenimiento e información general. La producción independiente –local o extranjera– está orientada a la realización de programas de ficción y ocupa un cuarto del total de este tipo de producción. Tanto la producción propia como la coproducción y la producción de terceros son de origen nacional. Dentro de la producción extranjera, poco más de la mitad es de origen estadounidense y, en una proporción levemente menor, latinoamericana.

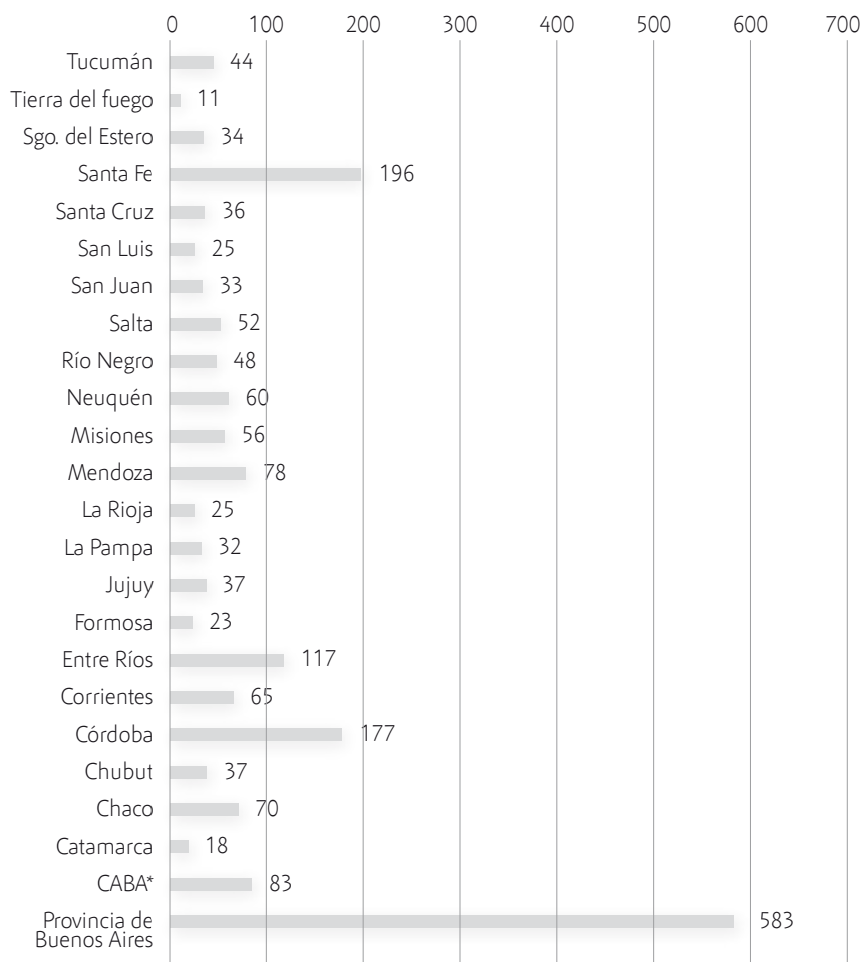
## LA RADIO EN ARGENTINA

El radiofónico es uno de los sectores con características más federales en el campo de las industrias culturales de Argentina, dado su inevitable «anclaje» en una localidad geográfica específica. Sin embargo, los nuevos sistemas de telecomunicaciones (satélites, banda ancha) han permitido la proliferación de redes y retransmisión de programas desde la Ciudad de Buenos Aires. Según datos del Comfer (Comité Federal de Radiodifusión), existen en el país 1870 radiodifusoras registradas.

Mientras que la provincia de Buenos Aires acapara 32% del total de las radiodifusoras del país (583 de las 1.870 registradas), solo 4,5% se ubican en la Ciudad de Buenos Aires. Con excepción de Santa Fe y Córdoba, con 177 y 196 emisoras

respectivamente, el resto de las frecuencias se distribuyen con relativa equidad entre las provincias, donde se destacan las casi 120 ubicadas en Entre Ríos.

**RADIO:** DISTRIBUCIÓN DE LAS RADIODIFUSORAS POR PROVINCIA | ARGENTINA, 2006



\* Ciudad autónoma de Buenos Aires

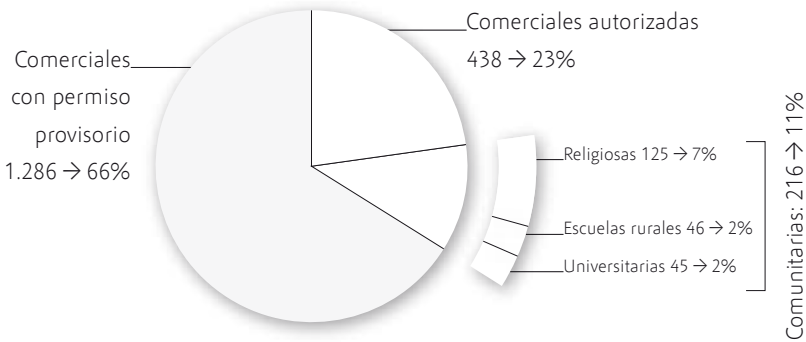
FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

### Comerciales y comunitarias

En el país existen más de 1.700 radiodifusoras comerciales, de las cuales, según el Comfer, 438 están registradas como «autorizadas» y 1.286 poseen un «permiso provisorio». Existen 216 estaciones que aparecen bajo la categoría de comunitarias (religiosas, universitarias y de escuelas rurales, que incluye de frontera y de pueblos originarios). Esta cifra prácticamente no ha variado en los últimos 10 años. Por otro lado, 9 de cada 10 de este total son FM.

Las universidades poseen licencias en 45 casos, 43 de ellas FM y 2 AM. Las religiosas comunitarias comprenden 126 y las correspondientes a escuelas rurales son 46.

**RADIO:** DISTRIBUCIÓN DE LAS EMISORAS SEGÚN CARACTERÍSTICAS  
ARGENTINA | 2006



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

### Facturación por publicidad

Las grandes radios de la ciudad de Buenos Aires tienen un nivel de facturación muy superior a las provinciales y retransmiten a través de ellas buena cantidad de horas de su programación. Mientras que en la década del 80 la publicidad en radio (ciudad de Buenos Aires) alcanzaba entre 8% y 10% del total de inversiones de los anunciantes, a partir de 1993 comenzó a decrecer hasta llegar a 5,3% en 1999, repuntar a 7,7% en 2001 y caer fuertemente con posterioridad a la devaluación hasta 2,8% en 2004.

**RADIO:** INVERSIÓN PUBLICITARIA | CIUDAD DE BUENOS AIRES | 1994-2004

	En millones de dólares	% sobre el total
1994	211,9	6,2
1995	204,8	6,4
1996	226,7	6,6
1997	219,6	5,7
1998	215,1	5,4
1999	204,3	5,3
2000	231,5	6,7
2001	226,2	7,7
2002	88,7	3,8
2003	82,7	3,1
2004	93,4	2,8

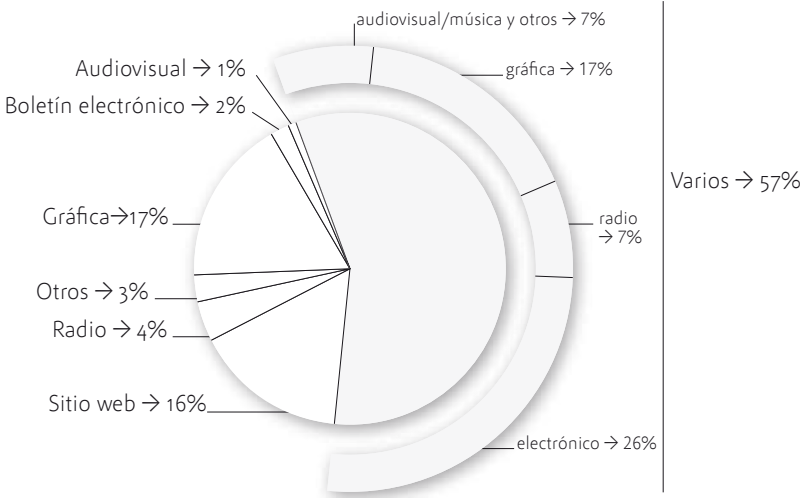
FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina». Elaboración propia, con datos de O. Gettino, *El capital de la cultura* y AAAP.

La radio no solo recibe ingresos por publicidad directa sino también mediante la oferta de diversos productos provenientes de organismos de gobierno, fundaciones, empresas, la política y el espectáculo, en una dimensión que configura de manera compleja su posición en la sociedad. La radio, a su vez, paga gravámenes al Estado de acuerdo con la legislación vigente, así como también lo hacen los llamados «servicios complementarios» (circuitos de cable o satelitales por suscripción). Con estos recursos se financian tanto el Comfer como parte de la red de radiodifusoras estatales, el INCAA (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales) y el INT (Instituto Nacional de Teatro).

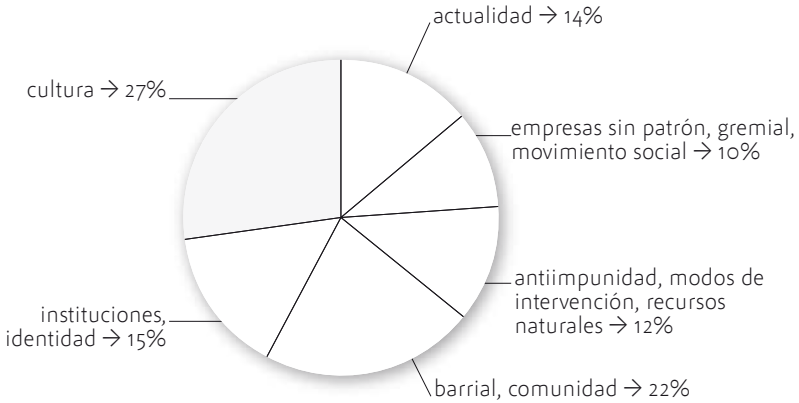


# MEDIOS SOCIALES

## MEDIOS SOCIALES: COMPOSICIÓN DE LOS FORMATOS



## MEDIOS SOCIALES: TIPOS DE AGRUPAMIENTO | 2006



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

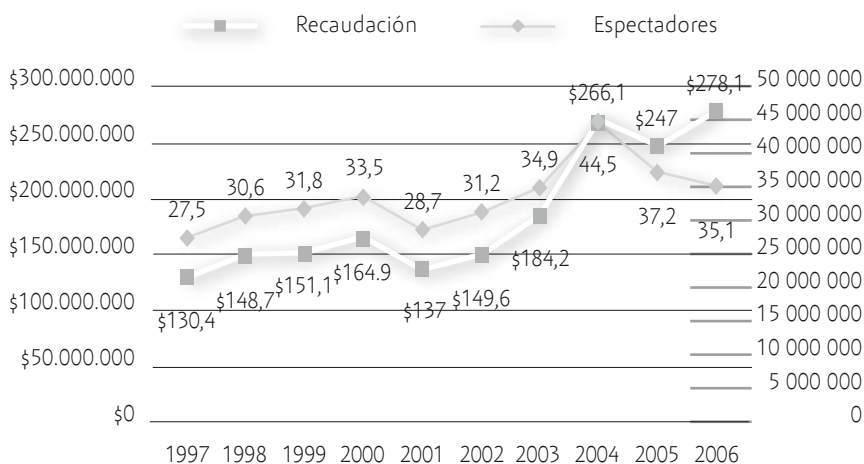
## CINE

Si se analizan los dos indicadores generales disponibles (recaudación y asistencia), el sector cinematográfico experimenta en la actualidad una situación con dos caras. Por un lado, en el período 2002-2006, la industria incrementó notablemente el monto de la facturación general –debido esencialmente al aumento del precio de las entradas– y llegó a duplicar sus ingresos, los cuales pasaron de \$137 millones en 2002 a \$279,9 millones en 2006.

Sin embargo, se observa, por otro lado, una merma en el público concurrente a las salas de cines en los últimos dos años. Si bien la asistencia creció en el período inmediatamente posterior a la crisis (2003-2004), pasó a disminuir en el bienio siguiente (2005-2006).

La mejora parcial o relativa del sector, según lo indicado por los niveles de asistencia y recaudación, se ve reflejada en la cantidad de pantallas abiertas anualmente a nivel nacional. Actualmente, ellas suman poco más de 980. Esta cantidad es un tanto inferior, según datos del INCAA, a las existentes en el último período de la crisis: en 2001 sumaban 1.043 y en 2002 llegaban a 991.

**CINE:** TOTAL DE ESPECTADORES Y RECAUDACIÓN POR AÑO  
(EN MILLONES DE PERSONAS Y PESOS) | ARGENTINA | 1997-2006



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

## LA CIUDAD DE BUENOS AIRES COMO EPICENTRO DE LA ACTIVIDAD

La Ciudad de Buenos Aires concentra el 10% de la población total del país. Sin embargo, dado que condensa una tercera parte de los espectadores y de la recaudación total anual del territorio nacional, su participación en la comercialización cinematográfica es 2,5 veces mayor a su peso poblacional.

Esta concentración en el distrito porteño se confirma si se analiza la cantidad anual de espectadores en relación con el total de habitantes por provincia, ya que el coeficiente alcanzado por el Distrito Federal supera ampliamente el promedio a nivel nacional.

A la Ciudad de Buenos Aires le siguen, de lejos, Tierra del Fuego y los partidos del Gran Buenos Aires (con 1,47 y 1,07 espectadores anuales por habitante, respectivamente).

Esta concentración geográfica de la asistencia al cine se encuentra en estrecha asociación con la distribución de las salas en el territorio nacional.

Mientras que las ciudades pequeñas del interior prácticamente no cuentan con pantallas exhibidoras –las cuales se localizan casi exclusivamente en ciudades capitales de las provincias–, la región céntrica del país (zona metropolitana, provincia de Buenos Aires, sur y centro de Santa Fe y Córdoba, y oeste de La Pampa) concentra cerca del 70% del total de las pantallas del país.

En Mendoza, según el PEIC, se verifican los siguientes datos en relación con la actividad audiovisual:

- Cantidad de empresas: 20 aproximadamente.
- Cantidad de emprendedores: 80 aproximadamente.

## EL PERIODISMO DIGITAL

Si hay un sector que expresa en la actualidad la dinámica sinergia entre industrias culturales, telecomunicaciones e informática, como también a las Industrias Culturales entre sí, son los periódicos digitales.

La expansión de este espacio comunicacional *on-line* no solo se relaciona con el vertiginoso incremento en la cantidad de hogares que cuentan hoy en día con servicio de internet y con el costo relativamente bajo que implican estas ediciones al prescindir de los bienes y servicios tangibles (papel, tintas, impresión, dis-

tribución) indispensables en las publicaciones tradicionales. También se debe a la importante innovación, el rasgo distintivo que caracteriza al formato emergente: la incesante actualización de las noticias y la posibilidad de acceder a ellas desde cualquier coordenada espacio-temporal.

El periodismo digital no solo está fuertemente potenciado por el desarrollo de la informática (*software*, internet) sino que mantiene fuertes relaciones con las telecomunicaciones. Por ejemplo, los teléfonos personales permiten recibir minuto a minuto estas noticias *on-line*. Por otra parte, este nuevo formato articula en su interior distintos medios de comunicación –diarios, radio y TV–, ya que en ellos convergen textos, sonidos e imágenes.

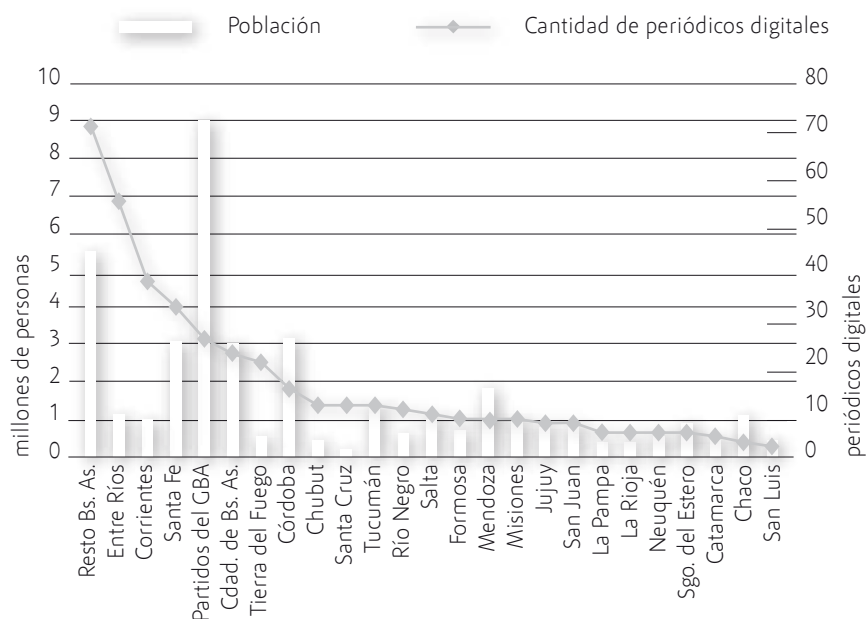
### *Los periódicos digitales en la Argentina*

Existen a lo largo del país –según datos del SINCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina)– cerca de 400 diarios digitales. Y una de cada dos ediciones *on-line* no corresponde a una edición impresa, es decir, son ediciones específicamente digitales.

A diferencia del conjunto de las industrias culturales –con relativa excepción de la radio y de los propios periódicos impresos–, este sector es claramente federal: solo 5% de estos 400 (unos 20, entre los que se encuentran los económicamente más poderosos) se ubican en la Ciudad de Buenos Aires.

La ciudad de Paraná, por ejemplo, cuenta con una mayor cantidad de ediciones digitales que el Distrito Federal. Llama la atención que dos provincias mesopotámicas (Entre Ríos y Corrientes) concentran el 23% del total anteriormente señalado. Como puede observarse en el siguiente mapa, el norte de la Provincia de Buenos Aires, centro y sur de Santa Fe y las provincias anteriormente señaladas aglutinan una gran cantidad de unidades del servicio emergente.

**PERIÓDICOS DIGITALES. CANTIDAD DE SITIOS ON-LINE POR PROVINCIAS ARGENTINA | 2006**



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

*La expansión del servicio de internet: clave para el desarrollo del periodismo on-line*

Un elemento estructural insoslayable a la hora de visualizar y estimar en qué proporción pueden crecer los periódicos digitales es el aumento o no de los hogares que cuentan con internet en el país.

En este sentido, la parábola ascendente que trazan el acceso y consumo del servicio es más que auspiciosa, y permite proyectar el siguiente dato: si hoy en día el 25% de los hogares y el 30% de las personas cuentan con acceso a internet, la tasa de crecimiento proyectada indica que en el 2010 cerca del 50% de las personas y del 40% de los hogares contarán con el servicio.

Hasta aquí la información proporcionada por el LIC nos ha ayudado a interpretar mejor lo que está pasando en nuestro sector.

## *Pymes proveedoras de software y servicios informáticos (SSI)*

El sector de SSI forma parte de las industrias de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TIC). Los servicios brindados y los productos elaborados por estas empresas se caracterizan por ser intangibles. El 78,1% de las pymes de SSI se dedica a realizar actividades de programación informática. A su vez, el 47,8% de ellas (es decir, 37,3% del total) elabora productos de *softwares* estandarizados –en su mayoría de gestión y facturación–. En estos casos, las firmas ofrecen licencias para el uso de dicho *software* y brindan servicios asociados (actualización y mantenimiento, entre otros).

Ahora bien, el 44,7% de las empresas que realizan actividades de programación (34,9% del total) brinda servicios de desarrollo de *software* a medida. Por otro lado, el 13% de las pymes de SSI lleva a cabo actividades de consultoría informática y de administración de medios informáticos.

En lo que se refiere a la distribución geográfica, las empresas se localizan mayormente en importantes centros urbanos del país, donde se presentan más oportunidades de captar mano de obra calificada, factor fundamental para el desarrollo del sector. Hay una concentración espacial fuertemente marcada en lo que es el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) –compuesta por Capital Federal y el conurbano bonaerense–, donde se localizan las dos terceras partes de las pymes de SSI. En segundo lugar se ubica la región Centro del país (destacándose ciudades como Rosario y Córdoba), que aglomera el 28,4% de las empresas. De esta manera, ambas macrorregiones concentran casi la totalidad de las firmas: el 94,7%.

Mario Sosa, responsable del OPSSI (Observatorio Permanente de la Industria del *Software* y Servicios Informáticos de la Argentina), firma la introducción de un documento («Situación y perspectivas de las pymes del sector del *software* y servicios informáticos de la Argentina») que constituye el resultado del trabajo llevado adelante por el OPSSI en el marco de su alianza estratégica con la Fundación Observatorio PYME-FOP.

El OPSSI es una iniciativa de la Cámara de Empresas de *Software* y Servicios Informáticos (CESSI), financiada parcialmente por el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del *Software* (Fonsoft), de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT).

Dice Sosa: «El OPSSI se propone formalizar actividades consistentes en la obtención, reunión, sistematización y análisis de información específica, tanto de coyuntura como de estructura, permitiendo, entre otras cuestiones, se proporcione a las áreas pertinentes del sector público y a la CESSI insumos imprescindibles para el momento estratégico de la concepción, el diseño y la acción de la política pública, tanto interna como internacional. A la vez, se propone facilitar el proceso de toma de decisiones de las empresas del sector en lo referente a su negocio y contribuir a elevar la competitividad interna e internacional.

«El sector SSI viene creciendo a tasas relativamente elevadas en los últimos años. Ese desarrollo se manifiesta no solo en los niveles de facturación creciente sino también en la generación progresiva de puestos de trabajo de calidad. Durante 2007, el sector SSI alcanzó un valor de producción cercano a 5.800 millones de pesos, mientras la ocupación total sobrepasó los 45 mil puestos de trabajo. Las tasas de crecimiento, si bien se mantienen en niveles elevados en comparación con el resto de los sectores económicos, vienen desacelerándose de modo preocupante, fundamentalmente por el estrangulamiento de la oferta de trabajo, que muestra una elevada inelasticidad.

«El documento elaborado da cuenta de las dificultades manifestadas por los empresarios de las pymes del sector para encontrar personal calificado, como también de las perspectivas para el año en curso. Aborda además la dinámica diferencial del universo pyme en lo que respecta a las variables de mayor relevancia en relación con aquellas empresas beneficiadas por la Ley de *Software*.

«Pero más allá de las dificultades, también es posible concluir sobre la formidable dinámica sectorial en materia de ventas, ocupación, exportaciones y mercados externos.

«Como podrá observarse, muchos de los valores son sustancialmente superiores a los mostrados por las pymes del resto de los sectores económicos de nuestro país. Quizá sea relevante observar con detenimiento algunos indicadores relativos al grado de innovación y prestar singular importancia a la manifiesta contradicción entre la inversión, el comportamiento innovador y la carencia de fuentes de fondos para hacer sustentable su promisorio crecimiento.

«Una lectura detenida da cuenta de un sector con un nivel de empleo creciente, niveles salariales en ascenso relativo, facturación y exportaciones aumentando, mientras se hace notoria la presencia de una crisis de crecimiento si se mira la oferta de recursos humanos y el financiamiento externo a las empresas.

Estos puntos constituyen una alerta importante para los niveles de decisión si es que se concuerda en la búsqueda de un modelo de industria distinguida a nivel internacional por su elevado grado de agregación de valor».

Señala textualmente el informe: «Esperamos que este documento pueda contribuir a una comprensión más profunda de la oportunidad que se nos presenta como país de cara a un mundo globalizado». (Sosa, M., 2008)

Para resumir, la síntesis ejecutiva del documento de la OPSSI nos dice:

- Cerca del 84% de los empresarios pyme de SSI manifestaron haber atravesado una fase de crecimiento normal o acelerado durante 2007.
- Entre las empresas que perciben beneficios derivados de la Ley de *Software* (Ley 25.922), el 33,3% ha crecido aceleradamente en el último año y ninguna se ha achicado. Por otra parte, una menor proporción del resto de las empresas creció aceleradamente (19,2%) y el 5% ha sufrido una contracción en su actividad.
- La facturación de las pymes del sector de SSI aumentó 35,2% en 2007 respecto del año anterior, tasa nueve puntos porcentuales mayor a la registrada para las pequeñas y medianas industrias manufactureras.
- En junio de 2007, el nivel de ocupados se incrementó 14% en términos interanuales para las pymes de SSI. En este lapso, las empresas medianas (de 21 a 150 ocupados) ampliaron su personal 16,4%, mientras aquellas pequeñas (entre 5 y 20 ocupados) lo hicieron solo en 5,2%.
- En 2007, el 59,3% de las pymes de SSI realizaron alguna operación de exportación (en el segmento pyme industrial, el porcentaje de firmas exportadoras fue del 30,5%), de las cuales el 67% lo ha hecho con regularidad, es decir, realizó al menos tres operaciones de exportación en el año.
- Mientras que en 2006 las exportaciones de las pyme de SSI exportadoras significaron el 38% de la facturación total, durante 2007 ascendieron al 40,7%. En cambio, entre las pymes industriales la apertura exportadora se incrementó apenas medio punto porcentual en ese lapso: del 17,9% al 18,3%.
- Las exportaciones de las pymes de SSI se dirigen en su mayoría a los mercados latinoamericanos: mientras que la cuarta parte son destinadas al Mercosur, la suma de las exportaciones a México, Chile, el resto de América Latina y el Caribe representan el 36,7% del total de ventas al exterior. De todos modos, también es importante la competencia en países desarrollados: Estados



- Unidos y Canadá (20%), España (12,2%) y el resto de la Unión Europea (5,8%).
- En términos generales, las expectativas para 2008 son positivas: el 82,2% de los empresarios opinó que las ventas en el mercado interno aumentarán; el 80%, que crecerán las exportaciones; el 72% espera incorporar nuevos trabajadores a su empresa, y el 64,9% cree que aumentarán sus inversiones.
  - El 82,2% de las empresas efectuaron inversiones durante 2007, proporción superior a la de 2006 en doce puntos porcentuales.
  - La proporción de ventas invertidas de las pymes de SSI fue del 12,5% en 2007. Entre las pymes industriales este porcentaje fue muy inferior: 7,4%.
  - El principal problema que afecta a la mayoría de las pymes de SSI es el de los recursos humanos de la empresa. Medida su intensidad en una escala del 1 al 10, el valor promedio con que se calificó este problema fue de 8,2 puntos.
  - Durante 2007, una elevada proporción de empresas de SSI demandó personal de distintos perfiles: desarrolladores de *software* (el 88,1% de las firmas), analistas funcionales (75,7%), de infraestructura tecnológica (63,7%) y de calidad (59,7%).
  - La mitad de los ocupados de las pymes de SSI cuenta con estudios universitarios completos, mientras entre las pymes industriales esta proporción es menor al 5%, ya que la mayoría de sus empleados (54%) cuenta como máximo con primario completo.
  - Las mayores dificultades para captar mano de obra se encuentran entre los desarrolladores de *software*, ya que el 60% de los empresarios que demandan trabajadores con este perfil enfrentan dificultades altas para su contratación.
  - La remuneración promedio del personal de las pymes de SSI se vio incrementada 25,9% entre 2006 y 2007. Esta suba supera la de las pymes industriales en el mismo período: 22,8%.

El panorama que se vislumbra es bastante alentador y nos mueve a la siguiente reflexión: la Argentina debería poseer fuertes ventajas comparativas en las industrias creativas debido a la tradición nacional de poseer altos niveles culturales y educativos de la población. Estos niveles garantizan la potencialidad en el desarrollo de contenidos necesarios para nutrir actividades basadas en la creatividad, el talento y el conocimiento. Por otro lado, también disponemos de un mercado de casi 40 millones de individuos alfabetizados con ingresos altos y medios per cápita –si bien este no está distribuido equitativamente entre los

miembros de la sociedad–, con capacidad potencial para consumir productos culturales de todo tipo (audiovisuales, literarios y musicales, entre otros).

### *De OSC emprendedoras a empresas híbridas*

Hay otro universo que también está presente en este escenario. Es el de las denominadas «OSC emprendedoras» que devienen en «empresas híbridas». (Davis, Etchart, Jara y Milder, 2004).

El proceso de desarrollo de muchas de estas pymes singulares ha seguido el concepto de «empresas híbridas»: ONG (organizaciones no gubernamentales), OSC (organizaciones de la sociedad civil) y grupos de emprendedores y artistas informales, en los que se detecta una combinación del cumplimiento de la misión organizacional, con la generación de estrategias de autofinanciamiento: desarrollo de negocios ligados a la misión, producción y comercialización de bienes culturales, diseño y comercialización de servicios culturales, venta de franquicias, alianzas estratégicas, patrocinios, etcétera. Este pasaje de microemprendedores y organizaciones no gubernamentales a empresas híbridas viene consolidando un proceso interesantísimo de analizar y apoyar con financiamiento del Estado y de los organismos internacionales.

Están conformando una base amplia para la generación de valor económico y de puestos de trabajo, en particular entre las franjas más jóvenes de la sociedad.

En casi todas las ciudades se hace cada vez más visible el accionar de estas «híbridas» que han consolidado nichos de gestión social y cultural: en lo artístico, en la educación, en la responsabilidad social empresaria, en la defensa de los derechos humanos, de los aborígenes y otros, del ambiente, en la atención a la niñez, adolescencia y tercera edad, en la protección del ambiente y de las especies, en la defensa del ciudadano, en la comunicación, en la prevención de diferentes enfermedades, en la lucha contra la inseguridad, la violencia familiar, los derechos de género, los derechos sexuales, la visualización de comunidades de inmigrantes, etcétera. La densidad de estas híbridas y el tejido social que ayudan a construir dan también una pauta del nivel de desarrollo de una comunidad y del grado de participación autónoma que cada sector reclama para sí.

Estas híbridas, como producto de su accionar y de los escasos recursos disponibles públicos, por las crisis y del despilfarro de los estados y las burocracias, comenzaron en todo el mundo a combinar misión con autofinanciamiento.

Así, muchas de ellas hoy disponen de planes estratégicos de «negocios sociales y culturales» que les han dado sostenibilidad y les han permitido derrotar la incertidumbre y la dependencia estatal o de empresas patrocinantes.

Las características comunes de estas «empresas híbridas» son:

- Altas dosis de creatividad para detectar una necesidad insatisfecha o una demanda vigente, y desarrollar un nicho de trabajo en torno de ella.
- Capacidad de respuesta a la creciente demanda cultural como producto de las nuevas tecnologías de la comunicación y al alto valor social de los bienes y servicios culturales.
- Trabajo intensivo. En estas empresas es casi imposible remplazar el trabajo humano por bienes de capital (máquinas), como ocurre en las demás ramas de la producción. Esto caracteriza fuertemente a estas empresas, y las valoriza en función de consolidar el empleo y garantizar el desarrollo integral de los territorios donde se anclan.
- Mayor satisfacción laboral a menor costo. En estas empresas se detecta un alto grado de satisfacción de sus trabajadores aunque los salarios sean sensiblemente menores.
- Ambientalmente compatibles. No son contaminantes, no generan desechos y no se pueden deslocalizar, por su impronta local.

Estas características, que pueden ser extensivas a todas las industrias culturales y por consiguiente a las pymes creativas, les dan el carácter de «elegibles» frente a otras opciones más tradicionales –extractivas, manufactureras, comerciales– a la hora de pensar estratégicamente el desarrollo de un territorio o ciudad. Decimos con esto que la opción de la inversión en industrias culturales por parte de las dirigencias políticas y económicas territoriales es una alternativa viable, limpia y de alto impacto en la calidad de vida de la población.

Las pymes Culturales y las híbridas conforman un abanico disponible de elección a la hora de superar los callejones sin salida de las producciones tradicionales, de alto costo en recursos públicos –por ser mantenidas a fuerza de subsidios– y de alto costo ambiental y social –por el impacto que producen en el ambiente y el sector trabajador, involucrado y sometido la mayoría de las veces a maltrato, explotación y enajenación.

### *Tipos de actividades de autofinanciamiento*

Los términos «actividades de autofinanciamiento» y «actividades empresariales» se refieren a diferentes estrategias empleadas por las organizaciones para generar ingresos, como por ejemplo:

*Tarifas por servicios:* contratación remunerada de trabajos para clientes del sector público o privado (servicios de consultoría a empresas o gobiernos locales).

*Venta de productos:* comercialización de lo generado mediante un proyecto (por ejemplo, libros o publicaciones), reventa de productos a un precio más elevado (por ejemplo, artículos en especie, donados), y producción y venta de productos nuevos (por ejemplo, camisetas, artesanías).

*Uso de activos tangibles:* alquiler de propiedades, equipos u otros recursos físicos cuando no están siendo utilizados para actividades relacionadas con la misión.

*Uso de activos intangibles:* generación de ingresos a partir de patentes, mediante acuerdos para el otorgamiento de licencias o aval de productos, aprovechando el nombre o la reputación de la OSC.

*Cobro de cuotas a los miembros:* recaudación de ingresos cobrando cuotas a los miembros o beneficiarios de la organización a cambio de algún producto, servicio u otro beneficio (por ejemplo, un boletín, una revista o descuentos en los productos o servicios de la OSC).

*Dividendos por inversiones:* obtención de ingresos por concepto de inversiones ya sea en forma pasiva (intereses devengados por cuentas de ahorro o fondos mutuos) o en forma activa (negociando títulos en el mercado de valores o mediante operaciones de canje de deuda).

Estas empresas híbridas son responsables de numerosas actividades económicas relacionadas con la cultura local. Ellas son las referentes de muchos festivales, encuentros, congresos, seminarios; en acciones de protección de sectores en riesgo, y en actividades de turismo cultural, educación, recreación y deportes (obra citada).

### *Pymes culturales: sustituyendo importaciones*

Del análisis de la balanza de la cuenta corriente de las industrias creativas podemos encontrar algunas pautas para reorientar la producción, mediante adecua-

dos mecanismos de financiamiento, hacia la sustitución de importaciones de base creativa cultural.

Ya planteamos anteriormente que uno de los factores claves de la competitividad de una economía es su capacidad exportadora.

El Laboratorio de Industrias Culturales (LIC) de la Secretaría de Cultura de la Nación, en su boletín del mes de febrero de 2008, publica información muy interesante a la hora de pensar estrategias y formular políticas públicas relacionadas con el sector de la Cultura.

La primera información impactante es que las transacciones de servicios culturales entre Argentina y el resto del mundo han crecido ininterrumpidamente. «Mientras que en 1966 las mismas sumaron 729,8 millones de dólares, en el 2006 este valor alcanzó los 2.192,9 millones, lo que significa un incremento de más del 200%».

El informe aclara que a pesar del incremento en las transacciones, la balanza de cuenta corriente por bienes, servicios y transferencias culturales sigue siendo deficitaria para la Argentina.

Aparece en el informe como dato relevante que el saldo negativo resultante de los intercambios viene dado principalmente por el rubro Regalías y Derechos de Licencia.

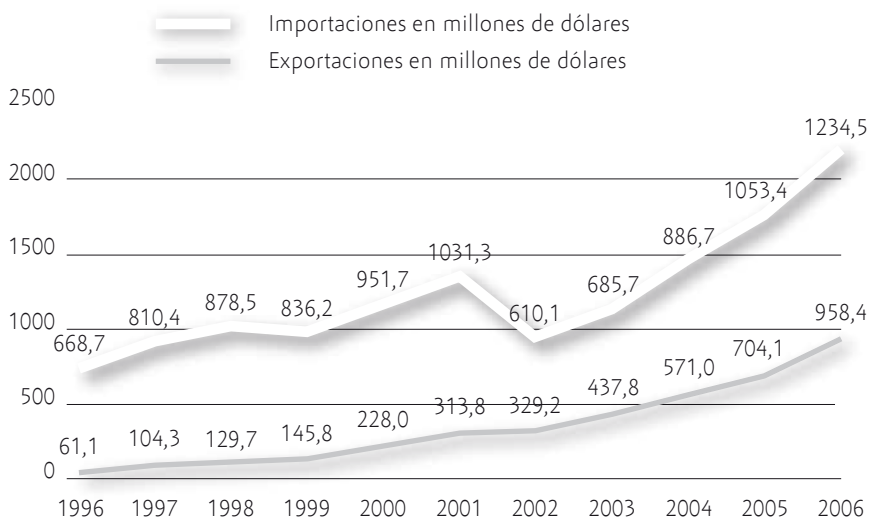
Este rubro «superó en el 2006 al déficit generado por todos los servicios tomados en su conjunto en el 276%».

*Regalías y Derechos de Licencia comprende:* los pagos efectuados y recibidos entre residentes y no residentes en relación con: el uso autorizado de activos intangibles y derechos de propiedad (como patentes, derechos de autor, marcas registradas, procesos industriales y concesiones) y el uso mediante acuerdos de licencias de originales o prototipos producidos (como manuscritos y películas).

Desde este punto de vista, queda claro que cualquier acción en el campo de la cultura debe tender a reducir esta brecha y garantizar una mejora en la balanza de intercambio.

El tema de «contenidos» pasa así a tener una importancia clave a la hora de diseñar políticas y decidir inversiones. Mientras más nos orientemos a la producción de intangibles, creatividad autoral y desarrollo de licencias propias, más estaremos achicando los saldos negativos.

EVOLUCIÓN DE LAS TRANSACCIONES DE LOS SERVICIOS CULTURALES  
ENTRE ARGENTINA Y EL RESTO DEL MUNDO



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

### LAS PRINCIPALES EXPORTACIONES CULTURALES

También es interesante en el informe el cuadro de exportaciones y sus características.

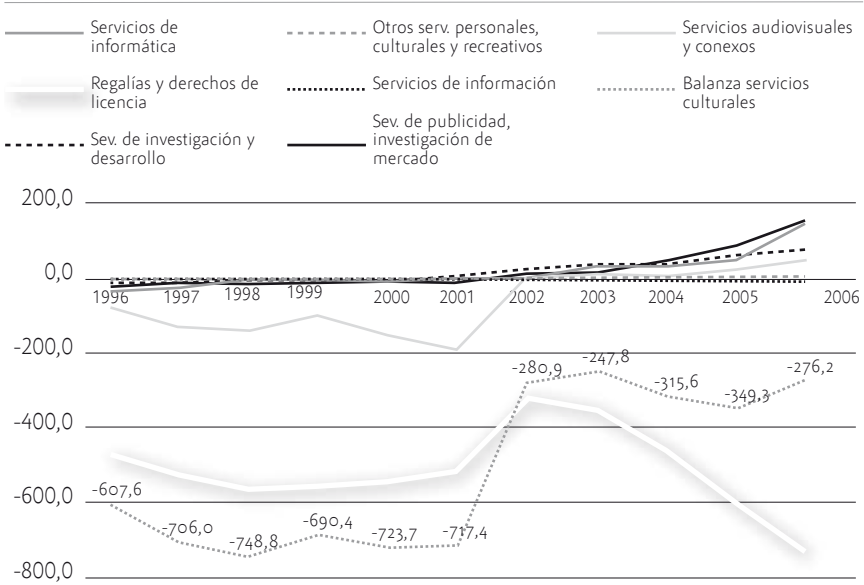
«Si se considera el conjunto de los servicios, las exportaciones pasaron de generar un ingreso de 61,1 millones de dólares en 1996 a 958,4 millones de dólares en 2006, lo que significa un crecimiento de más de 1.400 por ciento respecto de 1996». Y agrega el informe «que los servicios que mayor cantidad de divisas generaron en concepto de exportaciones fueron los «servicios de informática», pasando de 31,1 millones de dólares en 1996 a 315,7 millones de dólares en 2006».

Otro dato interesante que se rescata de esta investigación es que entre 2002 y 2006 los «servicios de publicidad e investigación de mercado» crecieron 423 por ciento y los «servicios de investigación y desarrollo» lo hicieron 220 por ciento.

Las cifras son elocuentes para el 2006: «servicios de informática»: 346,4 millones de dólares; «audiovisuales y conexos»: 214,7 millones de dólares, y «publicidad e investigación de mercado»: 194,9 millones de dólares.

Como detectamos con estas cifras, estamos en presencia de datos novedosos y aún no incorporados en algunos de los ámbitos oficiales de la cultura y que son parte constitutiva de la denominada «sociedad de la información».

SALDO COMERCIAL DE LOS SERVICIOS CULTURALES EN ARGENTINA 1996-2006



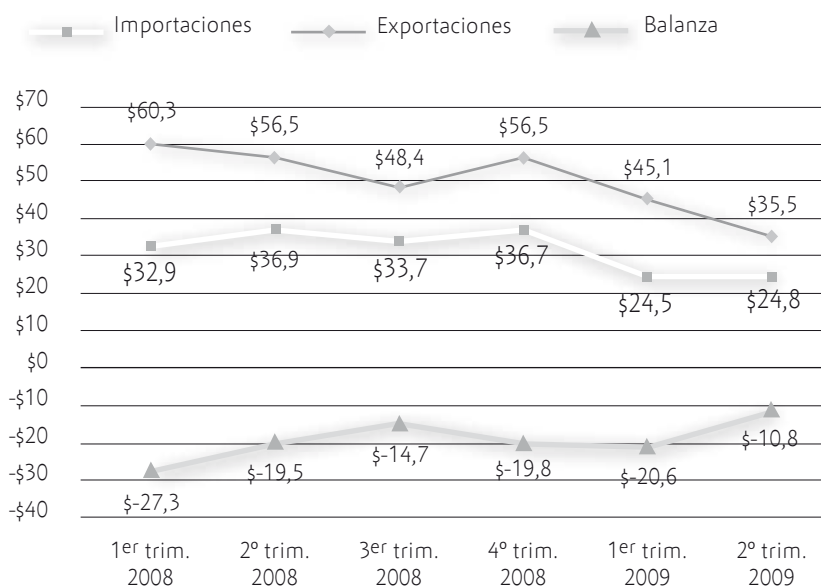
FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

**En esta sociedad de la información, la gestión del conocimiento**

corresponde a la percepción de que la gestión de los elementos informacionales es ya más importante que la tradicional gestión de los elementos materiales, y es en este marco de aproximación donde hay que ubicar también todos los desarrollos relacionados con la e-learning y, en general, con todos los modelos de transmisión del conocimiento (Rausell Köster y Carrasco Arroyo, 2005, p. 6).

Las políticas culturales tendrán que empezar a tener en cuenta estos datos y planificar adecuadamente las estrategias, los programas, las metas y el financiamiento adecuado para consolidar estas tendencias y asegurar un destino promisorio para las industrias creativas nacionales.

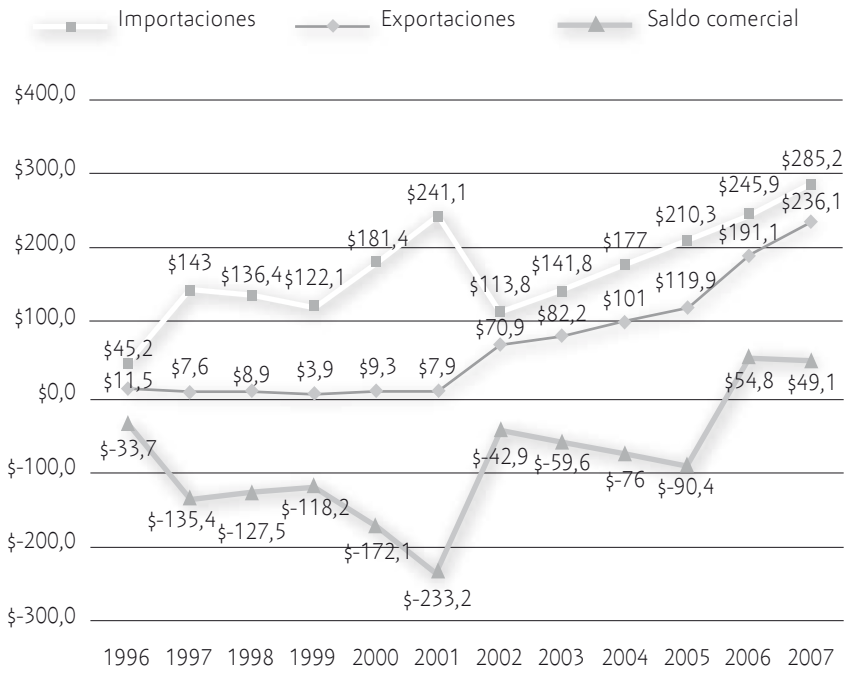
COMERCIO EXTERIOR DE BIENES CULTURALES CARACTERISTICOS  
 En millones de pesos | Primer trimestre 2008 a segundo trimestre 2009



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».



COMERCIO EXTERIOR DE SERVICIOS CULTURALES | En millones de dólares corrientes



FUENTE: Extraído del SINCA: «Informe diagnóstico del laboratorio de industrias culturales. La medición de la economía cultural en la Argentina».

ECONOMÍA CREATIVA: NUEVO PARADIGMA PARA LOS SECTORES SOCIAL Y CULTURAL

En el 2008, la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) publicó el informe, en un esfuerzo conjunto con la Unidad Especial para la Cooperación Sur-Sur del PNUD, de un equipo de expertos de varios organismos de las Naciones Unidas –la UNCTAD, el PNUD, la UNESCO, la OMPI y el CCI– y también de consultores internacionales.

Se trata del «Informe sobre la economía creativa 2008. El desafío de evaluar la economía creativa: hacia la formulación de políticas públicas informadas».

Los ejes clave del trabajo son:

- En el siglo XXI, un nuevo paradigma que interrelaciona la economía la tecnología y la cultura está surgiendo.
- La creatividad, el conocimiento y el acceso a la información son potentes motores del desarrollo.
- La economía creativa implica un desplazamiento fuera de los modelos convencionales y hacia un modelo multidisciplinario que abarca la interfaz entre economía, cultura y tecnología, focalizado en la predominancia de los servicios y del contenido creativo.
- A pesar de poseer una rica diversidad cultural y abundante talento creativo, la gran mayoría de los países en vías de desarrollo aún no utiliza el enorme potencial de su economía creativa para acelerar su desarrollo.
- El propósito es explorar la infraestructura de políticas públicas existentes en el entorno de la economía creativa, con vistas a identificar las políticas factibles de reforzar e integrar las industrias creativas locales en las estrategias de desarrollo nacional e internacional y en los mercados globales.
- Las pymes podrían tornarse el corazón de estrategias de base para favorecer el desarrollo sustentable de las industrias creativas, mejorando la vida económica, cultural y social de la comunidad.
- La naturaleza intersectorial de la economía creativa implica que el desarrollo de políticas públicas debe ser formulado de forma interministerial y coordinada.

El informe constituye una de los elementos de investigación y de reafirmación de cuanto viene sucediendo en la economía mundial y es un marco imprescindible para el rediseño de políticas públicas y de acciones complementarias entre los sectores que conforman la economía creativa.

La experiencia de los últimos años en los programas de capacitación y de investigación que la Fundación COPPLA/Tikal Ideas viene desarrollando pone en el centro de la escena a los emprendedores creativos como el motor permanente del sector. Estas personas son las que, con empuje, capacidad de innovación, enorme perspicacia para detectar oportunidades, criterio de calidad y de excelencia en sus proyectos, gran imaginación, talento para pensar estratégicamente, planificar y poner en juego sus más altas convicciones y su espíritu

de servicio, han potenciado la creación de numerosas pymes, que son el principal soporte de este cambio económico en el mundo. Como característica, estas pymes consolidan una tendencia que rompe con los cánones tradicionales de la economía. En su gran mayoría, estos emprendimientos surgen con nulo o escaso capital y desarrollan un crecimiento acelerado en todas partes del mundo, siendo las responsables de un índice de crecimiento mayor al de los sectores de la economía tradicional. Y con la enorme ventaja de generar muchísimos puestos de trabajo ente la población juvenil, carecer de posibilidades de deslocalización y no ser contaminantes.

### *Propuestas sugeridas para potenciar las pymes culturales*

Desarrollar líneas de financiamiento para los emprendimientos de base creativa es clave para la transformación del sector en uno esencialmente productivo que deje el perfil de sector subsidiado. Pero este concepto y esta nueva forma de pensar las pymes del sector redefine el papel del Estado. Desde esta perspectiva, las políticas públicas culturales deben empezar a ser articuladoras y verdaderamente descentralizadoras. Se impone así una diferente forma de pensar el financiamiento que desde el Estado se puede hacer de estas emergentes pymes, para posibilitar los caminos del autofinanciamiento y de la sustentabilidad de estos emprendimientos.

Potenciar las pymes culturales implica, entre otras cosas:

- Trabajo conjunto, en la Nación y las provincias, de las áreas de Cultura y las de pymes de los ministerios de la Producción, de Desarrollo, de Economía y similares en cada jurisdicción. Ver en este caso las acciones desarrolladas por el Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires.
- Consensuar con el sistema bancario público y privado líneas de crédito a tasa subsidiada para las pymes culturales. Además, sumar a la Secretaría de Cultura de la Nación y a las áreas de Cultura de las provincias a aquellos emprendimientos que se consideren estratégicos, con una participación en el subsidio a la tasa para hacerla aún más baja. Este accionar, por ejemplo, lo realiza la Dirección General de Escuelas de Mendoza, subsidiando la tasa de préstamos para escuelas de gestión privada que requieran fondos para modernizar sus infraestructuras o construir nuevas. Este programa se realiza a través del Fondo para la Transformación y el Crecimiento, organismo

autárquico que financia emprendimientos productivos. Algo similar podría implementar la Secretaría de Cultura de Mendoza para resolver el grave problema de equipamientos culturales en el territorio y potenciar la acción privada en este campo.

- Intervenir en la cadena de valor de las industrias y servicios culturales con financiamiento adecuado. Por un lado, esta propuesta superaría la tradicional forma de financiar la oferta y la demanda cultural, para hacer eje en todas las etapas de la producción y difusión cultural: investigación, creación, distribución, producción, exportación, *marketing*, *packaging*, diseño, traducción, equipamiento, gerenciamiento, etcétera. De esta manera, se pueden iniciar acciones conjuntas con el Ministerio de la Producción o sus similares en las provincias (caso del Fondo para la Transformación y el Crecimiento en Mendoza), con el INTI (caso del Plan Nacional de Diseño), el Banco Nación y otros organismos públicos y privados, para incrementar la oferta de financiamiento al sector. Las formas pueden asumir las características de créditos a baja tasa, leasing, incubadoras, promoción en el exterior, etcétera.
- Modificación de la Ley 24.475 de Impuesto a las Ganancias y el Valor Agregado, para volver a incorporar la cultura (eliminada en 1998) a las exenciones fiscales cuando hay patrocinio de privados (mecenazgo).
- Coordinar con la Cancillería argentina, y su red de embajadas y consulados en el exterior, por un lado, la promoción, difusión y coordinación de las agendas de actividades culturales que se desarrollan en el país y pueden resultar atractivas para el extranjero; por otro, la necesaria coordinación de las giras de artistas y la potenciación de la presencia argentina en ferias internacionales, mercados y espacios de comercialización de bienes y servicios de base creativa cultural.
- Incentivar desde la Secretaría de Cultura de la Nación y el Ministerio de la Producción la participación de las pymes culturales en las ferias y mercados de la cultura en el Mercosur y otros espacios.
- Integración en las comitivas empresariales al exterior de representantes de pymes culturales.
- Coordinar las propuestas de festivales, fiestas, lugares patrimoniales, con la Sectur y las áreas de Turismo de las provincias para generar nuevos productos turísticos culturales para ofertar tanto al público nacional como extranjero.

- Coordinar regionalmente los ejes de desarrollo de las industrias creativas, para complementarse y no generar superposición y derroche.
- Promover la realización de ferias-mercado de la cultura y las industrias creativas en el país.

En función de estos seis factores de competitividad:

- 1 la capacidad exportadora,
  - 2 la atracción de inversiones,
  - 3 las capacidades básicas relacionadas con la educación y los recursos humanos,
  - 4 los stocks (infraestructura edilicia, vial, energética e hídrica),
  - 5 los recursos naturales y
  - 6 los tejidos institucionales,
- sugerimos estudiar el desarrollo de las siguientes propuestas

*1 Diseñar un financiamiento para el incremento de las exportaciones culturales que nos permita ir nivelando la balanza de la cuenta corriente de las industrias culturales*

Esta propuesta requiere sostener la investigación y la evolución de los indicadores con el objeto de detectar aquellas áreas deficitarias para fortalecerlas (es el caso de las patentes y marcas y de lo audiovisual). Por otra parte, potenciar las áreas con superávit, como el *software* y otros. También es importante intensificar la exportación de productos que se consumen dentro del territorio nacional pero que constituyen exportaciones en tanto los no residentes invierten divisas para consumirlo (el tango, los grandes eventos artísticos, festivales, fiestas populares y otras actividades ligadas al turismo cultural).

*2 Fomentar la inversión extranjera en las industrias creativas*

Facilitar el ingreso de divisas y la asociatividad, sumando capital autóctono, otorgando ventajas impositivas y generando una información atractiva para los inversores: Argentina como set, Argentina lectora, Argentina musical, Argentina informática, guías de servicios y de profesionales y técnicos por sector.

En este campo, los gobiernos de la Ciudad de Buenos Aires y de la provincia de Buenos Aires disponen de organismos gubernamentales o mixtos que promueven la venta de las ciudades como set de filmación. En la Ciudad de Buenos

Aires, BACF (Buenos Aires Comisión de Filmaciones), <http://bacf.mdebuenosaires.gov.ar/system/contenido.php>; Bafilm en la provincia de Buenos Aires, <http://www.ic.gba.gov.ar/politicasculturales/industriascreativas/bafilm.html>, y también en San Luis Cine (<http://www.sanluiscine.com>).

Mendoza, en este terreno, se encuentra en deuda. Hace varios años se viene discutiendo la necesidad de disponer de una estructura institucional que facilite la llegada de inversiones para la producción audiovisual en el territorio. Las diferencias de opinión entre los que sostienen que es el Estado el que debe pilotear estos organismos y quienes postulan que el organismo debe ser mixto (público-privado) para garantizar su sustentabilidad han impedido hasta el momento disponer de esta importante herramienta de desarrollo económico y cultural.

### *3 Lograr el financiamiento para el desarrollo de un Plan Nacional de Capacitación de Gestores Culturales y Emprendedores del sector cultural e industrias creativas*

Esta propuesta requiere de:

A Una investigación para detectar los principales parámetros vinculados con las competencias requeridas para llevar adelante de manera exitosa emprendimientos en el campo de la gestión cultural y las industrias creativas.

B Una visualización de cuáles son los componentes que identifican al conjunto como sector productivo, así como de las particularidades que en materia de perfiles profesionales poseen los emprendedores del sector.

Esta investigación, «Identificación de competencias laborales en emprendedores de las industrias de base creativo-cultural», ya la estamos llevando a cabo a través de un convenio entre la Fundación COPPLA y el CAB (Convenio Andrés Bello). El conocimiento de estas competencias permitirá reestructurar los planes de estudio, formular nuevas propuestas para consolidar los conocimientos adquiridos en el sector e incorporar aquellos conocimientos nuevos que son imprescindibles para competir en un mercado complejo y multifacético.

### *4 Desarrollar el stock*

Financiar una nueva infraestructura cultural en los espacios vacíos de ella, la recuperación y puesta en valor de espacios y sitios patrimoniales, activar circuitos culturales. Una de las características de nuestro territorio nacional es su desarticulación simbólica y el mantenimiento de espacios vacíos de infraestructura cultural. A partir de la década del 80, con el cierre masivo de los cines de

barrio y de provincias, y el abandono de las salas teatrales italianas y españolas características de la acción de las colectividades, la situación de la infraestructura cultural entró en un coma final. A pesar de esfuerzos esporádicos por salvar estos espacios que tanto les costaron a los argentinos y que tanto dieron a su cultura, no hubo una política patrimonial ni poblacional que se ocupara. Así, en democracia, perdimos una parte sustancial de nuestro stock cultural. Mientras eso pasaba, las políticas gubernamentales en el campo del patrimonio se dedicaron a restaurar iglesias, a recuperar viejos edificios emblemáticos de las clases dominantes de la Argentina, en especial en Buenos Aires, y poco hicieron para evitar el pase de estas salas culturales y cines a manos de sectas o intereses inmobiliarios que terminaron transformándolos en locales de alquiler, edificios o playas de estacionamiento.

Las empresas extranjeras se hicieron dueñas de la exhibición cinematográfica, aprovecharon la falta de políticas y concentraron la exhibición de cine en las grandes ciudades, condenando a las ciudades más chicas de la Argentina al vacío más absoluto.

Actualmente, la Argentina terminó disponiendo de una infraestructura mínima dedicada a servir a los sectores de mayores ingresos y condenó al resto de la población a ser meros espectadores de interminables festivales folclóricos, motorizados por los intendentes, los representantes artísticos y los intereses de las grandes empresas fonográficas que, como vimos más arriba, son todas de capital extranjero.

Para entender sencillamente lo que esto genera, podemos comparar las políticas culturales con la de salud, por ejemplo. ¿Qué tiene de común la cultura con las políticas de salud? En principio, ambas tienden a garantizar el mejoramiento de la salud psicofísica de la población. Si la salud, como decía Carrillo, es la ausencia de enfermedad, qué más sano que una persona que canta, baila, pinta, maneja su cuerpo y sus relaciones sociales con soltura y alegría. Y esto hace la cultura. Le pone a la dureza de la vida y a la cotidianeidad llena de tensiones ese otro momento extra de la fiesta, del rito, del encuentro, del cultivo del intelecto y el espíritu, que nos permite una calidad de vida más alta.

¿Qué otra cosa tenemos en común con las políticas de salud? La necesidad de infraestructura. Difícilmente podríamos dar respuesta a las necesidades de nuestra comunidad sin la red de centros de atención primaria de la salud, de hospitales de distinta complejidad, sin equipamientos y tecnologías de última

generación, sin insumos médicos, sin capacitación permanente, sin concursos para cubrir los cargos con profesionales idóneos.

Si observamos desde esta óptica la política cultural, nos encontramos con paisajes devastados: cierre de salas de teatro y de cine, agonía de centros culturales barriales, inexistencia de equipamientos adecuados, carencia de insumos. Concursos, ¿qué concursos? Capacitación, ¿qué capacitación? ¿Esto qué implica? Que desde la demanda potencial ciudadana no tenemos política cultural.

A la demanda ciudadana de equipamiento cultural en las ciudades y pueblos de nuestro territorio desarticulado culturalmente le podemos dar respuesta.

La verdadera transformación cultural y la recomposición del tejido social, claves para la competitividad de los territorios se podrán hacer si cedemos a la comunidad local, a través de sus organizaciones, la administración de nuevos centros culturales. Para ello también habrá que poner en juego otras acciones por parte del Estado: un plan de capacitación para los dirigentes locales, para que puedan gestionar exitosamente los espacios; el acompañamiento especializado, para brindar asesoramiento permanente a los dirigentes locales, y la supervisión y el control inteligente, para que el espacio no sea apropiado por intereses mezquinos políticos, empresariales o mediáticos.

Por ese lado se empezaría a desarrollar una verdadera política de descentralización y federalización y no la consabida declamación vacía de valores que nunca se cumplen.

##### 5 *Financiar el tejido de redes*

Por sector productivo, por región y por macrorregiones. Las experiencias en este sentido son alentadoras. En el caso del *software*, la industria gráfica, el diseño, entre otros, las redes han fortalecido la producción y la competitividad. El Plan Nacional de Diseño impulsado por el INTI y el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, los planes estratégicos de la industria gráfica en Mendoza, la Ley de Promoción del *Software* y las Bases y Lineamientos para la Agenda Digital son ejemplos que validan el financiamiento en este sentido.

La combinación inteligente de estas propuestas y otras a diseñar puede constituir la palanca que necesita el sector para fortalecer su desarrollo autónomo, ocupar el lugar que en el mundo de la producción le está reservado y modificar su condición de sector expectante a sector protagonista en el desarrollo humano y el crecimiento económico nacional y regional.



## BIBLIOGRAFÍA

- CARRASCO, S. y RAUSELL KÖSTER, P. (2001): La provisión de cultura en España desde una perspectiva del análisis regional. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 792, 79-92. Madrid.
- CASTORIADIS, C. (1989): *La institución imaginaria de la sociedad. El imaginario social y la institución* (Vol 3). Barcelona: Tusquets.
- DÁVILA, X. y MATURANA Romesín, H. (2008): *Habitar humano en seis ensayos de Biología Cultural*. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor.
- DAVIS, L.; ETCHART, N.; JARA, M. C. y MILDER, B. (2004): *OSC emprendedoras. Los desafíos de impulsar la misión mediante el autofinanciamiento*. Santiago de Chile: Ed. Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil (Nonprofit Enterprise and Self.sustainability Team (NESST)).
- FLORES, F. (1994): *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen.
- FREY, B. S. (2004): ¿Cuáles son los valores que deberían tenerse en cuenta en la cultura? La tensión entre los efectos económicos y los valores culturales. España, *Revista Asturiana de Economía*, 29, 7-16.
- GETINO, O. (compilador) (1998): *Cine latinoamericano, Economía y Nuevas Tendencias*. Buenos Aires: Legasa.
- GETINO, O. (1998): *Cine argentino, entre lo posible y lo deseable*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- (1990): *Cine y dependencia. El cine en la Argentina*. Buenos Aires: Punto Sur.
- (1991): *Turismo y desarrollo en América Latina*. México: Limusa-Grupo Noriega Editores.
- (2003): *Industrias Culturales – Mercado y políticas públicas en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS, Secretaría de Cultura de la Nación.
- MATURANA, H. Y VARELA, F. (2002): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- MORIN, E. (1999): *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: Unesco.
- PNUD ARGENTINA (2002): *Aportes para el Desarrollo Humano de la Argentina 2002: La Competitividad de las Provincias* (Tomo 3). Buenos Aires: PNUD Argentina.

- RAUSELL KÖSTER, P. (1999): *Políticas y sectores culturales en la comunidad valenciana*. España: Ed. Tirant lo Blanch.
- (2003): *Por un nuevo contrato cívico en política cultural*. Valencia: Ed. Universitat de València.
- (2006): Tránsito de Valencia hacia la ciudad global. *Ciudades*, 71, 49-57. Red Nacional de Investigación Urbana. México.
- RAUSELL KÖSTER, P. y CARRASCO, S. (2000): *El patrimonio industrial de Sagunt: un factor posible de desenvolupament territorial*. Valencia: Universitat de València.
- RAUSELL KÖSTER, P. (Dir.) (2001): *Cultura. Estrategia para el desarrollo local*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- RAUSELL KÖSTER, P. y otros (2002): *Cultura: factor estratègic per a les Comarques Centrals*. Gandia: Xarxa d'Istitucions d'Estudis Comarcals (XIEC).
- RAUSELL KÖSTER, P.; CARRASCO ARROYO, S. (2005): *Algunos apuntes sobre la economía de la información, la comunicación y la cultura*. Valencia: Departament d'Economia Aplicada. Unidad de Investigación en Economía Aplicada a la Cultura. Universitat de València.
- RAUSELL KÖSTER, P.; SANCHIS, R. A.; CARRASCO ARROYO, S.; MARTÍNEZ TORMO, J. (2008): *Cultura. Estrategia para el desarrollo Local*. Madrid: AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional). Colección Cultura y Desarrollo.
- RIVAS, P. (2001): *Documento de Trabajo «Cultura, Estado y Ciudadanía - Cómo soñamos vivir»*. Santiago de Chile: Ed. Cabildos Culturales.
- SECRETARÍA DE CULTURA DE LA NACIÓN. Boletín informativo *Click*, del Laboratorio de Industrias Culturales. Secretaría de Cultura de la Nación. Varios números y años.
- SOSA, M. (2008): *Informe Situación y Perspectivas de las pyme del sector del Software y Servicios Informáticos (SSI) en la Argentina*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME y OPSSI CESSI Argentina. En: <http://www.cessi.org.ar/opssi/>.
- STIWEK, S. E. y MOSTELLER, G. (1998). *Industrias protegidas por los derechos de autor y conexos en la economía de los Estados Unidos: Informe 1998, preparado para la International Intellectual Property Alliance*. Washington DC.
- ULANOVSKY, C.; Merkin, M.; Panno, J. J. y Tijman, G. (1997): *Días de radio. Historia de la Radio*. Buenos Aires: Espasa Calpe.

ULANOVSKY, C.; ITKIN, S. y SIRVÉN, P. (1999): *Estamos en el aire. Una historia de la Televisión en la Argentina*. Buenos Aires: Planeta.

Unesco (2007): «Declaration on Cultural Diversity (Declaración sobre la Diversidad Cultural)». Conferencia General Unesco. Noviembre. En: <http://www.unesco.org/confgen>.

#### SITIOS WEB DE INTERÉS

Sistema de Información Cultural de la Argentina:

[www.sinca.cultura.gov.ar](http://www.sinca.cultura.gov.ar)

Sistema de Información Estadística del Mercosur Cultural:

[www.sicsur.org/estadisticas/index.php](http://www.sicsur.org/estadisticas/index.php)

Marco de Estadísticas Culturales de la Unesco

<http://www.uis.unesco.org/template/pdf/cscl/framework/>

FCS\_2009\_SP.pdf

Cultura y turismo. INDEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina:

[http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id\\_tema=9](http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id_tema=9)

Observatorio de Industrias Creativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:

[www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/estadisticas.php?menu\\_id=6937](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/estadisticas.php?menu_id=6937)

Cámara Argentina de Productores de la Industria Fonográfica:

[www.capif.org.ar/Default.asp?CodOp=ESCS](http://www.capif.org.ar/Default.asp?CodOp=ESCS)

Informe de Industrias Culturales. IDITS

<http://www.idits.org.ar/Espanol/SectoresInd/IndustriaCultural/>

[Publicaciones/Informe%20Industrias%20Culturales-Tomo%20II.pdf](http://www.idits.org.ar/Espanol/SectoresInd/IndustriaCultural/Publicaciones/Informe%20Industrias%20Culturales-Tomo%20II.pdf)

<http://www.idits.org.ar/Espanol/SectoresInd/IndustriaCultural/>

[Publicaciones/01-Presentacion%20Estudio%20Cultural%20Mendoza.pdf](http://www.idits.org.ar/Espanol/SectoresInd/IndustriaCultural/Publicaciones/01-Presentacion%20Estudio%20Cultural%20Mendoza.pdf)

Cámara Argentina del Libro:

<http://www.editores.org.ar/estadisticas.html>

Observatorio Permanente de la Industria el software y servicios informáticos

<http://www.cessi.org.ar/opssi/>

## ENTREVISTAS



## Entrevista a DARÍO ANÍS, del Elenco «Viejos... los trapos»

*Por León Repetur\**

Darío Anís es actor y director de teatro. Tras un breve paso por el mundo de la publicidad, se dedicó de lleno al teatro, y dejó su marca en muchísimas obras representadas en Mendoza y en otras provincias. Creó y dirige el elenco «Viejos... los trapos». La entrevista que aquí presentamos se realizó en la primavera de 2009.

—LEÓN REPETUR: ¿Cuánto hace que estás haciendo «Viejos... los trapos», desarrollando ese proyecto?

—DARÍO ANÍS: Este año cumplimos los 15 años, así que vamos a hacer fiesta con vestido largo y todas esas cosas...

—¿Cómo surgió y cuál fue el elemento fundamental que determinó el nacimiento del proyecto?

—En un principio, hace 17 años aproximadamente, me convoca Hebe Yacante, que dirigía el coro de la secretaría, que se llamaba Corales del Alma, integrado por un grupo de adultos mayores. Ella me llamó para que diera unas clases de teatro para ese grupo específicamente, para una puesta en escena: querían cambiar y dejar de ser un coro tan estático. En esa época, los coros empezaban a moverse en escena, entonces comencé con esa tarea. La idea era continuar trabajando en el grupo pero en ese momento las cosas no se dieron: el proyecto no

---

\* El autor agradece a Paula García, por su apoyo en las entrevistas, y a Lilia Sance, por su ayuda en las tareas de desgrabación.

salió subvencionado por ningún lado y costó mucho trabajo continuar. Desde ese momento, me quedó gustando el tema del trabajo con adultos mayores. Yo nunca había trabajado así, es más, estaba bastante alejado del tema de la vejez. Vamos a hablar específicamente de viejos, porque yo los trato así, es más, el título de nuestro grupo es «Viejos», pero dicho desde mi mayor cariño; me quedó una cosa muy fuerte de la energía de los viejos. Entonces seguí tratando de inmiscuirme en el tema, costaba mucho... hasta que entra Estela Flamarique en lo que era la Dirección de Ancianidad de la Provincia. En ese momento, ella toma esa propuesta de seguir pero yo le propongo no solamente trabajar con el grupo sino formar uno de teatro de la tercera edad. Ella quería un taller simplemente y yo digo: «Bueno, no solamente el taller, tratemos de formar un grupo». A partir de allí empezamos a trabajar. Fueron 6 a la primera clase, hoy somos 43.

—En aquel momento, cuando vos tenés ese contacto con Estela en la Dirección de Ancianidad, ¿le presentás un proyecto, una propuesta integral a largo plazo, mediano plazo, algún presupuesto o solo es una charla?

—Fue más artesanal. Después fuimos llevando lo artesanal a otro nivel. Es decir, esto empezó siendo artesanal, con un trabajo totalmente intuitivo: «Bueno... vamos viendo... Vamos a probar a ver qué pasa», decíamos.

—Era empezar con prueba y error, ¿el apoyo del Estado en ese momento era en sueldos, financiamiento?

—En realidad, a mí en ese momento, al principio, no me interesaba tanto lo específicamente económico. Yo tenía mi trabajo y lo que quería era desarrollar esta posibilidad con la tercera edad. Empecé con un voluntariado, que después se convirtió en un voluntariado pago. Me acuerdo que en ese momento era como cobrar hoy 200 por mes para poder empezar a trabajar. Y bueno, el proyecto comenzó a caminar, te diría, desde la intuición, desde el afecto y el cariño que uno le pone a su trabajo, a su proyecto, cuando uno quiere que ese proyecto salga.

—¿Con quién empezaste en ese momento? ¿Estabas vos como cabeza del proyecto, te rodeaste de algún otro grupo, equipo o iniciaste solo la tarea, vos eras el conductor del proyecto y convocaste a la gente para que se integrara al proyecto?

—Exactamente, fue un trabajo solitario, totalmente individual. No había posibilidades de formar un equipo de trabajo específicamente. Entonces, yo me abo-

caba a trabajar con la gente que estaba trabajando justamente en ancianidad en ese momento, que eran Hebe Yacante con el coro y Elsa Quenar con el grupo de folclore. Con ellas iba acordando cosas. En la primera puesta necesitaba, un grupo que bailara tango y llamaba a algunos del grupo de danza para que se integrara a la puesta. Digamos que empecé a trabajar con ellas...

—¿En ese momento cómo trabajaban, tenían espacio físico, deambulaban, era todo a pulmón?

—Era todo a pulmón. Teníamos, tenemos, sigue estando el subsuelo de Ancianidad, pero bueno, de hecho ya es una incongruencia enorme que Ancianidad de la Provincia funcione en un edificio que tiene tantas escaleras, que la gente inclusive no puede acceder. La casa es maravillosa, esa casa antigua donde funcionaba la Caja, en Rivadavia y Patricias, es maravillosa, pero no sirve para ese trabajo. Y nosotros estábamos en el subsuelo, o sea que había que subir las escaleras para después bajarlas. Llegó un momento en que yo ya no podía trabajar, porque gente de mi grupo estaba imposibilitada de subir y bajar escaleras.

—En esa etapa estabas solo, con pocos recursos, en un espacio con una infraestructura que no era la adecuada. Sin embargo, igual el proceso fue evolucionando...

—A partir de ahí había que ir buscando soluciones. Pero los problemas se presentaban, no había en mí un trabajo previo o de prevención en cuanto a eso. Se iban presentando los problemas y yo los iba solucionando, pero no había en mí un espíritu de prevenir las cosas. Después, al cabo de un tiempo, me di cuenta de que yo tenía que adelantarme a este tipo de inconvenientes.

—Empezaste a racionalizar, empezaste a preparar un plan y a tener en cuenta distintos tipos de posibilidades. Bueno, pasado el primer año, ¿cuándo sentiste que el proyecto ya estaba, que se consolidaba, que iba a ser un proyecto que iba a sobrevivir?

—Se afianzó al año. Al año yo me di cuenta de que me producía una sensación muy fuerte, por esto que te decía que estaba muy alejado del tema de la vejez; para mí el tema de la vejez era una cosa, lo viejo, lo que no servía, no había nada para esperar ahí. Esta gente me inyectó una visión totalmente diferente, y a partir de eso yo le puse mucho empeño al proyecto y a la suma, a sumar gente que yo veía que, de pronto, encontraba sin querer... Parece que cuando uno va por la senda



correcta encuentra a la gente que necesita. Así se fue sumando gente al proyecto, con esa necesidad de que se ampliara y se homogeneizara en cuanto a voluntades. Eso se logró, pero tuve un primer año de ir viendo, como que yo estaba un paso más atrás viendo el panorama y, como digo, iba solucionando problemas. Pero hasta ahí ni yo tenía demasiado claro cómo iba a seguir. Venía de trabajar en teatro independiente, había miles de proyectos empezando y terminando. No sabía si este iba a ser uno más, en qué iba a terminar, pero después del año me dije: «Esto merece seguir, este proyecto tiene que seguir».

—¿Qué señales tenías ahí? Porque, digamos, por un lado estabas vos, que te ibas convenciendo desde el punto de vista de la propuesta teatral, que era tu fuerte, viendo la factibilidad y la importancia del proyecto. Pero, ¿qué otras señales recibías de parte de la gente, del equipo, del grupo que se había acercado? ¿Había onda, había enganche, estaban respondiéndote, iban a los ensayos, en las presentaciones la cosa funcionaba? ¿Cuándo empezaste a sentir esas otras cosas que decís vos, otra gente que se acercaba, otros alientos? ¿Qué señales sentías y cómo las detectaste?

—Pasaban cosas muy fuertes en las presentaciones, eso a mí me daba señales de que tenía que seguir, porque había una emoción generalizada en la gente cuando recibía lo que nosotros queríamos dar. Era simplemente una voz puesta en un escenario y desde ellos, desde los viejos propiamente, eso movilizaba mucho a la gente. Esa fue la primera señal: cuando vi la respuesta de la gente hacia lo que nosotros estábamos tirando, fue muy fuerte, muy potente, y nos llevó a arriesgar. Nos presentamos en el festival de estrenos en otoño de la Municipalidad de la Capital, quisimos abarcar otros espacios, aunque no nos importaba el resultado en cuanto a ganar o perder en un certamen, sino decir «bueno, estamos presentes, esto es lo que somos». Eso nos llevó a seguir, a no parar, fue afianzando mucho al grupo. La respuesta de la gente fue haciendo que el grupo se consolidara al ver que era muy potente lo que estaba pasando.

—Además de la parte de la recreación, del esparcimiento, de lo bueno que puede ser, empezó a tomar forma un producto teatral y artístico que empezaba a tener peso...

—Claro, eso fue lo primero. Me propuse desde el principio que la gente no dijera «qué bonitos los viejitos», como cuando uno va a ver una obra de jardín de

infantes y no importa que los pendejos lloren, pero uno igual dice «qué bonito». Bueno, ese era el riesgo, que la gente dijera «qué bonitos los viejitos, pobrecitos los viejitos». Entonces la propuesta desde lo artístico tenía que ser superadora, tenía que ir mucho más allá, desde el discurso, desde lo ideológico, bajar línea. Así, el primer trabajo concreto se llamó Sin arrugas en el alma. Un primer cuadro de la obra de teatro era con música de Vangelis y con ellos haciendo expresión teatral con unas hermosas máscaras, una imagen muy potente. Y la gente se sorprendía cuando veía que eran los viejos los que se tiraban al suelo, subían, bajaban y se levantaban. Al principio es como que pensaban que eran otros, actores profesionales. Cuando terminaba el cuadro, se sacaban las máscaras y decían «atrás de estas máscaras estamos nosotros, gente que sueña, que vive, con arrugas»... Eso causó un impacto muy fuerte en la gente, y ese impacto de todo lo que empezamos a hacer desde lo artístico en un primer momento fue lo que afianzó al grupo, porque veíamos que la respuesta era muy emocionante y con mucha energía. Lo que habíamos querido hacer en un principio estaba tomando forma. Entonces, nos inscribimos por primera vez en el certamen de estrenos en otoño de la Municipalidad de la capital, donde a nosotros no nos importaba el resultado, nos importaba estar. Al principio, en un diario, se hizo una crítica a nuestro trabajo, sobre cómo nosotros nos presentábamos en ese espacio. Me acuerdo que en ese momento la crítica la hizo Fernando Toledo, de diario *Uno*, y se la contestamos con un espectáculo, con otro espectáculo. Nosotros dijimos «estamos acá y hay gente que recibe este mensaje». Lo importante era estar, no nos importaba ganar. Y tuvimos como corolario de esa experiencia el voto del público a la mejor obra, salimos en primer lugar, o sea, la gente recibió eso, y bueno, todo fue afianzando al grupo, nos dijimos: «Es un proyecto que va para adelante», y no tiene fin hasta el momento.

—Respecto de ese grupo originario, de ese grupo que se consolida, que participa, ¿cómo viste su evolución? Todos estos procesos generan modificaciones muy fuertes en la gente que los protagoniza, y ahí está un poco el significado de que generar, de hacer actividades artísticas, de desarrollar actividad cultural, produce un cambio. ¿Cómo empezaban ellos, cómo veías el proceso en los integrantes, qué era lo que detectabas que sucedía?

—Lo bueno que tiene el trabajo con los viejos es que ellos verbalizan todo. A todo le ponen palabra. Entonces, siempre me contaban sus experiencias, sus anéc-

dotas, esto de decir «bueno, ya no tomo más la pastilla para esto, ya no tomo más la pastilla para aquello». Me di cuenta de que aparte de lo que hacíamos como producto artístico estaba teniendo en ellos una respuesta relacionada con su salud, con su salud mental y con su salud física también. Decías «muchachos, tenemos que ensayar todas las semanas, todos los días, a las 14», y a las 13.45 estaban ahí. Y hubo modificaciones, muchos mensajes de las familias del tipo «Darío, gracias, mi mamá es otra persona» o «lograste que mi papá saliera de un pozo». Así empezaron a mandarme gente de lugares terapéuticos cuando vieron el resultado. Un día me convocó Arturo Rando, de la OSEP, para saber si yo podía recibir en el grupo gente con tratamiento psicológico. Empezaron a venir adultos mayores porque los profesionales que los estaban tratando veían que el grupo era un camino. Entraba gente nueva con problemas y había que contenerla.

- Cuando pasaban ese tipo de cosas, ¿te daban algún tipo de aportes, de apoyo, te conectaban con algún terapeuta, empezaste a trabajar con alguien?
- Fue un trabajo personal, nunca había plata para incorporar profesionales pero contaba con el apoyo de los que ya estaban en el grupo de Ancianidad. Cuando tenía alguna duda, llamaba al psicólogo que trabaja en Ancianidad o al médico. La predisposición de los viejos era tal que, por ejemplo, dejaban de tomar pastillas para ciertas cosas. Me decían: «Cuando llegué tomaba ocho pastillas, ahora tomo cuatro», y les contestaba: «Las otras cuatro me las estoy tomando yo» (risas).
- Evidentemente, todo lo que se ve corrobora que estas actividades que generan grupo, que generan autoestima, que generan una revalorización de la persona, modifican profundamente al protagonista del hecho artístico. ¿Y tu proceso cómo fue? De aquello que era intuitivo, que era un proyecto con ganas, vos también empezaste a sentir algunas demandas y empezaste a necesitar otro tipo de formación, otro tipo de conocimiento.
- En cuanto a mi formación, fue muy difícil encontrar material, lo que en un primer momento me limitó y me llevó a que pensara «tengo que arriesgar», ya que no había material de trabajo con la tercera edad. No específicamente, había grupos folclóricos o coros pero no grupos de teatro, no hay obras de teatro para gente mayor y menos para tanta. Entonces, mi formación en cuanto a eso no se detuvo, buscaba. Gracias a Dios que ya estaba internet y podía bucear para ver

cómo era en otros lugares. Me conecté con un grupo de España, me conecté con los de Papel Nonos, un coro teatral de adultos mayores de Mar del Plata, que era un coro pero que le daban cierta onda teatral a su trabajo. Empecé también a articularme con otros profesionales que aportaban, que me decían: «Mirá, te mando tal cosa por internet, te mando tal libro, acá encontré esto». De España me mandaron un par de revistas muy interesantes. Digamos, lo fui armando desde lo intelectual, y eso había que bajarlo después al grupo. Yo le puse desde el primer momento toda mi energía y todo mi trabajo desde lo artístico, estaba centrado en eso. O sea, a partir de ahí iba buscando cosas extras que siguieran formándome a mí como actor profesional, a partir de ahí iba eligiendo cosas.

- ¿No te presionaba la situación económica, la necesidad de tener algunos recursos? ¿Cómo fuiste resolviendo ese tema combinando lo artístico, lo que vos ponías desde tu condición de artista? ¿Qué pasaba con todo lo otro que requiere cualquier proyecto cultural: un espacio, vestuario, escenografía, derechos, esas cosas que empiezan a aparecer como necesarias?
- Fue un trabajo bien difícil, que salió fundamentalmente de la autogestión, con las presentaciones que nosotros hacíamos, después de que vimos esa respuesta y que en la gente la cosa funcionaba. Nosotros ya nos animábamos a hacer espectáculos y a cobrar entrada. Hasta el día de hoy, te puedo decir que en 15 años, nosotros jamás hemos pedido a la entidad que nos cubrió, a la entidad que nos cobijó, que es la Dirección de Adultos Mayores ahora, no le hemos pedido jamás un centavo para un trapo, absolutamente nada, todo ha salido de la autogestión. Mis necesidades sí, por ellas aprendí a luchar, mis necesidades personales digo. Yo veía que estaba gestando un proyecto que tenía mucha relevancia y que merecía un aporte económico acorde con eso. Ahí empecé a presentarme, en ese momento empezó la Dinaadyf, y yo me presentaba a los directores y les decía: «Señores, este es nuestro trabajo, creo que merezco un sueldo como corresponde». Empecé a luchar por ese espacio y me costó mucho. En algunos momentos yo tenía la suerte de ser soltero, que no tenía la carga familiar, pero realmente era muy difícil, porque, como te decía, le ponía mucha energía, mucho trabajo, al proyecto, y las demandas económicas también eran fuertes o tener que mover a toda la gente era complicado.

—¿Lo pudiste resolver?

—Lo pude resolver.

—Y lo estás manteniendo hasta ahora, ahí hay un primer soporte importante...

—Después de 14 años existe la voluntad política de que los profesores de los talleres, en este caso de Ancianidad, pasemos a planta permanente.

—Y el grupo también debe haber detectado esa necesidad, todos los que conforman el elenco se fueron organizando de alguna manera para generar recursos, fondos, hicieron actividades sociales –me imagino– como siempre pasa...

—Efectivamente. Una de las cosas que nos movilizaba a hacer funciones era la cantidad de gente que concurría. Entonces empezamos a hacer trabajos en lugares más importantes hasta que llegamos al teatro Independencia, donde nuestra primera función fue a lleno total. Pensamos en no cobrar como cobraban todos los grupos de teatro profesionales pero sí que se dignificara nuestro trabajo. Esto era también apostar a que la gente se diera cuenta de que no era ir a ver a un grupo de «viejitos bonitos», sino que iba a ver otra cosa. Después de eso, cuando la plata no nos alcanzaba para cubrir las necesidades, empezamos con un bingo, y se conseguían premios a veces importantes: yo conseguí un viaje a Mar del Plata. Hacíamos este tipo de actividades extra. De hecho, recuerdo que Hebe Yacante me decía: «Vos sos más vivo que yo, hacés una sola cosa grande –ellos hacían empanadas todos los fines de semana y las vendían a pedido para recaudar fondos– y podés recaudar la plata que a mí me lleva meses a veces juntar».

—O sea, eso se institucionalizó, ¿generaron alguna institución formal o fue un trabajo totalmente informal, voluntario?

—Siempre fue informal.

—¿Hubo apoyo empresarial alguna vez al elenco, a las presentaciones, ustedes pensaron alguna estrategia de sponsoreo, de patrocinio?

—No... En algún momento, cuando cursaba la diplomatura, justamente me servía para sistematizar un poco lo que yo tenía como instintivo. Lo que había hecho dentro de los grupos de teatro independiente lo había hecho a pulmón y desde la intuición, y esto me servía para sistematizar y darme cuenta de que no me sale vender, que me costaba mucho.

—Es que no todos somos buenos vendedores. Nos dedicamos a otra cosa con la crítica de nuestra familia...

—Entonces eso me costó mucho. Una cosa que aprendí en un momento con el grupo que me tocó trabajar en la diplomatura fue muy fuerte: pensar «cuando uno tiene fe en el producto, uno tiene que tener la fortaleza y la energía suficientes para ir a enfrentar a un empresario, a un sector de apoyo» y decir: «Señores, es lo que yo hago y está muy bien lo que yo hago, usted me lo tiene que comprar». Fue como verlo desde otro lugar. A mí me sirvió mucho y me dio como un plañón importante para después salir a vender estos productos con más energía, y no defendiéndolos desde «mire qué lindo lo que hacemos, usted tiene que ayudarnos».

—Claro, planteando «le estoy dando la oportunidad de que estemos juntos en un proyecto, a usted le viene bien y a nosotros también, así que los dos ganamos»...

—Exactamente. Eso a mí me sirvió muchísimo.

—¿En algún momento apareció en tu mente, en tu idea de gestor, en una charla con algún funcionario o con algún político, esto de transformar la propuesta en un proyecto de mayor envergadura a nivel provincial, que fuera como una línea de trabajo dentro de las políticas para la tercera edad, para el adulto mayor, como una forma de potenciar la salud, de mejorar la salud psicofísica del sector, apareció en algún momento, se debatió, está en proceso?

—Siempre digo que cada cambio de funcionario, cada cambio de gobierno, ha significado pruebas para nosotros. Decir: «Tenemos que rendir examen otra vez, y a este señor que no sabe quiénes somos, que no nos conoce pero que lo primero que hace es sacar los talleres culturales».

—Preventivamente, lo primero que hacían era prohibir...

—Escuché de una funcionaria decir: «Yo necesito la plata para pañales», lo que me daba mucha bronca pero a la vez me llenaba de energía para luchar con más fuerza. Respecto de darle otra envergadura al proyecto, el año pasado tuve una reunión con Juan Carlos Scipioni, que en estos momentos es el director de Adultos Mayores de la Provincia, y le expuse que «lo que apuesten al proyecto lo iban a ahorrar en remedios». «No es que están invirtiendo en algo, van a ahorrar en otra cosa», le expliqué. Esto tenemos que hacerlo como una línea que se

expanda, que no sea solamente «Viejos... los trapos», que haya «Viejos... los trapos» en toda la provincia o, por lo menos, emprendimientos regionales. Recién este año, después de la desaparición de la Dinaadyf, hay que esperar que los fondos pasen a esta nueva dirección y ahí ver qué sucede. Este año estamos recién empezando el proyecto, lo presenté hace una semana. Lo bueno es que ha tenido eco y Juan Carlos Scipioni, que sabía de nuestro trabajo, lo pudo ver muy de cerca porque la mamá y la pareja de la mamá eran parte de mi grupo. Su mamá, lamentablemente, falleció, pero vio el trabajo que hicimos y la energía que se le ponía a esto. Entonces él, que conoció el trabajo muy de cerca, se animó a otras cosas, y hoy existen actividades culturales y deportivas para la tercera edad. Hay una apertura –digamos– un poco más interesante, que se podría llevar a otros niveles.

—Ahora que lo mencionás, por tratarse de adultos mayores, el tema de la muerte debe ser un tema permanente. ¿Cómo se vive dentro del grupo? Me imagino que habrán tenido «bajas» en estos 15 años en el elenco original...

—Fue increíble cómo sucedieron las cosas, muy fuertes en un primer momento. Cuando me enfrenté al trabajo con los adultos mayores, una de las cosas que más me angustiaba era el tema de la muerte y la ausencia que generaba esa muerte, porque yo tampoco estaba preparado para esto. El dolor era una cosa muy fuerte para mí. Increíblemente, la primera muerte que tuvimos nosotros en el grupo fue a los 5 años, y la persona que falleció era la más joven del grupo. Lo más terrible es que era una persona de 52 años que murió por una aneurisma. Ese día vino a ensayar y a las 4 de la mañana su hija me llama diciéndome: «Darío, vamos a internar a mi mamá», que justamente era la protagonista de la obra que estábamos haciendo. Además, yo había sido papá hacía muy poquito y ella era la persona que iba a casa a cuidar a mi hija. Le había dado ese trabajo porque ella necesitaba trabajar y yo, alguien que cuidara a mi hija. Era una persona sumamente amorosa. La hija, en ese momento, me dijo que la estaban internando porque se había descompuesto, pero la descompostura terminó en que ella falleció. Fue un mazazo para el grupo y para mí en lo personal. Imaginate, quedarme sin la protagonista de la obra y sin la persona que cuidaba a mi hija. Fue un descalabro que me obligó a armarme muy rápido, porque si no iba a ser un caos e iba a terminar la cosa no sé en qué. Entonces, eso, como que me avivó las llamas, y me dije: «Tengo que salir rápido de esto porque si no el grupo se

me cae mal». Tenía que rearmarme desde lo anímico, desde lo emocional, para poder seguir adelante, porque a mí también me había dolido mucho. La muerte era un tema recurrente, yo lo trataba mucho en los talleres. Y empecé a trabajar con más asiduidad, con más energía, y a hablar más del tema, a tal punto que hoy ya es motivo de chanzas. En el grupo se están peleando y dicen «a ver, quién va a llevar en el epitafio de la tumba «aquí yace la primera actriz de Viejos... los trapos»». Digamos, hoy forma parte de lo cotidiano. Justamente, una de las cosas que frenó el proyecto el año pasado, cuando teníamos prácticamente todo armado para presentar el trabajo como un centro cultural, para presentar la personaría jurídica, es que tuvimos cinco muertes de personas que hacía mucho tiempo estaban en el grupo, algunas esperables y otras no. Y hubo un quiebre, un cimbronazo que nos obligó a parar. El año pasado sí tuve la necesidad física de parar la pelota y decir: «Bueno, a ver, no estrenamos nada, este año no se hace nada de lo que estábamos acostumbrados a hacer, porque tenemos que parar acá y replantearnos algunas cosas». Después de eso, te diría que estamos, en estos momentos, en otro «abrir la puerta para salir a jugar».

- Has vivido 15 años o más con este proyecto, y si lo pensaste dos años antes inclusive, casi 17 años de tu vida. ¿Cuál sería el balance como artista, como actor, como gestor cultural, como promotor social, de todo lo que implica desarrollar este tipo de actividades?
- Siempre digo que mi trabajo se empieza a desarrollar cuando me doy cuenta de que el teatro no es solo un modo de ganarme la vida, porque es lo que a mí me gusta, un modo de vida, no de ganarme la vida, un modo de vivir... Y esto me lo enseñaron los viejos. Ellos me enseñaron que el teatro no solamente desde lo artístico o lo terapéutico les servía, sino que lo adoptaban como una forma de vida que les generaba una energía extra. Entonces dije: «Si a ellos les pasa esto, seguramente si yo lo tomo como una forma de vida, no para ganarme la vida, porque siempre estaba el tema de ver cómo me gano la vida, el adoptarlo como una forma de vida, seguramente me iba a generar alegría, y así fue. Recuerdo que en algún momento Mónica Borré me hizo una entrevista, hace a lo mejor 8 años, y escribió: «El camino teatral de Darío Anís no siempre va de la mano de lo elitista o del éxito o de lo que se conoce, hay otro lugar que él ocupa dentro del teatro, y es este el teatro con «Viejos... los trapos»». Eso me dio la pauta de que una persona que está en los medios, desde otro lugar, sabía del trabajo



que hago y me considera en el desarrollo de un grupo que socialmente estaba muy abandonado, pero que armamos entre todos e hicimos fuerte. También me sirvió curricularmente, entre comillas. Ponerlo en el currículum era un orgullo, decir «soy el director de este grupo de teatro». Para mí ha sido más que bueno el balance, porque modificó mi forma de encarar esto que yo había elegido como forma de ganarme la vida.

—Además de enseñar, aprendiste. Se cumple eso de que la vida es un proceso de enseñanza y aprendizaje simultáneo...

—Sí, y hoy estamos trabajando otras cosas importantes en cuanto a lo artístico pero con otra línea. Nos estamos animando a experimentar. Ya no hacemos solo lo que hacíamos siempre y nos salía bien, ahora vamos a experimentar.

—Soñemos, ¿qué te gustaría o qué te parece que sería imprescindible para que esto se potenciara, qué cosas pedirías, les gustaría un espacio físico?

—Es eso, es justamente y específicamente eso. Yo creo que lo que le hace falta a este proyecto para afianzarlo y que sea un motivo de despegue total es un espacio físico. Yo siempre sueño con un lugar como el Quintanilla, ni más ni menos que eso, con un espacio donde podamos hacer nuestro trabajo, los ensayos y las funciones, que no sea más grande que eso. Permitiría la continuidad. De hecho, hemos estado girando por distintos lugares, por distintos espacios físicos, por no tener el propio. Un motivo por el cual yo quiero que esto se transforme en un centro cultural es para poder empezar con una personería jurídica, para continuar en el tiempo. Sé que algún día voy a dejar esto, por eso ya estoy formando gente para que se quede con este trabajo.

## Entrevista a LUIS ALBERTO MORCI REQUENA La Cofra Records

Por Javier Ozollo\*

Luis Morci Requena es músico desde su adolescencia y tocó en varias bandas nacionales, entre ellas en la recordada La Cofradía de la Flor Solar. Compartió escenario con grandes roqueros, como por ejemplo Piero. Posee el sello discográfico La Cofra Records (miembro de Discográficas Buenos Aires). Su primera producción fue *Guitarras cuyanas*, disco de folclore cuyano. En la actualidad, su sello cuenta con más de veinticinco discos en su haber, la gran mayoría de músicos de Mendoza. La entrevista que aquí presentamos se realizó en la primavera de 2009.

—JAVIER OZOLLO: ¿Cuándo empezaste con La Cofra Records?

—LUIS ALBERTO MORCI REQUENA: En el 98.

—¿Es un proyecto de Mendoza?

—Es un proyecto de Mendoza, absolutamente.

—Aparte de «Mendoza Suená», ¿qué te hizo tener la idea de seguir con esa misma onda?

—Yo soy músico profesional desde que tengo 13, 14 años. Tiene que ver con haber pasado por tantos grupos y estudios, sobre todo en los 70, cuando el tema de grabar era difícil, porque no había muchos estudios de grabación y hacer música en

---

\* El autor agradece a Damián Fernández Cataldo, por su apoyo en las entrevistas y su ayuda en las tareas de desgrabación.

esa época era bastante complicado, en el sentido de que editar música solamente lo hacían las multinacionales, porque se hacían discos de vinilo. Con el advenimiento del CD, fue mucho más fácil para todos los independientes dedicarse a hacer un sello discográfico: tenés mucho más acceso a hacer un CD que un vinilo, el vinilo es carísimo y el CD no, los costos de producción son mucho más baratos. Tocar con todas las bandas que toqué y, en la última época, ser productor fue mi formación. Además, el hecho de haber trabajado en eventos como el «Mendoza Suenan» me hizo ver el potencial artístico de Cuyo, de los artistas cuyanos, me hizo ver la posibilidad de armar un sello discográfico, que era un nicho de mercado. El sello, sobre todo un sello discográfico cuando yo lo empecé, era un nicho de mercado. Nadie se había preocupado por hacerlo y estaba todo a la mano. Eso fue lo que hice, esos fueron mis orígenes como productor.

- ¿Empezaste solo o con alguien, formaste un grupo?
- Empecé solo. En realidad, lo quise hacer con toda la gente que trabajó en «Mendoza Suenan». *Polo* Martí me dio una mano al principio, pero más que nada fue en lo artístico, no a nivel ejecutivo. El tema de un sello discográfico es que tenés muchos ítems: primero tenés que contratar al artista, después tenés que ver su potencial, luego tenés que ver que tenga una proyección a futuro... No puede ser nada más un evento y morir ahí, tiene que tener continuidad. También está el aspecto publicitario. Es como todo, como cualquier producción artística; tiene lo publicitario, la producción ejecutiva, la producción artística y, después, la venta, la distribución y la venta, que es ya otro rubro. En realidad, yo hago todo eso.
- Desde el inicio de La Cofra Records, ¿cuál fue el problema más importante que tuviste, el escollo más importante y cómo lo solucionaste?
- El escollo más difícil de La Cofra Records todavía sigue estando. El problema más grande para una discográfica, sobre todo del interior del país, es la devaluación que tienen los artistas frente a la sociedad, lo difícil que es mantener un número artístico funcionando. Porque no hay apoyos gubernamentales, porque no hay apoyo incluso de la misma gente; al mismo público le cuesta muchísimo ir a ver un espectáculo de un artista del lugar. Es mucho más fácil ir a un espectáculo de un artista que viene de afuera que a un artista de acá. Esa circunstancia es la más difícil de superar para un sello del interior del país.

- ¿Tuviste en algún momento apoyo del Estado?
- Solamente en esta última época. El Estado me auspició el 30% de tres producciones el año pasado, fue el único apoyo desde el gobierno.
- ¿Y de empresas privadas?
- Tampoco. Solamente en el caso de un auspicio para Palorma de la Municipalidad de La Paz, porque era un artista ilustre del lugar. Después tuve muchas reuniones con el IDITS (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios) y con programas culturales, pero no pasó nada.
- Nunca se concretaron...
- No, nunca llegaron a buen término. Es que la gente que los manejaba tampoco tenía noción de lo que estaba hablando. Lo bueno que hice yo con el sello fue anotarme como un sello más de Buenos Aires. Puse un domicilio allá y soy miembro de Discográficas Buenos Aires, lo cual me permitió crecer mucho en las producciones artísticas, al nivel de estar en ferias internacionales, en eventos como el BAFIN –la feria de Buenos Aires, la feria internacional de música–, tener contacto con productores, con sellos discográficos de otras latitudes. Pero a nivel de acá, provincial, nada. A nivel discográficas de Buenos Aires, sí, ahí está muy bien armado. Y realmente si uno tuviera el tiempo y la guita como para estar allá, sería bárbaro, es bárbaro para cualquier hacedor en el rubro.
- Cuando pensaste La Cofra Records, ¿lo imaginaste como un proyecto y pasaste todas las etapas o fue una cuestión más bien intuitiva, de tu experiencia, que fue saliendo y se fue armando con el tiempo?
- Fue una cuestión intuitiva dentro de algo que conozco mucho. Pero lo bueno del comienzo de La Cofra Records fue que la empresa Musimundo –una cadena tan grande de distribución– estaba abierta a nuevos proyectos... Y lo mío entró y tuvo distribución nacional...
- Para La Cofra Records necesitaste en algún momento un local para funcionar...
- Siempre funcionó en mi casa, ya que lo único que necesito es almacenar CD, porque todo lo otro lo contrato. Por ejemplo, el estudio de grabación o hacer el arte de tapa, todo lo tercerizo. Los sellos normalmente tercerizan todo, excepto alguno que tiene estudio de grabación.

—¿En qué momento de La Cofra Records te diste cuenta de que era un proyecto que iba a sobrevivir, que te iba a permitir vivir de ello? ¿Qué hecho te hizo pensar «esto va a andar, esto va a pegar, va a tener alguna viabilidad»?

—Me pasó con la primera producción que hice, *Guitarras cuyanas*. Yo era productor para «Mendoza Suenan» de un disco homenaje a Félix Dardo Palorma que íbamos a hacer con artistas nacionales, y cuando hablaba con los artistas que iban a venir acá y les preguntaba con qué música iban a venir, todos me decían «qué, si allá están los mejores guitarristas». Entonces estuve haciendo un estudio de mercado y vi que no había ningún disco de grandes guitarreros cuyanos, y esa fue mi primera producción. Me dije: «Voy a hacer un disco que se llame *Guitarras cuyanas*, con el estilo de tocar guitarras cuyanas y con el folclore cuyano». Edité el disco y empezó a venderse, a venderse, a venderse, todavía hoy se sigue vendiendo. Eso me dio la pauta de que este negocio iba funcionar.

—A partir del momento en que ves que un artista puede andar, ¿cuáles son los pasos a seguir?

—Tenés que ver, antes que nada, la posibilidad del retorno del capital invertido. Primero, debés estar atento a lo que hay, aunque la misma gente te va acercando propuestas, los mismos músicos. A mí me llegan propuestas todo el tiempo, tengo cajones de CD que me traen. De repente, veo algo que me gusta a mí personalmente y que a la vez puede ser del gusto de la gente. Ahí me pongo a ver cómo es, a buscar el repertorio con el artista. Después veo de qué manera vamos a grabar, voy al estudio y grabamos de una manera determinada que a mí me interesa. Luego lo mezclo con el artista y le doy el toque final. Además, tengo mi equipo de diseñadores, gente que trabaja conmigo desde que empecé, y les llevo una idea de arte de tapa, porque también el arte de tapa es importante, creo que tiene que reflejar lo que está adentro, con mirarlo tenés que saber si es folclore, tango, rock, qué es, tiene que caracterizar la obra. Y bueno, una vez que encuentro el diseño de arte de tapa, lo edito y lo distribuyo. Un factor que ayudó mucho para que funcionara La Cofra Records fue el puesto de venta que tenemos en Garibaldi y San Martín; hicimos que todo el mundo que necesita música de acá vaya a buscarla ahí, porque saben que no hay otro lugar.

—¿Quiénes son los que te compran?

—Mis clientes fundamentales son los cuyanos, yo no vivo del turista. Tengo un

mercado interno muy fuerte, lo que es bueno porque no dependo tanto de que haya turismo o no. Cuando hay turismo, vienen muchos cuyanos que viven afuera y vuelven a Mendoza y se llevan toda la discografía porque es el único lugar donde se vende. Seguro que en cualquier momento sale folclorrecuyano.com y me caga el negocio (risas).

—¿Pensaste en algún momento que La Cofra Records pase a una etapa distinta, de mayor desarrollo?

—Sí, sí, pero yo no lo voy a hacer (risas). Creo que estoy en esa etapa. Ahora tengo 25 títulos de La Cofra Records y es un momento muy bueno para que crezca la empresa. Pero para eso tendría que empezar a trabajar fuera de este lugar, me tendría que ir a Buenos Aires y relacionarme muy bien con Discográficas Buenos Aires, participar en rondas de negocios con compañías extranjeras, dedicarme un poco más al rubro de tango, que es lo que hoy internacionalmente se vende, y no tanto al folclore cuyano, ir a las ferias internacionales, hacer toda una cosa que por ahí yo no estoy dispuesto a hacer en este momento. Necesitaría para eso armar un equipo o asociarme con alguien que haga todos esos viajes y esté fuera de la provincia, cosa que a mí no me interesa.

—Si tuvieras que soñar y decir «quiero que La Cofra Records llegue a ser...», ¿cuál sería la meta más ambiciosa para este proyecto?

—La meta más ambiciosa es tener un par de artistas muy bien publicitados, o sea, muy bien grabados y muy bien difundidos, que puedan vender 20 o 30 mil discos cada uno. De esa manera, haría un buen capital... Es que uno de los problemas más grandes que tiene hoy cualquier compañía como la mía no es buscar un artista, no es producirlo ni editarlo ni distribuirlo. El problema más grande que hoy tiene una compañía como la mía es la difusión. Es muy cara hoy, necesitás un capital grande para instalar un artista, y yo no lo tengo. Por ejemplo, en la Rock and Pop de Buenos Aires cuesta cuatro pesos el segundo, o sea, para más o menos poner un artista en carrera y que en Buenos Aires se conozca tenés que gastar como mínimo 10.000 segundos, que son 40.000 pesos. Eso, más una producción... Tenés que tener una moneda grande. Entonces el mayor problema que hoy enfrenta una compañía independiente es la difusión, y ni hablar en televisión. Hay un programa muy lindo que se llama *Argentina discos* de ¿cómo se llama, *Canal 7*?

—La Televisión Pública...

—Claro, que apoya a las discográficas independientes cobrándoles muy barato y dándoles pautas en el canal. Pero es muy difícil entrar, como todas las cosas, tenés que estar enroscado.

—Si tuvieras que pedirle hoy apoyo al gobierno, independientemente del dinero, que siempre viene bien, ¿cómo puede el Estado potenciar La Cofra Records?

—Cualquier producto que vos quieras vender en música tiene que estar publicitado desde Buenos Aires. Es decir, le pediría al Estado apoyo publicitario. Porque, primero, los medios locales no publicitan artistas locales. Por ejemplo, *Canal 9* y *Canal 7* no pasan a ningún artista de acá. No te difunden. Entonces, lo que necesitaría es tener un teatro en Buenos Aires o tener pautas allá, para que los artistas puedan ir a tocar y a mostrarse donde está el gran mercado. Hoy, por ejemplo, ninguna de las tres provincias cuyanas tiene un lugar en Buenos Aires adonde uno pueda ir a presentarse o un lugar donde los artistas puedan hacer difusión, ni hospedajes. No hay. Eso es lo principal que debería hacer un Estado, difundir su cultura, en este caso a través de la música.

—Del gran mercado estamos afuera...

—Del gran mercado estamos afuera. De cada diez discos que se venden en la Argentina, ocho se venden en Buenos Aires y dos en el interior del país, pero «rateados». Lo mío no es tan así, porque es netamente cuyano, sobre todo el folclore. Y el folclore cuyano interesa muy poco a nivel nacional, interesa en Cuyo más que cualquier otro folclore. Pero si me dedicara, por ejemplo, al rock, estaría muerto, porque hoy las bandas de rock acá, si no tienen difusión en Buenos Aires, no venden nada.

—¿Qué otra cosa te parece importante destacar?

—Otra cosa que para mí tiene que hacer el Estado es una campaña de difusión que apoye a los artistas del lugar, a los artistas regionales. Es una cuestión que el Estado tiene que hacer de alguna manera, hay que lograr que el habitante del lugar tome conciencia de que la única manera de que el artista se desarrolle es con el apoyo de gente que lo sigue, que va a los espectáculos, que compra los discos.

—Por ejemplo, los grandes festivales deberían incluir más artistas locales...

—Eso sería algo, pero como consecuencia de lo otro, de una conciencia.

—Una política específica...

—Una política específica que establezca lugares donde los músicos puedan tocar. En Mendoza, por ejemplo, ¿cuántas discotecas hay?

—No sé, un montón...

—En la provincia debe haber, no sé...

—¿Veinte?

—¡No! Por lo menos, trescientas. Si hubiera una política que utilizara estos espacios para difundir a los músicos locales, sería muy bueno. Las discotecas podrían tener un número en vivo, ¿y si se condicionara la habilitación del local a esa posibilidad? Por ejemplo, si tenés un número en vivo la patente es muy barata o gratis, y si no querés tener números en vivo la patente es cara. Y si 100 discotecas que trabajan jueves, viernes, sábado y domingo tuviesen cuatro números por semana, serían 400 grupos tocando semanalmente, 1.600 grupos tocando al mes. Eso hace que el artista gane su plata y compre sus instrumentos. Si quiere grabar un disco va y lo graba, o sea, posibilita que el artista tenga una entrada real para desarrollarse como profesional. Eso no existe hoy, no existe ni nadie lo piensa.

—Podría plantearse que las radios y las discotecas pasaran artistas locales, para que la gente también los consuma...

—Claro... Además, el gobierno tiene pauta publicitaria en todos los medios. Podría haber una pauta orientada a la difusión del artista de la zona. Así, ni siquiera el Estado gastaría más dinero sino que lo usaría mejor. Es muy simple, no es que el Estado tiene que poner más plata, es canalizar recursos que ya tiene. Hoy las bandas de rock pagan por tocar, o sea, hay lugares donde les cobran para tocar. Entonces los pibes tienen una bandita y dicen «che, vamos a Banana rana», y les cobran 300 pesos. ¡Es una barbaridad, es una cosa de locos! Lo que pasa es que los tipos que están en Cultura en las áreas de música no saben de la problemática que tienen los músicos. Y si vos calculás, debe haber 6.000, 7.000 músicos desempleados en la provincia. Aparte de eso, hay una carrera universitaria, la



del *Polo* Martí, la de Música Popular, que está formando profesionales para nada, porque no van a tener una salida laboral...

## Entrevista a DARÍO MANFREDI Revista *Zero*

*Por León Repetur\**

Darío Manfredi es diseñador gráfico publicitario. Entre sus múltiples actividades podemos destacar las de actor, autor de canciones, productor y escritor. Es el creador y director de la revista *Zero* y de los premios *Zero*. La revista *Zero* se convirtió, de la mano de Darío, en la revista emblemática de la cultura rock en Mendoza. En el momento en que se hizo esta entrevista, la revista llevaba editados, en 10 años, 77 números. La entrevista que aquí presentamos se realizó en la primavera de 2009.

—LEÓN REPETUR: ¿Cómo nació el proyecto?, ¿qué los motivó?

—DARÍO MANFREDI: En realidad, la motivación simplemente fue el gusto de Gabriela Góngora y mío —la dirigimos juntos— de hacer algo, dado que los dos somos diseñadores y nos gusta mucho el rock y la cultura en general. Queríamos unir de alguna manera esas dos cosas, más allá de los trabajos que teníamos en ese momento para vivir. La idea fue inicialmente casi un *hobby*. Fue decir: «Hagamos una revista de rock y cultura joven, para sacarnos las ganas de hacerla y ver qué pasa». Y nos sorprendió la recepción que tuvo. Por las ventas, el boca a boca —se corrió muy rápido que había una nueva revista— y la gente que cayó que quería colaborar. Nosotros arrancamos sin un equipo fijo. Empezamos a pegar carteles en negocios que tenían que ver con el rubro, en casas de instrumentos, en roquerías, en disquerías, en la Escuela de Cine, en la Escuela de Música...

---

\* El autor agradece a Paula García por su apoyo en las entrevistas y a Lilia Sance su ayuda en las tareas de desgrabación.

- Tenían claro quiénes eran los posibles compradores y ahí se enfocaron. Más o menos, ¿cuándo fue?
- La idea nace en marzo del 99. Empezamos a trabajar a mediados de ese año, pegando carteles buscando gente que quisiera colaborar, que escribiera, que tuviera una banda y quisiera darla a conocer, gente que hiciera cortos de cine para hablar sobre los cortos. Y el 18 de noviembre del 99 salió a la calle el primer número.
- ¿El N°1 de *Zero* o el N°0 de *Zero*?
- El N°0 de *Zero*, que en realidad fue el 1, porque después salió el N°2. Pero por el nombre de la revista le pusimos «N°0», y de ahí pasamos directamente al 2.
- Y en ese número cero, por lo que me decís, toda la gente colaboró de onda, participó de onda...
- Había amigos, como Iñaki Rojas, con quien siempre hemos trabajado juntos en otros proyectos. Y se armó con colaboraciones, gente que quería apostar, así trabajamos. Sacamos ese primer número a la calle sin saber qué iba a pasar, pensando que iba a seguir siendo un *hobby*, que lo íbamos a hacer de tanto en tanto. Pero cuando pasamos por los kioscos —la distribuimos nosotros mismos, en los kioscos del microcentro— para ver si se había vendido alguna, los kiosqueros estaban más sorprendidos que nosotros y nos decían «vendí todas». ¡Se vendieron casi todos los números!
- O sea, había una necesidad en el medio de que se destacara lo que estaba pasando con la música, la cultura joven, el rock...
- Totalmente. Nosotros medianamente sabíamos que había una necesidad, que habían desaparecido suplementos jóvenes de los diarios. Había un suplemento joven en el diario *Uno*, que se llamaba *Zapping*, que era muy roquero y había dejado de salir hacía un tiempo; el suplemento *Yo con Vos*, del diario *Los Andes*, también había desaparecido, y la revista *Bestiario*, un tiempo antes, había dejado de circular también. Entonces sabíamos que había una necesidad, veíamos que había mucho movimiento en cuanto a actividades jóvenes, a recitales, había muestras de cortos de cine donde iban nada más chicos de la Escuela de Música, pero sabíamos que había gente interesada que no se enteraba de esas cosas. Entonces éramos conscientes de la necesidad. No éramos conscientes de que la

gente lo iba a recibir tan bien e iba a querer gastar un dinero para comprar una revista. Porque generalmente los intentos de revista que se dieron antes eran de distribución gratuita, aparecían dos o tres números y dejaban de existir. Así que fue medio una locura.

—¿Cómo enfrentaron en esa primera etapa la complejidad que implica hacer una revista: lo económico, los contenidos, la diagramación, la impresión, la distribución, etcétera?

—Fue bastante difícil. Cuando arrancamos, para usar internet había que ir a un ciber, bajar el material, y no había tanto como ahora. Ahora uno necesita una imagen y la tiene en dos segundos. Había que trabajar con escáner, ir y sacar fotos con máquinas de esas que tenías que llevar el rollo a revelar. Pero era un trabajo que nos gustaba y se hizo fácil. Lo único difícil fue la parte económica. Salimos a ver a un par de anunciantes que, entre comillas, eran amigos, como la gente de Rosaenz o de la disquería Amadeus. Íbamos y les decíamos: «Tenemos ganas de hacer una revista». Ni siquiera le llevábamos una tarifa de precios. Era contarles la idea y ellos decían: «Bueno, vamos a colaborar». Pero, obviamente, no se cubrieron los costos de ese primer número. Se puso plata del bolsillo propio que se recuperó con las ventas.

—Con el precio de tapa pudieron equilibrar...

—Fue una decisión medio abrupta. Yo estaba trabajando como diseñador y tenía clientes como el Banco Regional de Cuyo, al que yo le diseñaba una tarjeta Visa en un día y vivía todo el mes. Pero me aburría. Entonces fue un riesgo, no lo dejamos de golpe, dijimos: «Bueno, pongámosle pilas a la revista y trabajemos de lo que nos gusta».

—Y siguieron la *Gaby* y vos como el núcleo, el eje central. Y el equipo que se había formado espontáneamente, ¿empezó a consolidarse?

—Sí. A partir del sexto número ya había un *staff* fijo, armado con colaboradores a los que buscamos de alguna manera, al principio no con efectivo sino con canje en algunos negocios, que se les pagara su trabajo en la revista, por ejemplo con internet en un ciber, un pantalón en una casa de ropa, discos en una disquería. La cosa es que cada colaborador obtenía su paga por el trabajo que hacía.

- ¿Te acordás de algunos de ellos, de los que fueron pioneros en el proyecto?
- La otra vez, estaba mirando el primer número y veía que quedan dos nada más del *staff* original, Iñaki Rojas y Andrés Llugany, aparte de *Gaby* y de mí. Gabriel Caruana, que ahora tiene un programa de radio en la UTN, fue uno de los que escribió en el segundo número. Se me han ido nombres. Aparte, no es gente que ahora esté haciendo cosas acá. Hay un chico que se llama Jaime Suárez, un dibujante fantástico, que partió. Andrés Cruz, un chico que tocaba en una banda pero que también escribía, un día nos cayó con la idea de hacer una fotonovela, que fue muy bien recibida; el chico estudiaba cine y ahora está trabajando en México, tiene una productora propia y le va muy bien, le va fantástico, inclusive está haciendo fotonovelas allá, donde las publica, y la idea nació en *Zero*. Siempre siguió el contacto con esa gente, y de vez en cuando mandan algo. Otro de los que está desde los primeros números es *Roly* Giménez.
- Y después de ese germen, ¿cuántas llevan editadas?
- Salió a la calle hace muy poquito el número 77, con el que festejamos 10 años.
- ¿Lograron sostener una cierta periodicidad?
- Bueno, algunas crisis incidieron mucho en la continuidad. En el 2002 salieron solo cuatro números. Sacamos un editorial en enero de ese año en la que nos despedíamos, es que estábamos armando la revista de enero cuando fue la crisis del helicóptero de De la Rúa. El dólar se fue a las nubes. Se nos cuadruplicó el precio de impresión. Teníamos la revista armada y no nos alcanzaba para imprimirla. Dijimos: «Tenemos que despedirnos de alguna manera», y sacamos una editorial donde decíamos que la revista dejaba de salir, que era una pena, que en algún momento íbamos a ver la posibilidad de seguir pero que nos teníamos que despedir. Hubo una reacción inmediata de parte de los grupos de música, de parte de las bandas, empezaron a correr mails que decían «organicemos recitales para que la *Zero* siga saliendo»; nos llamaban por teléfono y nos proponían organizar cosas y que la entrada fuera para la *Zero*.
- Podríamos decir que la revista había sido adoptada y que los apoyaron cuando lo necesitaron...
- Claro, y fue el segundo gran asombro. El primero ocurrió cuando se vendieron casi todos los números de la primera revista. Después, la segunda gran sorpresa

fue esa: se había vuelto necesaria la revista, la gente estaba pidiéndola y había que seguir haciéndola. Entonces, aceptamos hacer algunas cosas nosotros mismos, como recitales a beneficio de la *Zero*, con bandas amigas que decidieron no cobrarnos y a las que les pagábamos los costos. Se hicieron algunos números y salieron nada más que cuatro en el 2002. Después, de a poco fue reactivándose y volvimos a regularizar la salida. Actualmente estamos saliendo cada 30 días, con anunciantes únicamente del sector privado.

—Y cambió tu visión de la revista, de *hobby* pasó a ser parte de tu actividad profesional...

—Nosotros, a partir de ahí, en el 2002, tuvimos que salir a buscar otras cosas, volver a hacer diseño para empresas. Pero durante mucho tiempo, en diferentes épocas, hemos vivido únicamente de la revista.

—Se transformó en una actividad económica, en una actividad profesional, ¿cómo se organizaron dentro de la revista?

—Todo se ha ido armando. Al ver la respuesta de la gente, pensamos que se tenía que transformar en otra cosa, porque la gente lo estaba recibiendo como otra cosa, y empezamos a formalizar un poco eso. En principio, los primeros números eran un *hobby*, tanto para nosotros como para los que colaboraban, y se armaban así: «Ey, mirá, traje esto, mirá lo que se me ocurrió», «buenísimo, pongámoslo». Era ese tipo de trabajo. El entusiasmo nos movía de esa manera. Ahora es diferente, se hacen reuniones donde se discute qué va a ir en la tapa. Hace algunos números pusimos a un transformista, y siempre han salido bandas de rock, fue todo un tema. Es que aunque *Zero* se terminó transformando en una revista de rock, comenzó siendo una revista cultural, que abarcaba muchas ramas, y ahora sigue teniendo un poco de todo, pero es básicamente para un ambiente de rock. Entonces esa tapa, en la que ponemos a un transformista que no toca sino que hace su show y que encima su aspecto habla de una elección sexual, fue todo un tema. Fue juntarnos, hablar, ver cómo lo íbamos a mostrar. Y siempre es así, en cada número, es juntarnos a discutir cómo vamos a encararlo.

—¿El equipo actual reúne perfiles distintos, trabaja un proyecto editorial con todos los componentes que debe tener?

—Totalmente, inclusive en contenidos. Antes, si tenía que salirle a hacer una nota

a un elenco de teatro se la hacía, y al otro día a un grupo de rock y después a un cineasta. Ahora tenemos una persona que se encarga de las notas de teatro, otra de las notas de cine, la que elige qué historietas van a salir...

—Fueron haciendo naturalmente un proceso de profesionalización...

—Exactamente. Diez años cumplimos a fines del 2009 y sentimos que todavía falta mucho, pero hemos intentado profesionalizar el modo de trabajar en muchos aspectos.

—¿Y cómo va la tirada?, ¿cómo fue la relación con otros sectores como empresas, Estado, Municipio?

—Empezamos haciendo 300 ejemplares hasta el número 4. En el número 5 subimos a 500 y empezamos a trabajar con distribuidoras, dejamos el cochecito de bebé de lado (porque ahí llevábamos las revistas). Ahí hablamos con una distribuidora de revistas para llegar a toda la provincia. En el 2004 se empezaron a hacer 1.000 ejemplares. Estamos en San Juan, ahora se abrió un punto de ventas en Buenos Aires, en la librería García Cambeiro, de Capital Federal. Justamente hoy me junto con gente de la distribuidora para ver si llegamos a San Luis también. Eso en cuanto a tirada. Respecto de la publicidad y la relación con las empresas, en un primer momento —como contaba recién— fue salir a ver a amigos que tenían comercios y podrían darnos una mano. Después hicimos un relevamiento, vimos cuánto te cobraban un anuncio en una pieza gráfica en otros medios de la provincia, consultamos gente de los diarios, de otras revistas, y se confeccionó un listado de precios. Ahora nos manejamos de esa manera, vamos a ver al anunciante, le dejamos la propuesta, la enviamos por mail, etcétera.

—El proyecto tiene su réplica en internet...

—Sí, tenemos sitio, tenemos blog. Ahora que todo el mundo tiene Facebook abrimos una página de *Zero* en Facebook y fue impresionante, en dos días había un montón de fans de revista *Zero*. Paralelamente a la revista, como para alimentar el medio, hemos desarrollado otro tipo de cosas, como un programa de radio, que es una versión de la revista en la radio. Ahora estamos trabajando en un programa, tiene formato de programa de televisión, no está al aire todavía, pero lo estamos proyectando todas las semanas en Tajamar, también es de rock mendocino. Y creamos los premios *Zero*.

—A partir de la revista han ido surgiendo proyectos satélites con el mismo objetivo y la misma temática, cubriendo con distintos formatos todos los soportes...

—Exactamente. Por ejemplo, pasó con la salida de discos. Veíamos que las bandas grababan y vendían los discos en los recitales, ponían una mesita y los ofrecían. Entonces analizamos la posibilidad de lanzar al mercado esos discos, ya que es tan difícil llegar a una disquería, por el tema del código de barras, de varios impuestos que hay que pagar. Nos averiguamos cómo se vendían en kioscos de revistas y empezamos a sacar discos de bandas de Mendoza. Generalmente, con casi todos los números viene un disco de manera opcional. De las 1.000 revistas, vienen 100 con disco, y el que quiere comprarla con disco tiene la posibilidad. Con algunos ejemplares hemos sacado discos de regalo y todos los ejemplares venían con uno. En cuanto a los anunciantes, estatales hemos tenido varios, como la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza y el gobierno provincial.

—¿Tuvieron en algún momento un apoyo más sistemático?

—En el 2007 nos presentamos al Fondo Provincial de la Cultura, lo ganamos y estuvimos subsidiados seis meses. Fue la única vez que fuimos de alguna manera apoyados casi directamente por un subsidio. Después ha sido siempre un trato comercial el que hemos tenido con los entes estatales. Desde hace más de dos años que no tenemos publicidad del Estado, no sé el motivo. Nos han llamado por ahí por alguna nota en particular que les ha molestado, pero a eso también se tiene que enfrentar uno cuando hace un medio, nunca vamos a vivir en democracia total.

—Al llegar a un espacio nuevo, por ejemplo San Juan, ¿intentan también desarrollar allí la parte periodística de contenido, tratan de conocer la zona, las bandas?

—Por supuesto, cuando nosotros comenzamos a salir en San Juan empezamos a comunicarnos con bandas de allá. En la entrega de premios posterior a la distribución allá, incluimos en los rubros a bandas de San Juan, vinieron tres y una se llevó un premio. La idea es avanzar en ese sentido. Ahora tenemos un punto de venta en Buenos Aires desde hace unos meses, y aunque siempre han salido notas de bandas de Buenos Aires por una cuestión de *marketing*, igual siempre las tapas han sido bandas de Mendoza.



—La identidad y el eje están puestos acá...

—Claro...

—Analizando la evolución del rock local en estos diez años, ¿con qué se encontraron en ese primer momento de la revista y cómo lo ves hoy?

—Yo creo que hay un avance en cuanto al profesionalismo, en calidad de sonido, que es sorprendente, increíble. Cuando empezamos con la revista, había mucha inquietud, muchas bandas tocando. Nosotros, por ejemplo, hicimos en el 2001 la primera entrega de premios *Zero*. Les pedíamos a las bandas que trajeran un demo, un disco grabado, y lamentablemente el 80% del material que traían era difícil de digerir por la calidad de la grabación, inclusive por la musical. No había mucha preocupación, era como que las bandas querían tocar y grabar el primer tema que les salía. No era bueno el material, muy poco se salvaba. En la última entrega de premios *Zero*, me quedé helado cuando escuché las bandas, no había nada que sonara mal, no había una banda que no me gustara, más allá del estilo que uno puede elegir para escuchar, todas sonaban bien, todas eran buenas. Hay un crecimiento sorprendente. Yo creo que también esto se ha ido alimentando por la información que tenemos. Ahora uno puede escuchar bandas que recién salen por internet, puede grabar con Pro Tools, y termina siendo todo muy accesible. Hace diez años eso era impensable.

—Al ser tan accesibles, las nuevas tecnologías han colaborado mucho...

—La información también. Siempre las bandas buscan referentes, siempre ha pasado con la música en general y con todas las artes. Creo que un pintor tiene sus referentes, un escritor también. Me parece que los músicos tenían muy poca información, escuchaban las bandas que más sonaban, y uno siempre compone en base a eso, no es que copia, es la data que tiene. Ahora el acceso a información infinita hace que uno escuche de todo y alimente mucho más la propia creación.

—Sería una faceta positiva de la globalización...

—En ese sentido, sí, totalmente.

—¿Eso no ha generado una falta de identidad del rock local o se ha producido una especie de simbiosis, se ha mezclado un poco la cosa?

—Javier Vilariño, vocalista de Silver Mangiacazzi, una banda mendocina, siempre

dice que el rock mendocino que conocimos nosotros en los 80 es el hijo mogólico del rock chileno. Yo creo que antes había un rock mendocino, no sé si era el hijo mogólico del rock chileno pero sí que se identificaba muy fácil. Uno escuchaba una banda y decía «esa banda es de Mendoza», a mí me parecía positivo eso. Hoy en día, si uno escucha una banda, puede decir «suena igual a Radiohead o suena igual a Pearl Jam o suena igual a Nirvana», pero son muy pocas. Yo creo que toda banda comienza copiando, dejándose influenciar demasiado por algunas cosas. También hay bandas que están tomando vuelo propio. Hay gente, una camada nueva, que está sonando muy bien, buscando un estilo propio, inclusive influenciando a otras bandas de la provincia. Hace poco fui a ver el recital de un chico que es solista y que ha formado una banda a la que le ha puesto Sci-Fi Project. Empieza a tocar y dice «ahora voy a hacer un *cover*», y toca un tema de Orbis Tertius, que es otra banda de Mendoza. Yo me paré y me puse a aplaudirlo, no lo podía creer. Están apareciendo bandas que en vez de sonar a los Beatles suenan a Chanco Va, y eso me parece que está bueno. Se está generando una identidad propia. Me parece que lo que se hace acá, como en España o en México, se va a parecer siempre a algo, porque no podemos escapar a la globalización.

—*Zero* ya es un proyecto integral –revista, premio, la actividad con el formato televisivo, la radial–, ¿tiene garantizada su continuidad, puede sobrevivir embates complejos, superarlos?

—Sí, ya sabemos de qué manera sortearlos, por la propia experiencia. Aparte, no sé si es por ser cabeza dura, pero siempre dijimos que va a dejar de salir a la calle la *Zero* cuando ya no lo disfrutemos más, cuando no tengamos más ganas de hacerla. Porque más allá de que ahora es un trabajo y hacemos las cosas de una manera más profesional que antes, igual sigue siendo un *hobby*, igual hacemos lo que nos gusta.

—Han logrado hacer lo que les gusta con un producto digno, que tiene muchísimo asentamiento, incluso con la posibilidad de obtener cierta protección del medio, y eso es muy bueno. Ahora, ¿qué necesita el proyecto *Zero* para seguir consolidándose, para crecer, qué desearían que sucediera?

—Desde el punto de vista comercial, siempre nos ha costado llegar a marcas grandes. No sé, tener a Coca Cola, tener a empresas que hagan publicidad a nivel internacional. Me parece que eso estaría bárbaro, sería fantástico.

- Lograr un mayor apoyo de las marcas...
- Tener más anunciantes... Pero por ahora dejó de ser problema ese tema, porque la revista sigue saliendo y tenemos para rato. Este año ya hemos hecho contrato hasta diciembre, y sabemos de qué manera vender un anuncio en la revista con los clientes con los que nos hemos ido manteniendo. Tener más anunciantes es una meta que siempre está. Crecer y hacer publicidad masiva ha sido algo que no nos ha dejado dormir mucho tiempo, esa idea de poner publicidad todos los meses en televisión...
- Anunciar con mayor llegada la salida de la revista, los temas, los contenidos, instalarse en el imaginario masivo...
- Sí, porque eso a su vez genera que los anunciantes a los que queremos llegar pongan sus ojos un poco más en la revista.
- Serviría, por ejemplo, para ampliar el mercado en otras provincias...
- Volvemos al tema de la cantidad y calidad de los anunciantes. Todo medio se sostiene con eso, porque es de lo que se alimenta económicamente, y para poder estar en todo el país necesitamos anunciantes de ese nivel, es básicamente eso.
- ¿Está esa idea en la perspectiva de ustedes?
- Está hablado, está como una idea, pero no nos quita el sueño. Cuando empezamos a distribuirla en toda la provincia, no llegábamos a San Rafael porque la distribuidora con la que trabajábamos no lo hacía. Después empezó a ir a San Rafael y ahora la revista está allá. Después se dio lo de San Juan. De Buenos Aires nos llamó por teléfono la gente de la librería García Cambeiro, querían números de la *Zero* porque habían conocido la revista y les gustaba, les interesaba y querían ponerla a la venta. Este proceso se ha ido dando solo y, obviamente, la idea es llegar a todo el país, estaría buenísimo, pero no se ha planteado como una estrategia. Ya llegará el momento.
- ¿No han pensado todavía alguna estrategia?
- No, porque la revista anda muy bien en Mendoza, el contenido es muy local, entonces apostamos a eso, a ir mejorando el contenido, a tratar de que haya bandas de toda la provincia, que en un número haya una banda de Alvear, en otro una de San Rafael. Tratamos de hacer hincapié en la calidad del contenido local,

entonces por ahí no se ha pensado como estrategia todavía extendernos en todo el país, pero sí siempre se habla de esa posibilidad y sería bueno federalizarla, que haya bandas de Rosario, de Córdoba, que se venda en todos esos puntos.

—Un tema, por cómo lo fueron resolviendo, es el de la impresión, que es un insumo importante, ¿se han integrado con algún emprendimiento similar o simplemente contratan imprentas?

—Cuando íbamos a sacar el primer número, ya habíamos hecho algunas revistas de publicidad, la típica revista barrial que tiran debajo de la puerta con anuncios. Teníamos experiencia, conocíamos varias imprentas, sabíamos cómo trabajaban y más o menos cuáles eran los precios. Cuando fuimos a hacer la *Zero* que queríamos, por ahí el papel era de mejor calidad, con una tapa hecha en cuatricromía a todo color. Empezamos a descartar primero las imprentas que sabíamos que no daban con lo que nosotros buscábamos y con el resto fuimos viendo precios. Empezamos a consultar y caímos en Taller Gráfico Italia, que imprime desde el primer número la *Zero*. En ese momento nos hizo un buen precio dentro de la calidad que buscábamos y estamos trabajando con Mario, el dueño de la Italia, desde el primer número.

—Establecieron una buena alianza con esa imprenta, que también debe haber sido soporte de este proyecto...

—Totalmente. En épocas de crisis, cuando no podíamos imprimir el número despedida que salía en 2002, Mario nos dijo que era una lástima que la dejáramos de hacer, pero que de última si queríamos hacer un número más, nos cobraba solo el costo. Después, durante todo 2002 nos siguió cobrando el costo de impresión. Él mismo nos sacaba la cuenta de lo que le salía el papel y la tinta, y nos decía: «Mirá, de costo es tanto, ¿lo pueden pagar?». Yo salía a buscar anunciantes y sacamos esos cuatro números del 2002 como para mantenernos. Después se reactivó y volvió a cobrarnos lo que nos tenía que cobrar. Pero sí, ha sido un soporte fundamental el proveedor en la historia de la *Zero*.

—¿Qué nota recordás que haya impactado fuertemente en los contenidos musicales, en lo político-cultural, en lo nacional?, alguna que te haya hecho sentir algo grosso...

—En un momento entrevisté a Manu Chao y fue fuerte, porque conocí a una

persona que no sabía que existía. Para mí era un músico con todo un discurso medio político y lo conocí en el Soul Café, en una conferencia que dio a la que fueron todos los medios. El tipo por ahí se reía un poco de las preguntas que le hacían porque toda la conferencia trató de cuestiones políticas, hasta que en un momento él dijo: «Soy músico, en mis canciones digo un montón de cosas que tienen que ver con la política, pregúntenme sobre mi último disco, cómo compongo, yo no sé la solución para un país». Cuando terminó la conferencia, me acerqué y me preguntó de qué diario era, y le contesté que de revista *Zero*, «Ah, la conozco», dijo. Los chicos de Karamelo Santo se la habían nombrado y fue al único medio que atendió aparte después de la conferencia. Esa nota nos enorgullecó, porque el tipo se sentó con nosotros solos, no dio más entrevistas y se quedó charlando un montón, fue fantástico. En realidad, en cada número hay algo que me satisface y algo que pienso que hay que mejorar.

—¿Sos muy exigente con la calidad?

—Sí, soy muy exigente. Me enferma y me pone muy mal, por ejemplo, hacer una tapa fantástica, una buena producción de fotos, y después verla impresa y ver que no quedó como uno quería, no por cuestiones de la imprenta misma sino por otras cuestiones. La computadora te muestra una cosa, o uno tiene una idea en la cabeza, que por ahí no se plasma. Ese tipo de cosas me enferman, me ponen mal, me dejan mal una semana y me quiero matar, quiero sacar todas las revistas de los kioscos.

—Son diez años de trabajo con un proyecto cultural con mucha decisión personal, muchas ganas, mucha vocación, mucha pasión, con poco apoyo a veces, muchas otras en soledad, ¿qué sentís que te ha pasado como persona desde aquel sueño de hacer una revista?

—A veces no soy consciente. Paso por un kiosco, veo la *Zero* y me pasa lo que me pasó con el primer número, me emociona. Ese sentimiento todavía no se va. Es muy extraño, me parece raro verla, no sé. En una oportunidad, me iba a San Luis y en el Arco del Desaguadero la vi en un puesto. Pensé «wow, hasta acá llega mi revista». Ya sabía que llegaba hasta ahí, pero me sigue sorprendiendo. Creo que el balance ha sido muy positivo, yo me imaginaba hacer una revista de rock para sacarme un gusto y seguir diseñándole al Banco Regional de Cuyo toda la vida. Afortunadamente vivo de lo que iba a ser un *hobby*, y eso me parece fantástico,

me parece que es la clave para decir que el balance es totalmente positivo. En cuanto al posicionamiento de la marca, me parece que todavía mucha gente no la conoce, pero también sé que la revista es medianamente conocida, inclusive con los otros medios se codea de una manera fantástica. Me acuerdo de los medios locales, de los canales de televisión, cuando hemos hecho los premios *Zero* van todos, nos hacen entrevistas. Todos nos dicen que es medio una hazaña, nos dicen «cuánto sacrificio, diez años». Y para mí no es ningún sacrificio, me encanta, han sido los mejores diez años de mi vida.

—Un sacrificio que uno hace realmente con ganas...

—Soy consciente de que puede ser difícil hacer una revista. He pasado momentos en los que me ha costado mucho imprimirla, en los que por ahí lo económico ha sido lo más difícil de afrontar, pero siempre ha sido un placer. Me cuesta mucho decir que es un sacrificio. Más allá de que se vea así, ha sido un trabajo bárbaro.

—Sin duda tu profesión de diseñador te ha ayudado mucho, has sabido ver publicaciones, has sabido ver en ese campo y en las otras ramas que se requieren. ¿De qué manera fuiste integrando las partes administrativa, comunicacional, publicitaria, la distribución, la relación con la imprenta, todo aquello que necesita un proyecto así?

—La parte publicitaria la manejo yo, y aprendí a vender publicidad por la revista. Hacía una revista publicitaria antes, pero era ir a un negocio chico y venderle un espacio de 20 o 30 pesos, no era lo mismo que salir a buscar anunciantes y vender una contratapa a 1.500 pesos o un aviso de página completa. Eran otros precios, otros anunciantes, en todo sentido era diferente. Y fui aprendiendo en el camino. Ahora entro a un comercio y me digo: «Les voy a vender una página», me he ido afianzando.

—Has ido valorando el producto que estás desarrollando, entonces no es ir a pedir ayuda, es ir a cambiar valor por valor...

—Eso nos ha pasado siempre, aunque pueda sonar medio soberbio. Cuando hemos visto que se genera una cuestión de que el anunciante cree que nos está ayudando, lo he bajado con un «no quiero que estés en la revista si no querés pagar lo que tenés que pagar». Por ahí hay anunciantes que te dicen: «Haceme un descuento, si yo vengo apoyándote». Y no, no me están apoyando, me están

comprando un aviso publicitario que yo vendo, que les sirve para su negocio, si no lo van a pagar, prefiero que no estén. Me he dado el gusto de hacer esas cosas, porque me parece que si uno no defiende el producto es como que se empieza a desvalorizar.

—En ese sentido ha sido clave, aunque hoy no lo hemos hablado mucho porque no ha venido, el tema de *Gaby*...

—Sí, *Gaby* labura muy a la par mío. Tal vez la parte comercial es la que yo manejo un poco más porque soy el que salgo a la calle a poner la cara, pero en realidad los dos hemos trabajado a la par. En la dirección, el estilo, es 50 y 50. La dirección editorial es de los dos. La revista es 50 y 50 con ella.

—Has encontrado el compinche ideal...

—Totalmente. Yo la conocí en la Facultad de Diseño y de repente nuestra primera salida juntos fue ir a un recital. Hicimos muchas cosas juntos, hasta una familia, creo que los hijos fue lo mejor que nos salió. Y hoy en día somos socios en la *Zero* y en la educación de nuestros hijos, y somos muy amigos. La relación es excelente.

—Estoy sorprendido de que ahora ustedes se estén dedicando mucho a la producción, ya es una productora *Zero*...

—Siempre me planteaba la visión comercial de la revista. Más allá de que la hago porque me encanta el rock, yo creía que si no pensábamos en lo comercial se nos caía el proyecto, se nos caía la idea. Cuando salió tanto el primer número, me dije: «Bueno, empecemos a plantear estrategias comerciales», que no las conocíamos y fueron inventándose, nos manejamos por el instinto. Nos preguntamos: «¿Cómo la publicitamos, si no tenemos guita para pagar una publicidad?, y si hacemos algo multimedia». Comenzamos a hacer, cada vez que salía un número de la revista, los miércoles, una presentación multimedia, en la que tocaban dos bandas de diferente estilo, colgábamos cómics de artistas locales, algunos dibujos y pinturas, y proyectábamos cortos de cine. O sea, todo el material que la gente podía traernos lo poníamos ahí en vivo. Eran las presentaciones de la *Zero*. Entonces, de esa manera, se publicitaba en los diarios que la revista *Zero* organizaba tal cosa, y así teníamos el nombre de la revista en los demás medios. Iba gente que quizás no conoce la revista pero quiere ver los shows, armábamos stands con las revistas a la venta para que la vieran, pasábamos a

cada rato la publicidad en la pantalla la publicidad de *Zero*... Y vimos que nos iba bien. Una vez fueron –menos mal que todavía no pasaba lo de Cromañón, lástima que pasó y menos mal que no nos pasó a nosotros– 450 personas a la Politi, donde entran 120, y la gente se turnaba para ver. En un momento nos dijeron: «No, chicos, no pueden meter tanta gente, este edificio es viejo y se va a caer a la mierda». Entonces nos dimos cuenta de que podíamos producir cosas también, y empezamos a trabajar como una productora hasta con algunas bandas que no tenían mucho que ver con la revista. Por mucho tiempo fuimos los productores de Eclipse, una banda de covers tributo a Pink Floyd; jamás les hicimos una entrevista en la *Zero* porque hacían covers, e igual éramos sus productores porque empezamos a ver otra veta en la producción que nos gustó mucho. Vimos que no era difícil y que lo sabíamos hacer, y tenemos la suerte de que cuando lo hicimos, nos salió bien...

—¿La gente se acerca para pedirles que les hagan la producción?

—Sí, sí. Hemos tenido muchos ofrecimientos que lamentablemente hemos tenido que rechazar, porque no nos gusta comprometernos con algo que sabemos que no vamos a poder hacer por cuestiones de tiempo. Actualmente, a nivel producción, estamos trabajando con proyectos que tienen que ver con la *Zero*, fuera de eso manejo por decisión propia únicamente a Plaza Dandy, el grupo de teatro donde yo actúo.





## Entrevista a ANÍBAL CUADROS folkloreucuyano.com

Por Javier Ozollo\*

Aníbal Cuadros es un músico y compositor mendocino de renombre. Ha compuesto innumerables piezas, ha hecho la música de varias ediciones de la Fiesta Nacional de la Vendimia y ha tocado con muchos de los más importantes artistas nacionales. A finales del 2008, confeccionó un sitio web (folkloreucuyano.com) que se dedica a la música y la literatura de la región. La entrevista que aquí presentamos se realizó en la primavera del 2009.

—JAVIER OZOLLO: ¿Cuánto hace que estás desarrollando este proyecto?

—ANÍBAL CUADROS: Aproximadamente siete meses, comenzó a fines de noviembre del 2008.

—¿Cómo surgió?, ¿cuál fue el elemento fundamental que determinó el nacimiento del proyecto?

—La idea inicial era ampliar el mercado de venta de discos de La Cofra Records utilizando internet. Luis Requena, su propietario, me comentó que tenía registrado el nombre folkloreucuyano.com y coincidimos en que podría ser una opción interesante de explorar, si bien ninguno de los dos tenía un conocimiento profundo de cómo llevarlo a cabo.

—Estabas como cabeza del proyecto, ¿iniciaste solo la tarea o convocaste gente para que se integrara?

---

\* El autor agradece a Damián Fernández Cataldo por su apoyo en las entrevistas y su ayuda en las tareas de desgrabación.

—El trabajo específico lo empecé y desarrollé solo, basándome en los lineamientos iniciales propuestos. Cuando estaba indagando sobre la estructura necesaria para montar la página, se me ocurrió que podríamos incluir, aparte del catálogo de La Cofra, los trabajos musicales de otros artistas mendocinos, como un anexo del kiosco que funciona en San Martín y Garibaldi. A partir de ahí comenzaron a aparecer dificultades serias, porque no era sencillo conseguir el soporte apropiado, sobre todo cuando no tenés los medios para contratar a un programador que desarrolle un *software* ajustado a tus necesidades. Pero ya estaba metido y, además, muy interesado, porque tal vez intuitivamente vislumbraba opciones más importantes, pero sin saber bien cuáles.

Para comenzar a almacenar información compré un *software* de los que ofrecen en la red, de esos que, de acuerdo con su publicidad, «cualquiera» puede usar para armar una página fácilmente. Nada más alejado de la realidad... Tanta sencillez y precariedad te condenan a ser el propietario de una página más de tantas que existen en la red, que cualquier visitante se da cuenta de su baja calidad y hasta no te dan ganas de explorarla, aunque la información que contenga sea óptima. Entonces fue necesario solicitar una primera ayuda profesional y convoqué a una diseñadora gráfica. La más económica fue mi hija Alejandra, que entendió perfectamente lo que quería. Cuando notamos que lo obtenido era funcionalmente muy elemental y no serviría para lo que pretendíamos comunicar, decidimos empezar de cero.

Se buscaron opciones hasta hallar la estética que se consideraba imprescindible: un diseño que acompañase a los productos exhibidos, algunos muy tradicionales, pero sin desechar un toque de modernidad, tomando en cuenta el medio donde estaría ubicada.

Una vez conformada la parte estética, comencé la tarea de recabar datos. A medida que encontraba elementos, empezaron a variar las expectativas del trabajo en sí. Los conocimientos adquiridos durante muchos años dentro del ambiente artístico cuyano me ayudaron mucho.

Y la disquería virtual comenzó a transformarse y se convirtió en un gran banco de datos de lo hecho y de lo que se realiza en Cuyo. La información se multiplicó de manera inimaginable porque incluí, aparte de música, literatura. En estos momentos existen cerca de dos mil productos, entre CD, discos de vinilo y libros. Algunos cuentan con los precios de venta y otros solamente se exhiben porque son trabajos realizados en Cuyo o por cuyanos. Es el resultado de siete meses de

trabajo investigativo, búsqueda de material, elaboración de textos y preparación de imágenes para volcar en la página.

Respecto del grupo de trabajo actual, se están sumando profesionales de diversas especialidades técnicas —de las áreas contable, legal, publicitaria— al *staff*. Luis Requena, a cargo de las relaciones con artistas y sellos discográficos; Leopoldo Martí, como asesor musical y de contenidos; Alejandra Cuadros, en diseño; Daniel Aye, en el área de contratación de artistas, y Aníbal Cuadros, a cargo de la administración y la dirección general del proyecto.

—¿Cuáles fueron los problemas centrales que tuvieron en esa primera etapa? ¿Cómo han evaluado ese proceso desde lo que habían imaginado en ese momento inicial de la fundación a la actualidad, a la vigencia que han ido logrando?

—Los problemas que se presentaron inicialmente fueron de funcionamiento, debido a las limitaciones propias con la herramienta de trabajo. Muchas horas llevó reunir la información técnica, los conocimientos, y llevarlos a la práctica, concretarlos. Son pasos que se pueden obviar contratando la mano de obra necesaria y comprando la tecnología, pero el costo es elevado.

En la actualidad se han modificado totalmente las expectativas iniciales. Si bien no ha variado la premisa de pretender universalizar el trabajo de los hacedores cuyanos, y de brindarles a muchos artistas y artesanos la posibilidad de exhibir y comercializar sus productos, estamos convencidos de que el valor fundamental de esta página lo constituye el rescate del patrimonio cultural de una extensa zona argentina. Es por ello que ya la ha declarado de interés la Cámara de Diputados de Mendoza.

—En aquel momento, ¿pensaste en una propuesta integral a largo plazo, a mediano plazo, con algún presupuesto o solamente en una idea informal?

—Algo más informal no creo que exista... Cuando empecé, habíamos cerrado un negocio que teníamos con mi mujer y era un desocupado más, estaba sin trabajo. Lo que venía realizando en el negocio familiar era una actividad totalmente distinta y alejada de lo artístico creativo que desarrollé durante mucho tiempo, o sea, esta idea, nacida en un café de la Peatonal, me arrimaba un poco a mi vida de años anteriores. Después, sobre la marcha, se fueron generando los lineamientos generales y, al elaborarlos, encontré elementos que me indicaron que podría convertirse en algo mucho más grande de lo pensado inicialmente.

—¿Hubo apoyo del Estado?

—Es una iniciativa totalmente privada, sin ningún apoyo del Estado, excepto la declaración de interés mencionada, que se promulgó en abril de este año. En estos momentos es solo un reconocimiento.

—¿Tuvieron apoyo empresarial en alguna oportunidad? ¿Pensaron una estrategia de patrocinio?

—Al modificarse la estructura inicial de la tienda virtual, también variaron los alcances y posibilidades, aumentando los espacios a los que podemos llegar. Esa es una de las razones por las que necesitamos montar una estructura contable y jurídica que nos permitiera acceder a patrocinios y esponsoros. En síntesis, estamos planificando estrategias por la función de rescate patrimonial que desarrollamos, sumada a los patrocinios y esponsoros por las actividades y acciones que se promoverán a través de la página.

—¿Quién debería apoyar el proyecto?

—Los organismos culturales gubernamentales, pues estamos reuniendo un complejo y completo banco de datos, con un nivel profesional y estético excelente, totalmente abierto a la comunidad... Le correspondería al Estado apoyar.

—¿Cuándo sentiste que el proyecto se consolidaba, que iba a sobrevivir?

—En este tipo de proyectos, a diferencia de otros más puntuales o acotados, resulta difícil determinar cuándo está todo hecho. En el caso de folklorechileno.com, por sus características, hoy es un organismo vivo, impredecible e inagotable, como cada uno de los artistas que forman parte de sus archivos. En él conviven el pasado, el presente y un futuro abierto.

Desde sus comienzos se perfiló como un gran reservorio histórico de información. Su destino es convertirse en un espacio igualitario y de confluencia para todos, aunque existan limitaciones lógicas—basadas en la estética y la calidad técnica y artística— para los productos y artistas que ingresan.

Sabemos la tremenda significación que tiene para un artista su obra: grabar en un estudio profesional de un sello reconocido para un músico o, para un escritor, que su nombre figure en el catálogo de una editorial importante, que su libro sea editado con la mejor impresión. En ambos casos, tener a disposición de la obra un tremendo aparato publicitario y una eficiente distribución es una

realidad para pocos. Forman parte de nuestro catálogo, con la misma importancia, aquellos que lo hicieron a pulmón, con producciones independientes de buen nivel pero sin posibilidades de acceder a las bateas de las grandes cadenas comerciales.

Mientras no existan políticas culturales claras y precisas, y a quien le corresponda no legisle propiciando la abolición de estas desigualdades, no habrá cambio posible.

Consciente de esta situación histórica, valoro aún más el proyecto. Estoy convencido de que comenzó a desarrollarse algo importante que, día a día, muestra nuevas facetas de crecimiento. A ello se suma el apoyo de distintas personas que van conociendo la propuesta, lo que aumenta el optimismo y las ganas de no bajar los brazos en quienes hacemos [folkloreucuyano.com](http://folkloreucuyano.com).

—¿No te presionaba la situación económica, la necesidad de tener recursos?

—La situación económica en nuestro país es algo que presiona siempre, aun para quienes poseen muchos más recursos, técnicos y económicos, que los que yo manejo. Con recursos económicos propios, que nada tienen que ver con el proyecto, sumado al apoyo incondicional de mi mujer, decidí continuar para llegar al lanzamiento con posibilidades ciertas de éxito, y todo, paulatinamente, se está previendo...

—¿De qué modo se formalizó el proyecto?

—Como expliqué anteriormente, se han cumplido diversas etapas y los cambios operados retrasaron el proyecto. Es normal que sucedan este tipo de retrasos, que no significan que esté todo parado, porque la página continúa desarrollándose sin necesidad de que esté subida. Actualmente, nos encontramos en la etapa de prelanzamiento, que está sujeta a la concreción de cuestiones legales y administrativas que garantizarán el desarrollo y el funcionamiento sin contratiempos.

—¿En algún momento se te ocurrió transformar la propuesta en un proyecto de mayor envergadura, por ejemplo, con apoyo o lineamientos estatales?

—Varios funcionarios de cultura, provinciales y nacionales, están al tanto del proyecto y, por voluntad propia, gestionan algún tipo de apoyo. Han existido y

existirán comentarios y recomendaciones para mejorar o hacer crecer las cosas pensadas y realizadas, pero queda claro que todo se diluye cuando deben especificar cómo hacer los cambios. Cabe destacar que cada uno de ellos ha expresado su deseo de concretar una ayuda efectiva al proyecto tal como está planteado.

—¿A qué mercado apunta [folklore cuyano.com](http://folklore cuyano.com)?

—Son varias las oportunidades de mercado. Primero, como base de datos del patrimonio artístico regional, tiene posibilidades ciertas de obtener apoyo de organismos oficiales, a través de una cartilla cultural en la que los casi 60 municipios de las cuatro provincias de Cuyo podrán comunicar las actividades que desarrollen. También la cartilla prevé espacios destinados a comunicaciones empresariales, tanto con los eventos que se generen como con los *banners* publicitarios que ofrecen productos. Por otro lado, como tienda virtual, muchos cuyos diseminados por el mundo —solo en EEUU son casi 30.000— podrán acercarse a su tierra a través de los libros y la música. Y hay una importante nómina de artistas que se podrán contratar por medio de la página. Por último, a corto plazo lanzamos una galería de arte virtual con venta de dibujos y pinturas de Enrique Sobisch. Esta muestra se renovará bimestralmente.

—¿Cuál debería ser el próximo paso para que el proyecto crezca?

—Los pasos iniciales se relacionan con el afianzamiento del sitio web, observando las repercusiones, analizando sus fuerzas y debilidades. De allí tendremos los parámetros necesarios para ver cómo seguimos.

—Soñando, ¿qué factor te parece que sería imprescindible para que esto se potencie?, ¿con qué te gustaría contar si lo pudieras pedir?

—Es difícil soñar con los proyectos, sobre todo cuando están en fase de desarrollo. El único sueño es que, a corto plazo, pueda contar con el personal necesario para realizar los trabajos técnicos y rutinarios que la página requiere. Solo quisiera continuar con la investigación y la búsqueda de material.

## Entrevista al ED CONTEMPORÁNEO Fundación del Interior

*Por León Repetur\**

Mariana Mattar, Sebastián González y Gustavo Quiroga son los motores de la Fundación del Interior y del ED Contemporáneo. En los últimos siete años, han generado una revolución en el campo del diseño y el arte contemporáneo. La entrevista que aquí presentamos se realizó en la primavera de 2009.

—LEÓN REPETUR: ¿Se podrían presentar por favor?

—Soy Mariana Mattar, artista visual. Desde el 2004 integrante de ED Contemporáneo y de Fundación del Interior. Actualmente soy la tesorera de la fundación y coordinadora del área de Tepas, que es la mediateca especializada en diseño y arte contemporáneo.

—Soy Sebastián González, artista visual, productor, integrante de ED Contemporáneo y vocal titular de la Fundación del Interior.

—Soy Gustavo Quiroga, diseñador industrial, director de ED Contemporáneo y presidente de la fundación, institución que conformamos para la puesta en valor del diseño y el arte contemporáneo de Mendoza a nivel local, nacional e internacional.

—¿Cuál fue el elemento que definió el nacimiento de la Fundación del Interior?

—G.Q. En el 2004 comenzamos a trabajar en la gestión de arte contemporáneo y diseño porque notamos que eran dos áreas que en la provincia no tenían gran difusión ni promoción más allá de las instituciones académicas. Consideramos

---

\* El autor agradece a Paula García por su apoyo en las entrevistas y a Lilia Sance su ayuda en las tareas de desgrabación.



que existía un gran vacío cultural respecto de la visibilidad de estas propuestas. Ahí nació el proyecto ED Contemporáneo, que luego creció y se constituyó como Fundación del Interior. Esto nos permitió encuadrar otros proyectos y otras áreas de acción. Así se formaron los organismos que actualmente componen la fundación: el espacio de exhibición ED Contemporáneo; Tecas, la mediateca especializada que contiene el archivo de diseño y arte mendocino; la Editorial Fundación del Interior y el área de capacitación en arte y diseño, desde la cual se dictan cursos, clínicas y charlas, entre otras actividades.

La fundación como plataforma de trabajo nos dio un rol activo en el campo mendocino y nos permitió tomar la delantera en la gestión cultural frente a las escasas políticas propuestas por los organismos oficiales. Mientras que ninguna institución pública contemplaba al diseño dentro de sus planes estratégicos ni al arte contemporáneo como una tendencia valiosa, en otros escenarios artísticos del país y del mundo estas propuestas se consolidan cada vez más, porque se sabe que contribuyen al desarrollo y al análisis de las sociedades. Esto marcó para ED el punto de inicio para empezar a investigar y a completar el vacío cultural.

—M.M. Veníamos trabajando en grupo desde el 2002, como una cuestión más informal de artistas, diseñadores y videastas que se juntaban a organizar muestras y clínicas internas. Luego decidimos tomar nuestra actividad más seriamente y conformar una institución, y de ese modo logramos más inserción en el medio.

El origen de la fundación se relaciona con la elección de una modalidad institucional administrativo-legal que nos sirviera como herramienta estratégica para poder gestionar, capitalizar y relacionarnos con otros organismos culturales.

—Cuando decidieron constituir la fundación, ¿qué se plantearon inicialmente?

—M.M. La idea inicial era otorgar visibilidad al diseño y al arte contemporáneo mendocino a través de muestras y participaciones en eventos nacionales. Pero luego nos inclinamos más hacia la investigación, con la ampliación del archivo y la publicación del libro. En estos últimos dos años, nos hemos dedicado específicamente a la publicación y promoción del libro y al armado de las colecciones, con vistas a conformar próximamente un museo de diseño, arquitectura y arte contemporáneo de Mendoza.

- S.G. También fue un objetivo constituir una red de contactos y de trabajo para generar un escalonado posicionamiento del arte y el diseño local a nivel nacional y latinoamericano. Trabajamos muchísimo en la comunicación desde el diseño gráfico y en la difusión a través de los medios de comunicación de Mendoza y del país. Con conceptos claros y propuestas arriesgadas, logramos potenciar los mínimos recursos disponibles hasta lograr una histórica inserción en los circuitos especializados. Este posicionamiento nos ayudó a vincularnos con el sector público y privado, y permitió que el proyecto se autosustentara.
- G.Q. En el primer año abrimos un espacio de exhibición de arte y diseño contemporáneo, participamos en la Feria de Arte Periférica y en los encuentros de gestión cultural de Trama, en el Centro Cultural Borges. En el segundo año comenzamos a organizar el archivo de diseño y arte contemporáneo mendocino. Trabajamos en estrategias de visibilidad a nivel nacional, como la incorporación de 32 artistas mendocinos a la colección del Macro, el Museo de Arte Contemporáneo de Rosario, y la participación en las ferias arteBA06, Expotrastiendas 2006 y Periférica II. En el tercer año, además de continuar con las estrategias de visibilidad —realizando muestras y participando en encuentros nacionales—, formalizamos la colección de diseño llamada Guón! y la de arte contemporáneo *C/temp*. Para este año nos propusimos editar un libro de arte que publicara gran parte del archivo y de la colección, una publicación que se constituyera como la primera fuente de consulta en este campo. Queríamos que fuera un libro de arte pero también una importante pieza de diseño, así que comenzamos a trabajar con un excelente equipo de diseño editorial, que obtuvo un resultado de gran calidad y creatividad.
- ¿Cuáles fueron los problemas centrales en esa primera etapa? ¿Cómo evalúan el proceso desde lo que habían imaginado en el momento inicial de la fundación?
- M.M. El proyecto tiene siempre la capacidad de mutar. Tuvimos que atravesar muchas circunstancias: el consejo administrativo de la fundación ha cambiado una o dos veces, y superamos un montón de obstáculos financieros, personales y profesionales.
- S.G. El proyecto comenzó con mucha fuerza, con un reducido equipo de trabajo y grandes expectativas. En el camino, las personas fuimos cambiando y también variando nuestros roles. Nos han pasado más cosas de las que nos propusimos. Limitaciones siempre aparecen, pero sobre todo las sentimos al inicio

del proyecto, desde la oposición que tuvimos de los sectores más conservadores de la provincia. La vigencia se logró gracias al trabajo en equipo, multidisciplinar y con objetivos claros, consecuentes con el desarrollo de la escena cultural de Mendoza. El aporte de notables profesionales y amigos que entendieron la importancia de lo que se les proponía nos ayudó a crecer y a conformar un capital simbólico de valor incalculable.

—M.M. Al principio tuvimos trabas relacionadas con el medio y con el escaso apoyo de las instituciones culturales de Mendoza. Suponemos que nuestra propuesta en un principio fue difícil de comprender puesto que, en ese momento, no existían otros grupos independientes de artistas o diseñadores que operaran tan activamente en la gestión cultural con inserción nacional. Cuando presentamos el proyecto de la incorporación de obras mendocinas a la colección del Macro, con la clara estrategia de lograr visibilidad de los artistas contemporáneos mendocinos, no obtuvimos una gran respuesta de las instituciones locales. Pero luego, cuando el Macro aceptó y logramos prensa nacional, el gobierno comenzó a interesarse en nuestro trabajo. Esa estrategia fue imitada luego por otros colectivos de artistas del país, como es el caso de artistas de Salta o grupos del Sur que tomaron nuestro proyecto como referente en cuanto a las estrategias de legitimación o de discusión de su escena local. Para nosotros, el resultado más claro de esta gestión fue demostrar que en Mendoza hay un cúmulo de artistas y diseñadores de gran profesionalismo que conforman una escena y que en el resto del país, e incluso dentro de la provincia, se desconocían. Lo que nos sucedió es que primero tuvimos que encontrar el reconocimiento afuera para que aquí comprendieran o se interesaran por nuestro trabajo.

—O sea, consideran que si uno logra trabajar inteligentemente con algunas plazas claves en la legitimación de los productos artísticos, esa legitimación produce legitimación en la plaza propia...

—M.M. No sé si es un principio estricto, pero ciertamente para quienes construyen un nuevo espacio independiente con una propuesta de radical innovación y experimentación, no les será tan fácil obtener la aprobación de una sociedad como la mendocina, que es reticente a los cambios y a lo desconocido. Evidentemente, esa apertura y esos interlocutores sí los hemos podido encontrar en otros lugares.

—¿Tenían conciencia de eso, fue como un plan de posicionamiento?

—M.M. Sí, éramos muy conscientes de que donar las obras al Macro iba a despertar una gran controversia en Mendoza y una exaltación en Buenos Aires. Lo que no nos imaginamos del todo fue el impacto real que eso significó. Nosotros sabíamos que pertenecer a la colección del Macro era muy importante, pero no sabíamos que el resto del país lo iba a leer de esa manera.

—Superó las expectativas que ustedes tenían...

—M.M.: Sí, nos dimos cuenta de eso cuando fuimos a arteBA al año siguiente.

—¿La recomendarían como estrategia?

—M.M. Colocar obras en una colección importante siempre es recomendable. Lo ideal es proponerse estrategias de legitimación que planteen muy bien por cuáles circuitos transitar y por cuáles no.

—S.G. El camino que los grupos recorren tiene que ver con la propia evolución. Primero trabajamos en hacer conocer a los diseñadores y artistas mendocinos desde ED Contemporáneo, que tenía un perfil más informal y urbano. Pero después, cuando estuvimos más preparados institucionalmente, empezamos a operar como Fundación del Interior y nuestros objetivos también evolucionaron hacia algo más ambicioso, como crear un museo. Igual, nos cuesta manejar todos los requisitos institucionales, porque ninguno de nosotros es abogado o contador, y dentro de la estructura de la fundación hay asuntos jurídico-contables de los cuales tenemos que ocuparnos a diario.

—Fueron pasando de trabajar como grupo artístico a tener que adquirir herramientas legales, comunicacionales, de administración y contabilidad que les han ayudado en el desarrollo de la fundación. Sobre el asunto económico, tema conflictivo —la cultura y la economía siempre se han llevado mal—, ¿cómo lo han vivido desde la etapa pionera, cuando uno tiene mucha pasión y pone todo, hasta que la realidad obliga a tener en cuenta el factor económico?

—G.Q. Hemos pasado por tres grandes etapas. La primera fue en el 2004, mientras Argentina se reponía de la crisis del 2001. Comenzamos con la inversión, pusimos dinero, materiales, capital de trabajo y demás. La segunda fue de auto-sustento, cuando la propia estructura comenzó a financiarse a través del vínculo con el sector privado, en su mayoría canjes por auspicios, sponsoreo, venta de

servicios o cobro de entradas a eventos. Y ahora estamos en una tercera etapa, en la que la fundación trata de consolidar emprendimientos de mayor envergadura, como el lanzamiento del libro *C/temp* y la búsqueda de un espacio físico acondicionado para la conservación de las colecciones. Es un momento económico donde la crisis del campo ha influido en el respaldo que brindan algunas empresas o sectores del gobierno a este tipo de organizaciones y actividades, lo cual nos obliga a disminuir gastos fijos y a repensar las estrategias de financiación. La ausencia de marcos legales para el desarrollo y el cuidado de los productos culturales de cada región es una gran falencia. El hecho de tener una fundación podría facilitar la vinculación con las empresas si la ley de mecenazgo, un nexo necesario para relacionar la cultura y el sector empresarial con responsabilidad social, estuviera vigente. La fundación, como marco legal, nos ha permitido formar dos colecciones que significan un sustancial patrimonio para la provincia. El beneficio de la fundación es que nos permite recibir donaciones de piezas muy valiosas, con el compromiso de que estos bienes no son para uso personal ni comercial, sino que están destinados a su difusión y a un objetivo historiográfico. Lo interesante es que son dos colecciones patrimoniales únicas en Argentina, lo que les da un valor agregado. Esta tarea que realizamos las organizaciones no gubernamentales tiene que ser entendida y respaldada por los sectores público y privado no como caridad o beneficencia sino como un compromiso con la sociedad. Estas colecciones son un capital simbólico de enorme valor que la fundación bajo ningún motivo puede enajenar. Si como institución independiente te dedicás a proteger un patrimonio social descuidado y en peligro, tenés entre manos un proyecto de alta complejidad.

—M.M. En la provincia no hay grandes inversiones en industrias culturales ni un mercado de arte con compradores y coleccionistas activos que ayuden a cerrar el circuito lógico de producción, aunque sí hay buenas propuestas, de mucha calidad y de competencia internacional. Se corre el riesgo de tener que bajar el nivel de calidad por la falta de ingresos o para responder al incipiente y poco especializado mercado local.

—¿Están recibiendo aportes privados o desarrollan algún tipo de servicio que genere ingresos desde la fundación?

—M.M. Trabajamos por proyectos que se cierran económicamente a través de distintas fuentes de financiamiento derivadas del mismo proyecto. En este

momento, tratamos de generar nuestros propios ingresos, de manera que se remunere parte del trabajo que hacemos, independientemente de lo que la fundación tiene como meta.

—S.G. Hemos obtenido algunos subsidios, como el del Fondo Nacional de las Artes, y contamos con las ganancias de la venta del libro como un capital que va ingresando y se destina al mantenimiento de la fundación.

—En esta etapa, ¿cuál es la mayor dificultad para generar un flujo permanente?

—G.Q. Hay una situación que es real: con ninguna de estas entradas se obtiene un flujo de ingresos permanente ni suficiente. Tenés que trabajar en múltiples acciones y contar con un equipo numeroso. La estructura estable de la fundación no es tan completa como para desarrollar tantas acciones en paralelo e integradas, porque son tareas muy demandantes. Es difícil hacer el seguimiento de todo. Por eso tratamos de focalizarnos en un proyecto por vez. Lo que hacemos ahora es una labor de replanteo general y análisis más crítico de la escena, bajando un poco el romanticismo de si uno puede o no desarrollar estos proyectos en Mendoza, analizando mejor hacia dónde queremos que vaya la fundación. Lo del libro y todas estas inversiones nos han servido para posicionar al proyecto. Esto incluye a más de 100 artistas y a más de 100 diseñadores. Es bastante grande. Económicamente ha sido difícil de llevar, particularmente este año. Pero nada de esto nos ha desalentado y nuestros proyectos siguen regenerándose.

—M.M. Nosotros trabajamos ad honórem. Hay gente que ha pasado por aquí a modo de pasantía y, en muchos casos, a través del proyecto han iniciado otros emprendimientos o han conseguido trabajo. Se generan intercambios de contactos, vinculaciones y oportunidades para quienes integran o colaboran con la fundación de algún modo. En ese sentido, es como la contraprestación que nosotros podemos brindarles a todos los que han participado y participan en este proyecto.

—S.G. El equipo editorial del libro es increíble y cobró un monto simbólico por su contribución. De cualquier manera, todas las personas vinculadas entienden lo que estamos haciendo y apuestan por este producto histórico que nos trasciende como individuos e institución. De alguna manera, hemos generado una plataforma que ahora podría ser utilizada por otros grupos, aun cuando el tema de la financiación es siempre un problema latente.

- ¿Qué consideran que hace falta para resolver el problema económico?
- M.M. Somos fuertes en la gestión y en la capacidad de organizar muestras con contenido y calidad expositiva. Trabajar en asesoramiento sería una veta comercial. Tenemos muchas facultades que en algún momento tendremos que transformar en un servicio, algo paralelo a lo demás y por lo cual podamos obtener alguna remuneración. Es decir, no dejar de lado la misión principal de la fundación respecto del posicionamiento del arte y el diseño de Mendoza, pero sí encontrar una actividad paralela que nos sirva para generar ingresos, de manera de poder sustentar el funcionamiento de la fundación y remunerar a quienes aportan con su trabajo. Podemos brindar asesoramiento en el armado de colecciones como capital de inversión; asociar el servicio de múltiples diseñadores a empresas para mejorar los productos de comunicación o industriales, y generar áreas de promoción turístico-cultural en empresas o instituciones... El libro y la muestra *C/temp*, por ejemplo, son productos que no se ven en Mendoza con ese nivel de diseño, de investigación, de archivo y de crítica a la vez. Hay algunos libros de compilación de artistas mendocinos que son catálogos, no llegan a ser un libro porque ninguno tiene una investigación. Hay ideas sueltas, no conforman un panorama ni lo analizan. Somos conscientes de que tenemos la capacidad para generar un producto único que se destaca por su innovación y calidad. Nuestra operatoria de producción, de comunicación, de armado de muestras con un guión curatorial y de montaje es lo que siempre ofrecemos y hace que se distinga de otras propuestas no solo locales.
- Cuando se plantearon el libro, ¿lo pensaron como un proyecto que no solo sea sustentable en el tiempo sino también que genere un excedente para poder iniciar otros?
- G.Q. Todos los proyectos han sido analizados desde el aspecto económico, tanto como para sustentarlos como para obtener ganancias. Y gracias a esas ganancias es que nosotros podemos pagar alquiler, internet, servicios y movilidad. El libro en particular fue proyectado para que los gastos sean recuperados a mediano o largo plazo, por eso lo consideramos como una inversión histórica que no se basa simplemente en lo económico. No sé si Mendoza está dispuesta a proyectos de este tipo. Me parece que esa es la mayor dificultad que tenemos acá, porque competís con proyectos de muy baja calidad en los que no existen guiones curatoriales, donde la comunicación es un desastre y no se plantean nuevos

desafíos. Más allá del caso puntual, el mayor problema es que la gestión cultural acá no siempre apunta a la calidad, creo que apunta a la cantidad. Entonces los proyectos que buscan excelencia compiten con otros que cuentan con más apoyo de los entes culturales y también de algunas empresas por ser mal entendidos como populares. La mayoría de las veces se sustentan propuestas que no corren ningún riesgo, que no hacen más que repetir fórmulas sin preocuparse por el contenido y que ofrecen un producto descuidado. Yo creo que no hay un análisis crítico en Mendoza a partir del cual la calidad se ponga por encima de otros parámetros.

—M.M. También somos conscientes de que estamos tratando de insertar en —Mendoza tendencias contemporáneas, las cuales son bastante más complicadas de comprender que las propuestas tradicionales.

—¿Cuánto hace que están participando en el arteBA?

—S.G. Este año es el cuarto que participamos y el primero en el sector oficial, con las galerías internacionales.

—Estuvieron en el sector joven tres años...

—S.G. Sí, en lo que se llama Barrio Joven, es un espacio que se concursa a través de un proyecto expositivo, entonces hay mucho mérito en quedar seleccionado y obtener el reconocimiento del jurado. Si bien ya conocemos cómo es el funcionamiento de la feria, es la primera vez que vamos a estar del otro lado, donde se compete con galerías de renombre.

—M.M. En general es distinto, porque hay coleccionistas que al Barrio Joven no entran y al sector oficial sí. Es otra categoría estar ahí, pero lo más interesante es pasar por los dos lugares, primero por Barrio Joven y ahora en el sector oficial.

—¿En qué más andan?

—M.M. Ahora estamos con la muestra de la colección de la fundación que está en el Museo de Arte Moderno de Mendoza, también queremos armar otras presentaciones del libro como hicimos en Buenos Aires.

—¿Cómo ven el panorama? ¿Qué sería bueno que pasara con el libro?

—S.G. Que alguien necesite 1.000 en su biblioteca (risas)...



—¿Qué tipo de cosas considerarían importantes que sucedan tanto de parte del Estado como de los privados y el público en general?

—M.M. El libro es un producto único, no hay otro así de arte en Mendoza. Nosotros siempre hablamos del turismo cultural y les decimos a los empresarios que ahora el turista no viene solamente a ver la montaña, sino que quiere saber del lugar, conocer su cultura, no es un turista básico, al contrario, es cada vez más exigente y complejo. Entonces, este tipo de proyectos enriquece la oferta cultural de Mendoza. Sabemos que hay empresas, como hoteles y galerías, a las que les sirve tener este producto, y también universidades. Siendo la única compilación de artistas contemporáneos mendocinos que hay, nos parece que las universidades lo deberían tener. Muchos artistas jóvenes han comprado el libro y están entusiasmados en conocer la historia reciente de Mendoza y encontrar afinidades. Han descubierto a artistas que en el año 1950 estaban produciendo obras que están en la misma línea de lo que ellos están creando ahora. Para nosotros es extraño que el medio sea tan reticente a obtener este documento, que actualmente es el único que existe.

—¿Cuál es la demanda del libro?

—S.G. En Buenos Aires tiene su mayor repercusión, en el Malba se vende muy bien; en Mendoza aumenta la demanda con la muestra del MMAMM y en las librerías, con las visitas del turismo.

—¿Han desarrollado una estrategia de comercialización del libro?

—M.M. Hay múltiples maneras con las que comunicamos la existencia del libro: presentaciones, la muestra de la colección, gráficas en los puntos de venta y promoción para compras virtuales en [www.edcontemporaneo.org](http://www.edcontemporaneo.org). Tratamos de armar un sistema que nos permita realizar futuras ediciones, como en el caso del libro de diseño mendocino *Guón!* o con la Feria de América, un suceso modernista muy importante para las vanguardias de América Latina y olvidado para Mendoza.

—¿Cuáles son los objetivos que quisieran alcanzar en los próximos dos o tres años? Mencionaron la idea de disponer de un lugar para poder montar el museo con todas las cosas que ya tiene la fundación...

—M.M. Es nuestro objetivo principal. Nos encontramos un poco en crisis, como

todo proyecto independiente en Mendoza, por la falta de respuesta que hay desde todos los niveles. Y lo más importante es que esto viene sucediendo hace décadas, con algunas pocas excepciones. Este año hemos visto cerrarse salas de teatro, galerías de arte, centros de formación independiente, y ni la prensa ni la universidad ni entes culturales reaccionaron. Esta apatía y desidia es la que nos preocupa. Para los que consideramos que la cultura hace a la calidad de una sociedad, es muy triste.

—S.G. El planteo del Museo de Diseño, Arquitectura y Arte Contemporáneo trata de ser visionario para el medio, incluso nos pusimos una nueva meta al trabajar en arquitectura como factor que indica el valor urbano de un medio.

—Ese proyecto estructural del museo podría ser mixto, combinándolo con recursos disponibles del gobierno, como terrenos o espacios sin uso y personal de mantenimiento, y con aportes de empresas o privados que creen en este tipo de labor cultural...

—M.M. Nuestro temor es que esta relación mixta, al tener un compromiso social muy grande, no pueda ser continua, es decir, que haya colaboración en un momento y luego se desentiendan de todo lo que implica. Independientemente de nuestro aporte en contenido y producción, se necesitan muchos factores afines para que un museo sirva como propulsor de la escena actual. Mendoza se vería beneficiada al completar la oferta de centros culturales y museos que tiene, ya que ninguno trata los mismos temas que nosotros. Nuestro trabajo tiene una entrega personal muy grande. Necesitamos que se profesionalice el medio y se pueda vivir del trabajo en cultura sin ser catalogado como bohemio. Trabajamos para asegurar el futuro inmediato de la fundación y de quienes operan en ella, para que pueda haber justamente continuidad en los proyectos.

—¿Todavía no ven los proyectos de la fundación –los libros de arte, el museo, las muestras– como un espacio que genera rentabilidad?

—M.M. Sí, pero nos cuesta pensarlos como algo seguro. La generación de rentas es una problemática social que implica cambios, desde aspectos como los prejuicios en la formación y la profesionalización del trabajo hasta en la inversión con conocimiento en cultura. Un museo o el cuidado de un patrimonio no son un negocio, es mucho más complejo, y si bien se pueden realizar acciones como generar *merchandising*, mover muestras o cobrar entradas, el gasto que impli-

ca hacer cultura y cuidarla es mucho mayor que el ingreso que podés obtener como negocio, por eso es tan importante el apoyo de diferentes miembros de la sociedad.

—S.G. Un museo cerrado es una pérdida para todos; el museo de Chacras de Coria, el Mucha, cerró y seguramente no haya mayores repercusiones al respecto. Esto indica que en Mendoza se pueden perder cosas importantes sin que nadie se sienta responsable.

—¿Qué le dirían a gente como ustedes, que está comenzando con sus proyectos en el campo cultural, a partir de la experiencia que han desarrollado?

—G.Q. Nuestra experiencia tiene varias instancias, ya que pasó de ser un colectivo de trabajo a formar una institución, y en cada una hay factores implícitos que cuidar. En la primera fue la experimentación, el riesgo, y en la última, el mantenimiento de la calidad, lo cual implica ser parte de una red de profesionales que logran un producto cultural con un mayor compromiso.

—S.G. Creo que hay que tener objetivos claros y ser constantes, aun con los cambios naturales que implicará el crecimiento de cada proyecto. Nosotros somos una muestra de que se puede llegar a un buen producto con bajos recursos, logrando calidad con alto impacto y contenido. Obvio que siempre hay una dificultad que superar, tal vez sean nuestros propios prejuicios. Pero tengo la duda sobre si es Mendoza el lugar donde se pueda llevar a cabo el proyecto o si tenemos que pensar en otras latitudes.

—M.M. Es tiempo de que Mendoza descubra a Mendoza...

Entrevista a PABLO TORNELLO  
Diputado provincial 2006-2010

*Por León Repetur y Javier Ozollo*

Pablo José Tornello fue diputado provincial, asesor del gobernador en temas culturales y funcionario con máximas responsabilidades en distintas áreas de cultura, tanto en gestiones municipales como provinciales, desde hace más de 20 años. Ha generado e impulsado el proyecto y la promulgación e implementación de la «ley de cultura». Entre otras cosas, esta ley establece un «consejo asesor» compuesto por personalidades de la cultura local. Además, solicita para el área el 2% del presupuesto provincial. La entrevista que aquí presentamos se realizó en el verano del 2010.

—LEÓN REPETUR Y JAVIER OZOLLO: Hablamos de la ley...

—PABLO TORNELLO: La ley de cultura es una necesidad muy vieja que tiene la sociedad de Mendoza, es una deuda que tenemos todos los partidos políticos. De alguna manera, esta ley viene a cubrir ese espacio.

La trabajamos con los músicos independientes de Mendoza, con la Asociación de Actores, con la Asociación de Bailarines. Hemos tenido reuniones con la gente de Sadaic, con todos. En verdad, tener el 2% del presupuesto provincial es lo menos a lo que se puede aspirar en una provincia como Mendoza, teniendo en cuenta la gran oferta que tiene a nivel cultural. Así que estamos trabajando en eso. La ley ya está presentada, se han recibido distintos aportes y estamos en un

proceso de análisis de algunos de los artículos, para que tenga posibilidad real de superar todas las instancias legislativas: la Comisión de Cultura y Educación –en la cual no habría problemas–, la de Hacienda y la de Asuntos Constitucionales. Una vez superado ese proceso, pasaría al Senado.

En ella se contemplan todas las necesidades que tiene el área de Cultura en la provincia de Mendoza. Tenemos 18 edificios patrimoniales, 13 direcciones, leyes que en verdad existen y no se cumplen, como las leyes de ediciones culturales o de sellos discográficos, tenemos un montón de legislación. Esta ley prevé también en su artículo primero revisar toda la legislación, hacer un compendio, unificar situaciones, para poder ordenar verdaderamente el área, porque hay leyes que son dispares, algunas se contraponen, otras no se tienen en cuenta. Por otro lado, también plantea la necesidad de crear un consejo asesor compuesto por personalidades de la cultura, reeditar de alguna manera el consejo provincial de cultura, que tuvo muy buen resultado en la década del 90 y que permitía un desarrollo territorial verdaderamente cierto, con la posibilidad de que todos los municipios pusieran de manifiesto cuáles eran sus necesidades, cuál era su idiosincrasia, para dar una respuesta concreta a eso.

—¿La ley establece un consejo provincial de la cultura?

—Sí, sí, lo establece.

—¿Y está compuesta por un director de cultura por departamento?

—Sí. Pensamos una cosa parecida a lo que es la comisión provincial de la memoria, con personalidades notables de la cultura, que tienen mucho que aportar en este tema. Hay que tener en cuenta una visión mucho más amplia, mucho más profunda de lo que significa el hecho cultural, no circunscribirlo solamente a una cuestión de cada uno de los lugares.

También contempla mejorar el Fondo Provincial de la Cultura, que está absolutamente mal, porque tiene 850.000 pesos y los proyectos superan los 6 millones. Así que nosotros pensamos elevarlo, mediante la aplicación de ese porcentaje, por lo menos a 4 o 5 millones. La idea es que, por ejemplo, Ediciones Culturales, que tiene un presupuesto de 30.000 pesos, pase a disponer de, por lo menos, 500.000 pesos para la edición de libros, y la Coprobip, que tiene uno de 285.000, se acerque al millón, porque hay más de 77 bibliotecas populares en toda la provincia, que están haciendo un trabajo espectacular pero sin ningún

tipo de financiamiento. Por eso decía que llevar el presupuesto de cultura al 2% sería lo mínimo indispensable para, de alguna manera, responder ante aquellas demandas que en la actualidad están subfinanciadas o, directamente, sin ningún tipo de financiamiento.

—¿La ley establece el 2% pero no su distribución?

—Estamos trabajando en un articulado en el que quede claro eso, ya que también hay que prever la incorporación de otras áreas... Ahora tenemos ya media sanción para la creación de la ley de cine, que va a necesitar un área, y eso se hace con recursos. Si bien se va a contar con un financiamiento del Fondo para la Transformación, que dispone de 25 millones para cubrir proyectos, también debe ponerse en funcionamiento una comisión de cine... Se necesitan un montón de cosas.

Es necesario reflexionar sobre la orientación de las acciones culturales, la relación con los municipios, la Vendimia y su presupuesto, el Americanto, sobre todo actividades que, de alguna manera, se puedan plantear por fuera del presupuesto de Cultura, ya que absorbe todas las actividades durante cuatro o cinco meses, y no deja crédito para el resto del año, provocando que esté parada seis meses hasta poder liberar créditos... Por eso la ley prevé generar una verdadera política de Estado, que la provincia tome como tal.

Tras 25 años de democracia, vemos que ha habido muchos intentos con el área. Primero fue subsecretaría; después, ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología; luego, el Instituto Provincial de la Cultura; volvió a ser subsecretaría; después, Ministerio de Cultura y Turismo, y –otra vez– secretaría. Verdaderamente, tiene que ser una cosa seria, una política de Estado con la que se fijen pautas, responsabilidades, se determine cuáles son los organismos, qué presupuesto tienen, cuál es el esquema salarial, cómo es la carrera dentro del ámbito de la cultura. Me parece que a 25 años de vivir en un sistema democrático, ya hemos andado bastante, ha pasado bastante agua bajo el puente como para que podamos sentarnos entre todos los sectores a elaborar una verdadera política cultural que no esté atada solamente a las buenas intenciones de algún gobierno, sino que realmente pueda posicionar a Mendoza, en el país y en el mundo, de otra manera.

Creemos que la provincia tiene las condiciones necesarias para ocupar espacios relevantes en todos los niveles. De hecho, el Coro de la Universidad tiene

infinita cantidad de premios; hay grupos emergentes de chicos de hasta 24 o 25 años que vos los mandás a Buenos Aires y son reconocidos en arteBA sin ningún tipo de apoyo; movidas que tienen una relación directa con el turismo como el Cantapueblo o la Fiesta de las Colectividades de Guaymallén. Hay un montón de cosas que realmente no tienen cómo sustentarse con seriedad. Nosotros no planteamos que cada uno haga lo que quiera sino tener una agenda, proyectos claros, una legislación ordenada, porque la actual está muy desordenada y el resultado final es absolutamente desparejo. Por ejemplo, tenés, por un lado, a la orquesta con una ley específica que funciona y, por otro, a Ediciones Culturales, con una ley que no funciona; tenés al Fondo de la Cultura, que recibe propuestas por más de 6 millones de pesos y después le llegan 850.000, o a los que ganan un primer premio y les damos el 25% porque no alcanza para todos. Entonces tiene que haber una planificación ordenada.

Por esto la ley ha tenido buena aceptación de parte de todos los sectores, así que esperemos que salga, que la cultura realmente tenga un espacio en las cosas que transforman la realidad. Planteamos los paradigmas de la seguridad, de la educación, pero la cultura atraviesa todo. Aunque lo hemos dicho de todas las maneras, parece que todavía no se entiende. Después chocamos con la incomprensión del hecho, con la incapacidad de ver en lo cultural una actividad económica rentable. En verdad, si no tenemos un presupuesto, todas son buenas intenciones...

—¿Establece el 2% fijo del presupuesto?

—Sí, que aumentará su valor en dinero con los incrementos del presupuesto.

—Y el organismo de aplicación, ¿determina la ley que sea una secretaría?

—Sí, o el órgano que la remplace en el futuro. Además, se hace una diferenciación clara con el tema turismo, porque si bien la experiencia de combinar Cultura y Turismo quizá no haya sido mala como idea, la implementación fue muy despareja y generó mucho conflicto.

—Como la de Educación y Cultura, que tampoco era mala idea pero terminó en la sustracción del 1%...

—Es así... Todos los gobiernos prometen que van a subir el presupuesto de cultura pero después... (risas).

—¿Ya tiene media sanción el proyecto?

—No, todavía no tiene media sanción, está en discusión, tuvimos una reunión plenaria con las tres comisiones la semana pasada...

—¿Cuáles son esas comisiones?

—Legislación y Asuntos Constitucionales, Hacienda y Cultura. En principio están todas de acuerdo, aunque nos sugirieron que hiciéramos algunas modificaciones y especificáramos los montos, porque les parecían muy elevados. Sobre un presupuesto de seis mil y pico millones de pesos, sería algo así como de 120 el de Cultura; en la actualidad es de solo 32, por eso les parecía una barbaridad. Entonces tuvimos que explicarles cuánto se lleva la orquesta, cuánto se lleva la Vendimia, cuánto se lleva cada actividad, etcétera... También qué cosas se están perdiendo por el desfinanciamiento terrible de los últimos diez años, como es el caso de lo patrimonial...

—¡Es terrible!

—Sacando la gestión de Repetur, sinceramente después no se hizo mucho, no se avanzó. Los municipios hacen lo que pueden con lo que tienen, pero no ha habido un estudio sistemático. Sacamos la ley de patrimonio y resguardo paleontológico pero todo necesita recursos. Necesitás vehículos para ir al territorio, tener una relación directa con la Nación, presentar proyectos a nivel nacional e internacional, tener gente capacitada, con idoneidad... Un montón de cosas que les explicamos a las comisiones y quedaron claras. Seguramente, en los próximos 15 días vamos a volver a tratar la ley para darle media sanción en Diputados. De todos modos, me parece que tiene que haber una decisión política del gobierno más allá de la asignación presupuestaria, que va a ser un logro.

—¿Hay antecedentes de esta ley?

—Tenemos el mejor ejemplo, el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que destina el 4% de su presupuesto.

—¿Fijado por ley?

—Sí. Más allá de que Buenos Aires es una ciudad importantísima y tiene muchísimos ingresos, también ha determinado los porcentajes de los espectáculos, de las exposiciones, de la venta de discos, de libros, todo tiene una asignación pre-



supuestaria que va a ese fondo que compone el 4%. Ellos han visto que realmente la ecuación se equilibra, que les da perfectamente.

—¿Acá se haría del mismo modo?

—No, nosotros planteamos que el fondo también tenga posibilidades de generar recursos específicos para las distintas áreas –por ejemplo, para la música, un fondo de la música–. Planteamos que el Estado destine el 2%, que es lo que las otras provincias hacen. San Luis pone el 3,8% directo y Entre Ríos, el 1,5%; demuestran una voluntad del Estado...

—¿Cuál es el porcentaje en la actualidad?

—Es 0,4%, casi 0,5%; ha subido unos puntitos. Es como todo: a medida que la sociedad avanza, que las cosas crecen, la propuesta necesita más recursos. Siempre recordamos con la Rosemary Fayad cuando hicieron la recuperación del Área Fundacional. La plaza Pedro del Castillo la arreglaron con un casero pero cuando se ocuparon del Área Fundacional necesitaron siete personas, un museólogo, etcétera. Cuando recuperás, cuando querés poner en valor algo, necesitás recursos...

INVITADOS



## PENSAR LA CULTURA COMO UN DERECHO

*Por Gonzalo Llanes*

El presente trabajo tiene como objetivo acercarles a estudiantes e interesados en los procesos de gestión y construcción cultural algunos aportes para la reflexión sobre el derecho a la cultura. Reflexión desde un punto de vista conceptual, que necesariamente trae consigo miradas sobre lo que significa la cultura, el desarrollo cultural, el rol y los temas que el Estado debiera atender en ese campo. Y reflexión desde el plano práctico, en el que los discursos se materializan a través de distintas herramientas para intervenir sobre la realidad. En este marco, nos ocupamos aquí del caso de la legislación cultural en la provincia de Mendoza, Argentina, mediante algunas consideraciones sobre su estado actual y los resultados de su destino, a partir del trabajo que realizamos con la Fundación Derecho y Cultura desde 2003. Acercamos, además, como ejemplo de trabajo sobre una ley en particular, un análisis de la regulación para la creación del sello Ediciones Culturales de Mendoza, en el que se muestran algunas claves de interpretación sobre el funcionamiento de una ley cultural y su aplicación.

### ALGUNAS PREGUNTAS OBLIGADAS

Para acercarnos con actitud inquieta a una reflexión sobre el derecho a la cultura, nos planteamos algunas preguntas obligadas, que apuntan a la base de los temas en cuestión, cuyas respuestas no pretendemos tener de antemano ni pretendemos tampoco obtener de manera definitiva o cerrada. Son, más bien, acompañantes de viaje que subimos a nuestro barco como guías y ayudantes de

la búsqueda, del rumbo de la exploración; rumbo cuyo transcurso puede aparecer por momentos nítido y seguro, y por otros se presenta un poco más esquivo, escondido e incluso perdido.

¿Se puede pensar la cultura como un derecho humano? ¿Bajo qué criterios y concepciones de mundo y universalidad? Si así fuera, ¿cuáles son sus posibilidades reales de ejercicio? ¿Es suficiente la existencia de leyes culturales para que haya derecho a la cultura? ¿Es el Estado el responsable único del acceso a estos derechos? ¿Hasta dónde es también responsabilidad de los diferentes actores sociales? ¿Quiénes son los sujetos de este derecho? ¿Qué horizonte cultural nos damos como comunidad? ¿Somos conscientes y capaces de decidir sobre ese horizonte?

#### FUNDACIÓN DERECHO Y CULTURA / UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO CON EL DERECHO A LA CULTURA

Animados por preguntas e inquietudes de esta índole, se constituyó en Mendoza a partir de 2003 la Fundación Derecho y Cultura, con la misión de abrir espacios de diálogo, reflexión e intervención en el campo de la cultura desde la perspectiva de los derechos. La institución, integrada por gestores culturales, artistas y profesionales de las ciencias humanas y sociales, interviene en la vida social de su comunidad con el afán de colaborar en la reconstrucción de un tejido social fragmentado, deteriorado, poco informado, y en muchos casos, además, poco entusiasmado con la idea de tomar las riendas y responsabilidades de una construcción social consciente. Desde la organización se promueven espacios de discusión sobre las herramientas legales vigentes vinculadas a temáticas artístico-culturales y sus niveles de cumplimiento, dirigidos a diferentes actores sociales. Así, se busca poner cara a cara los derechos y las políticas culturales con las inquietudes y necesidades reales de sus protagonistas.

En este marco, se acordó entre el grupo iniciador del proyecto los siguientes objetivos generales para la institución:

- Estudiar e investigar en el campo del derecho a la cultura: su origen, filosofía, marcos legales, marcos institucionales, niveles de aplicación, relación con el desarrollo cultural de las comunidades y con las políticas públicas para la cultura.

- Utilizar el estudio y la discusión sobre los derechos culturales como eje y herramienta de reflexión sobre la realidad cultural local.
- Generar espacios de difusión y debate público que permitan apropiación y crítica sobre estos temas.
- Colaborar en la construcción de bases conceptuales y metodológicas para nuevas propuestas de legislación cultural.
- Colaborar con proyectos a mejorar el acceso de los ciudadanos a los bienes culturales de su comunidad y de otras comunidades.

## EXPERIENCIAS Y ACTIVIDADES

Entre las actividades de gestión cultural de la fundación, mencionamos algunas que han sido experiencias significativas sobre los temas vinculados a nuestro objetivo institucional:

- Realización del programa radial *Diverso*, sobre legislación y políticas culturales, en radio *Universidad* (2005); puesta en marcha de un sitio web con información relativa al tema –[www.derechoycultura.org.ar](http://www.derechoycultura.org.ar) (2004)–, organización de las «Jornadas de Trabajo sobre Legislación Cultural» para diversos sectores de la cultura (2004-2008).
- Elaboración de informes sobre el estado de situación de algunos temas de relevancia para las políticas culturales: 1) Funcionamiento de fondos concursables, el caso del Fondo de la Cultura de Mendoza; 2) Estudio preliminar para la discusión sobre una ley marco de cultura; 3) Políticas editoriales, el caso de la ley de creación del sello Ediciones Culturales de Mendoza; 4) Desarrollo cultural local, a partir de un relevo y categorización de la normativa cultural en los Municipios de Mendoza. Los informes fueron puestos a disposición de las autoridades provinciales de la Secretaría de Cultura de Mendoza.
- Actualmente, la organización se encuentra abocada al desarrollo de una red social digital, de características artístico-culturales, que tiene por objetivo generar una comunidad virtual de artistas y hacedores culturales a través de un portal en internet denominado Puracultura ([www.puracultura.org](http://www.puracultura.org)). El espacio ofrecerá micrositios gratuitos para que los creadores puedan dar a conocer sus actividades, proyectos, obras, materiales e interactuar con los

interesados. Esta apuesta hacia nuevas tecnologías se asienta en el entendimiento de la potencia e impacto que estas herramientas pueden tener para mejorar el acceso y los niveles de concreción del derecho a la cultura.<sup>1</sup>

## EL DERECHO A LA CULTURA Y LOS DERECHOS CULTURALES

Los Derechos Culturales tienen su origen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que en su artículo 27 sostiene: «Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. Los Estados deben tomar las medidas necesarias para alcanzar esos objetivos». Estos derechos fundamentan su existencia en la igualdad básica de todos los seres humanos en tanto tales, y a partir de esto en la promoción de la libertad cultural, la protección de la memoria y la identidad cultural, respeto por la diferencia, compromiso con la democracia y estímulo de la creatividad; elementos considerados indispensables desde esta visión, en la búsqueda de un desarrollo integral y pleno de las comunidades, basados en una convivencia pacífica entre los pueblos. En 1966, se declaró en la Organización de Naciones Unidas el pacto internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, señalando la creciente importancia de las obligaciones asumidas por los Estados con un desarrollo plural, equitativo y diverso de la cultura. Desde aquel momento se desarrollaron numerosos encuentros y convenciones internacionales, a través de los cuales fue tomando forma el debate internacional sobre las políticas culturales de las naciones, los derechos culturales y el rol fundamental de estos en el marco del desarrollo de las distintas comunidades y de la humanidad en general.

## DERECHO A LA CULTURA EN MENDOZA, REFLEXIONES Y PROPUESTAS

La Argentina ha ido construyendo en el transcurso de su historia una base jurídica de protección y promoción del derecho a la cultura en sus diferentes mani-

---

<sup>1</sup> La Fundación Derecho y Cultura (Personería Jurídica N°738) ha sido declarada de interés cultural por el Senado de Mendoza. Información sobre su equipo de trabajo y materiales, en [www.derechoycultura.org.ar](http://www.derechoycultura.org.ar)

festaciones. Ejemplo de ello son la Ley Nacional de Propiedad Intelectual, que data de las primeras décadas del siglo XX; la creación de los organismos mixtos que velan para que estos derechos de autor se ejerzan en el plano económico, caso de Sadaic, Aadi Capif, Argentores o, más reciente en el tiempo, las leyes nacionales de promoción y protección de la actividad cinematográfica, el teatro, las bibliotecas populares, el patrimonio cultural y las culturas originarias, entre otras. Estas regulaciones ponen un marco de atención por parte del Estado sobre estos temas, le dan fundamento y crean herramientas institucionales para que se pueda trabajar sobre ellos de manera concreta. Tales son la creación de diferentes organismos (secretarías de Cultura), institutos (Incaa, INT) y comisiones protectoras (Coprobip), que ofician de brazos institucionales para llevar adelante las inquietudes políticas del Estado y la ciudadanía en estos campos de la vida social.

En el mismo sentido, se ha desarrollado el tema en Mendoza, provincia que además de adherir a las leyes de carácter nacional cuenta con un considerable cuerpo legal provincial para proteger y promocionar temas centrales referidos a la cultura. Se promueven y están protegidos jurídicamente el «Patrimonio Cultural» –Ley Prov. 6034–, «Las Bibliotecas Populares» (Ley Prov. 6971), «La edición de libros de artistas locales» (creación del sello Ediciones Culturales de Mendoza –Ley Prov. 5864–); la existencia de un organismo para llevar adelante políticas públicas para la cultura (a través de diferentes formatos: ministerio, instituto, subsecretaría y secretaría de Cultura, respectivamente en diferentes momentos de las últimas décadas); la creación de fondos concursables para hacedores culturales (Fondo Provincial de la Cultura –incluido en la ley de creación del Instituto Provincial de la Cultura–, la Bienal Artes Plásticas, la Bienal Literatura); la existencia de una Orquesta Sinfónica de la provincia (Ley Prov. 5885), y la edición de discos de músicos locales –creación de un sello musical provincial–, entre otros.

## DESATENCIÓN Y DESCUIDO

Ahora bien, este panorama, que en teoría resulta alentador, cambia de perspectiva cuando observamos con un poco de detenimiento el accionar y los resultados concretos que la aplicación y el cumplimiento de estas leyes han traído al



desarrollo cultural en Mendoza, particularmente en los campos de acción sobre los que estas leyes deben operar para mejorar sus condiciones de existencia y desarrollo. En resumen, que haya leyes culturales no garantiza que estén en pleno funcionamiento, como así tampoco que tengan siquiera algún funcionamiento, aunque fuera escaso, como sucede con algunas leyes culturales que, aun con vigencia en la actualidad, no fueron nunca llevadas a la práctica. Lo cierto es que el interesante cuerpo legal de la cultura en Mendoza se encuentra sumamente descuidado, con un nivel de aplicación y ejecución muy irregular, escasa difusión y bajo índice de responsabilidad de parte de las sucesivas gestiones, así como de apropiación por parte de los ciudadanos beneficiarios.

Casos como el sello musical de la provincia y la Comedia Provincial –creados por ley y nunca puestos en marcha–, el sello Ediciones Culturales de Mendoza –en funciones con presupuestos paupérrimos y sin el Consejo Editorial que manda la ley conformar–, la Orquesta Sinfónica –en funcionamiento con una planta de cargos muy inferior a la estipulada por la ley– o la Ley de Protección del Patrimonio –en cuyo reglamento se viene trabajando hace más de cinco años y no termina de concretarse– son una muestra de lo planteado. Tal nivel de desatención de las leyes culturales pone de manifiesto un problema que tiene aristas legales, políticas y sociales. Legales, por las responsabilidades jurídicas que pudieran caberles a funcionarios públicos por incumplimientos de la legislación vigente; políticas, porque muestra el escaso interés y respeto que se ha tenido por estas herramientas, y social porque desde los distintos sectores culturales implicados directamente en estas legislaciones no se ha aglutinado una fuerza social capaz de revertir tal situación.

Al respecto podemos mencionar que la falta de cumplimiento de la legislación cultural en Mendoza es un problema «político» de implicancia jurídica, que se ha dilatado e instaurado como una conducta «normal» en las diferentes gestiones ejecutivas de la última década. Y esto es así porque según nuestras constituciones nacional y provincial, que definen nuestro sistema político como «Republicano, Representativo y Federal», es tarea específica del Poder Ejecutivo hacer cumplir las leyes promulgadas por el Poder Legislativo. La validez de una ley no depende de si está o no reglamentada, como se escucha comentar habitualmente a modo de excusa: en caso de no estarlo, es el Poder Ejecutivo quien tiene que interpretar el carácter general de la ley y buscar las herramientas apropiadas para llevarlas a la práctica; en el caso de la ley que dictamina un plazo

para su reglamentación, es también el Ejecutivo quien tiene la responsabilidad de elevar el proyecto de reglamento para que se incorpore a la ley vigente. Por su parte, las comisiones de Cultura del Poder Legislativo también tienen su responsabilidad en esta situación, ya que son el ámbito natural y específico para ejercer el control sobre las acciones –o inacciones– del Poder Ejecutivo, y no se han comportado como el espacio de contralor que son ni han realizado acciones concretas para que esta situación se revierta.

## CULTURA Y PRIORIDAD POLÍTICA

Entendemos que una de las razones por las cuales situaciones como estas se suceden e instalan en el funcionamiento de las gestiones ejecutivas y legislativas es el reducido peso político que las áreas de cultura tienen dentro de las prioridades y decisiones en los gabinetes de gobierno. El debilitado presupuesto cultural –oscila entre el 0,4% y 0,6% del presupuesto provincial– se logra tras grandes esfuerzos de funcionarios que, a la hora de obtener mayores porcentajes en la distribución, no cuentan con el apoyo ni las herramientas para competir con áreas como educación, seguridad, desarrollo social, etcétera. Paradoja de la cultura si las hay: el problema presupuestario y de peso político en el gobierno es un problema «cultural» de la dinámica política e institucional del Estado. Las estadísticas culturales brillan por su ausencia, la cultura no está cuantificada –no se sabe cuántos centros culturales tiene Mendoza ni cuántos y quiénes son sus actores involucrados ni en qué estado se encuentra su infraestructura ni qué nivel de empleo tiene la gente que se dedica a la cultura, y eso –a pesar de «romanticismos contra el sistema» muchas veces surgidos de artistas y gente de la cultura– en materia de política pública es sinónimo de debilidad. Las plataformas de los partidos políticos aparecen con escasas menciones a los temas culturales, y cuando lo hacen las incluyen con estilo grandilocuente, abordajes excesivamente generales y una mirada superficial; nunca se explica por qué, de qué manera, con qué programas y con qué dinero se lograrán esos abstractos deseos de «desarrollo cultural».

Como respuesta casi automática y trillada al planteo presupuestario y de prioridad política para el área Cultura, surge la siempre eficaz apelación a la urgencia. Primero hay que «apagar los incendios» que llegan de las áreas social-

mente más vulnerables, los hospitales, las escuelas, la seguridad. Una respuesta tantas veces escuchada entre pasillos de organismos públicos y legislativos y que desnuda la poca comprensión que se tiene desde los gobiernos acerca de la esencia y potencialidad de la cultura en una comunidad. Como área de gobierno, Cultura podría multiplicar la capacidad del Estado de incluir e integrar socialmente a ciudadanos, educar, hacer comunidades más seguras y sostenibles, tanto como generar nuevos horizontes simbólicos e identitarios en las comunidades a través de su potencia creativa. Desde las altas esferas ejecutivas se sigue pensando a la cultura como un gran «comité de festejos», cuyas acciones son relevantes en la medida en que se relacionan con la organización de aquellos grandes eventos instalados con una alta pertenencia simbólica por parte de la población. Se piensa a la cultura como un «gasto», no una inversión necesaria a la par de la educación. No se comprende que alrededor del movimiento cultural se mueve un importante nivel de actividad económica, sobre todo alrededor de las industrias culturales. Incluso, más allá de eso, se desestima una situación vital: por las venas de la cultura corre la sangre del cuerpo social, el caldo de ideas, miradas, deseos, representaciones y símbolos que lo nutren, renuevan, identifican y transforman, situándolo en el mundo de una manera única, haciendo de él una experiencia singular.

#### ESCASA PARTICIPACIÓN

Por su parte, no podemos negar que la comunidad de hacedores culturales no ha articulado una fuerza activa y participante, que le dé sustento y capacidad de reclamo al sector a la hora de discutir políticas públicas. A esto se suma que algunos sectores artísticos acarrean el resabio de una cultura clientelista que entiende al Estado como una fuente obligada de trabajo directo, y creen que ser contratados para tal o cual actividad es una obligación pública. En este sentido, y ante un panorama bastante complejo, urge la necesidad de situarnos y pensar desde nuevas perspectivas la problemática cultural, que manejen como horizonte posible, necesario y conveniente el acceso a la cultura, a sus bienes, a las herramientas e infraestructura básica para la creación, como un derecho universal –de todos–, tal cual lo sostiene la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto de Derechos Económicos Sociales y Culturales.

Estos pactos internacionales a los cuales Argentina ha adherido como Estado nacional han adquirido rango constitucional en nuestra pirámide jurídica a partir de la última reforma constitucional. En este marco, estos pactos no solamente recomiendan sino que instauran un discurso y un camino, para que la política haga posible la integración y el desarrollo sostenible de las comunidades, con base en la educación, el acceso a la cultura y el respeto a la diversidad cultural. A ese camino deberíamos hacer honor, como provincia, con una participación activa del Estado en materia cultural, programas de trabajo eficaces y presupuestos acordados.

Indefectiblemente, la herramienta para arribar a mejores niveles de acceso a la cultura que permitan hacer efectivo tal derecho para los ciudadanos es «la política», expresada a través de diferentes formas de acción y participación, tanto partidarias como civiles no partidarias y gubernamentales. Entendemos que la problemática del derecho a la cultura en Mendoza –análisis que podría extenderse, con algunas salvedades, a nivel nacional– requiere de un trabajo con visión a largo plazo, con algunas condiciones básicas a considerar para una configuración sólida de su desarrollo. Tales condiciones podrían construirse a partir de estas premisas mínimas:

- Tener un cuerpo legal que oriente y respalde una voluntad de la sociedad y el Estado por atender y priorizar la cultura en sus diferentes modos de expresión.
- Contar con un presupuesto público que permita llevar adelante concretamente planes y programas desde los poderes ejecutivos.
- Contar con profesionales capacitados en administración cultural pública y privada.
- Concretar la participación de los diferentes sectores involucrados en la construcción y control de una política de Estado en materia cultural.

#### PROPUESTAS DE MEJORA

En virtud de lo analizado anteriormente, entendemos que con voluntad política y participación ciudadana es posible mejorar el acceso a los bienes de la cultura por parte de la ciudadanía de Mendoza, y así aspirar a un ejercicio pleno del derecho a la cultura.

A continuación, algunas ideas puntuales que podrían colaborar con este objetivo:

1 *Normalización de la legislación*: es imprescindible que se revise el cuerpo de leyes culturales provinciales para su «normalización», para que se comience a dar implementación inmediata a la legislación vigente desatendida, o bien se deroguen aquellas que se consideren inviables o poco convenientes, previa consulta y participación de los sectores involucrados.

2 *Oficina de legislación*: crear una oficina de legislación cultural en la Secretaría de Cultura, que asesore a los hacedores culturales sobre temáticas específicas de legislación vigente, tramitaciones, registros, sobre todo en lo referido al derecho de autor.

3 *Difusión e información sobre el derecho a la cultura*: realizar tareas de difusión y concientización social sobre la cultura entendida como un derecho y la legislación vigente disponible para hacer efectivo tal derecho.

4 *Ley marco*: trabajar con todos los sectores artísticos y culturales en la creación de una «ley marco» de cultura de Mendoza, que asegure financiamiento al sector –de la misma manera que ocurre con la ley nacional de financiamiento educativo– y le brinde estatus de «política de Estado». La iniciativa que ha mostrado la Secretaría de Cultura de la Nación al respecto de la promulgación de una ley marco de cultura hacia el Bicentenario nacional puede ser una oportunidad para trabajar el tema a nivel provincial.

5 *Nuevas leyes o vacíos legales*: es necesaria la discusión sobre nuevas leyes que se ocupen de temas y sectores no atendidos por las actuales, pero no tendrían sentido sin antes generar las condiciones básicas previas, mencionadas anteriormente.

## ANÁLISIS DE LEGISLACIÓN CULTURAL. EL CASO DE EDICIONES CULTURALES DE MENDOZA (LEY PROVINCIAL 5864)

### *Objeto*

Como ejemplo de acercamiento a la legislación cultural, presentamos un informe preliminar sobre el funcionamiento y aplicación de la ley de creación del sello Ediciones Culturales de Mendoza. El trabajo se realizó con el equipo de la Fundación Derecho y Cultura, como aporte al proyecto «Por un ejercicio consciente de los derechos culturales», que realizó con apoyo del Fondo Provincial de la Cultura. Su objetivo principal es brindar algunas reflexiones sobre la gestión del mencionado sello editorial, que colaboren a identificar fortalezas y debilidades, y generar un diagnóstico de funcionamiento del organismo.

### *Introducción*

El sello Ediciones Culturales de Mendoza funciona desde 1992, a partir de la promulgación de la Ley Provincial 5864. El cuerpo de la ley se desarrolla en cuatro artículos muy escuetos y directos: se da orden de creación del sello, se definen los objetivos y, por último, se le arbitra la posibilidad de contar con los recursos que surjan de la venta de sus productos.

Texto de la Ley 5.864:

#### CREACIÓN DE EDICIONES CULTURALES DE MENDOZA

MENDOZA, 21 de mayo de 1992. Ley general vigente. BOLETÍN OFICIAL: 23/07/92. Nro. Arts.: 0004.

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, SANCIONAN CON FUERZA DE LEY:

Art. 1º- Créase en el ámbito del Ministerio de Cultura de la Provincia, el organismo Ediciones Culturales de Mendoza, dependiente de la Subsecretaría de Cultura de la Provincia.

Art. 2º- El Organismo Ediciones Culturales de Mendoza tendrá como objetivo:

- a) Impulsar e implementar un Programa Provincial del Libro, y toda Producción Cultural y Educativa, de Autores Mendocinos Consagrados y de jóvenes valores;
- b) Realizar las publicaciones de índole educativa que apunten a lograr el objetivo de la regionalización cultural de la educación; c) Celebrar convenios con entidades oficiales y privadas, para coeditar libros, revistas, cuadernos y producciones culturales y educativas que sirvan a los objetivos expuestos.

Art. 3º- Para el cumplimiento de sus fines, el organismo, podrá destinar los ingresos que obtenga por la venta de su producción, los que incrementaran automáticamente las partidas presu-

puestarias «bienes de consumo», «servicios» y «bienes de capital», que anualmente se asignan por ley de presupuesto general.

Art. 4º- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DE LA ROSA – GIL – MARCHENA – MANZITTI

## CONSIDERACIONES SOBRE EL TEXTO DE LA LEY

Para reflexionar sobre el funcionamiento del sello, en tanto herramienta creada por la ley para determinados objetivos, resulta interesante atender al texto de la ley, y ver lo que surge de él como voluntad de acción por parte del Estado de Mendoza. Del análisis de los contenidos articulados en la ley surgen algunas ideas:

- El interés del Estado de impulsar un programa provincial que estimule las producciones editoriales culturales y educativas.
- La vocación de impulsar la producción y el uso del libro a través de un programa provincial.
- La pertinencia de la creación de un organismo dependiente de la Subsecretaría de Cultura –actual Secretaría– que viabilice estos intereses.
- La intención de dotar al sello de un funcionamiento comercial, para que pueda disponer de recursos propios para financiar sus productos. No se previó dotar al sello editorial de un tipo especial de financiamiento, sea fijo o sujeto a algún porcentaje del presupuesto provincial, sino que, reforzando la idea anterior le da al sello la posibilidad de recuperar fondos a través de las ventas. Esto es un punto de suma importancia porque delimita la visión que se tuvo sobre el financiamiento de la herramienta que se estaba creando.

## EL FUNCIONAMIENTO DEL SELLO

Según la información recabada a través de entrevistas a personal de la Secretaría de Cultura, sondeos por las librerías de Mendoza e información en el sitio web oficial, realizamos algunas consideraciones que nos ayudan a entender de manera práctica qué sucedió en la aplicación concreta de esta ley cultural y cuáles han sido sus resultados:

- Se han editado cerca de 400 títulos desde la creación del sello en 1992, lo que representa una importante cantidad de publicaciones, considerando que se trata de una editorial de pequeña a mediana envergadura, de carácter estatal.
- La gestión del sello estuvo a lo largo de su historia (1992-2008) abocada principalmente a la producción de los libros, dentro de los cuales se encuentran publicaciones de diversos géneros y autores, originando un verdadero reservorio de producción literaria e intelectual de la cultura mendocina. Se encuentran en ese reservorio obras de poetas, intelectuales, novelistas, cuentistas de todas las épocas y de diferentes generaciones de nuestra cultura.
- No existe un catálogo oficial disponible para información general y eventuales compras, de ahí que la cifra mencionada sobre cantidad de títulos publicados es aproximada.
- No se dispone de información pública sobre el stock de libros impresos.
- Durante los primeros ocho años de existencia, se destinó una porción de presupuesto mucho más significativa para la producción del sello que en los ocho años siguientes.
- Por lo tanto, la edición de nuevas publicaciones ha quedado a criterio de la asignación presupuestaria que año tras año le otorga la gestión gubernamental de turno.
- Durante la primera etapa (ocho primeros años), las publicaciones se decidieron con la sugerencia y evaluación de un Consejo Asesor que tuvo diversas modalidades.
- Durante la última etapa y hasta la actualidad, las publicaciones se realizan a través de las decisiones unilaterales de los funcionarios. Esto acota la posibilidad de construir un perfil de seriedad con mirada de largo plazo y dificulta sensiblemente la posibilidad de programación de colecciones o líneas editoriales.
- El sello no consolidó una distribución y una política comercial que le permitieran llegar al público con impacto y recaudar fondos suficientes para financiar nuevos títulos.
- Los puntos de venta del sello se conforman eventualmente para ferias del libro o en una oficina de la Secretaría de Cultura que lleva además otras tareas administrativas y contables de la mencionada secretaría. Además, si bien el edificio de Cultura es visitado permanentemente por turistas, el sello no cuenta con un lugar acondicionado para la comercialización de los títulos.



- Los títulos del sello no se encuentran disponibles en la mayoría de las librerías de Mendoza, así como en las del resto del país.
- El movimiento de libros del sello se ha concentrado en la última etapa en la realización de donaciones a bibliotecas populares, públicas, escuelas, etcétera.
- Ediciones Culturales de Mendoza* no cuenta con estrategias de comunicación que lo ayuden a insertarse en el mercado local y nacional.
- No se realizan programas provinciales del libro a partir del sello editorial, como lo marca explícitamente la ley.

#### APLICACIÓN VS. ESPÍRITU DE LA LEY

En la comparación entre el análisis del texto de la ley y la información sobre su funcionamiento aparecen con evidencia una cantidad de incongruencias que deberían estar sujetas a reflexión y acción política.

Del texto de la ley surge claramente, y como único punto referido a los recursos del sello editorial, la posibilidad de contar con recursos propios a través de sus ventas. Esto nos muestra que en la génesis del sello se contempló como una herramienta indispensable le llegada al público a través de la comercialización, y a esta como un pie fundamental del financiamiento de otras publicaciones.

A la idea inicial de autofinanciamiento podría contraargumentarse que un sello estatal no tiene por qué ocuparse de ganar dinero ni de insertarse en tal o cual mercado, ya que no es el objetivo del Estado. Además, como sello público debería —precisamente— ocuparse de publicar a todos aquellos autores y obras que por su específico interés cultural, características y perfil, no tengan fácil cabida en el mercado comercial. Pues bien, no se trata aquí de pensar la comercialización como un objetivo en sí mismo sino como una herramienta de financiación y retroalimentación del sello. De hecho, como un sello público no tiene fines de lucro, podría articular perfectamente una acción comercial inteligente, que le permita bajar los precios al público de los títulos, considerando que no se persigue ni se captura aquello que se entiende como la «utilidad comercial», sino que debería buscarse la recaudación para la reinversión, en una espiral permanente. Esto sin dejar de lado las donaciones o la diferenciación de precios según los públicos a los que se quiera llegar, pues se trata de hacer circular las publica-

ciones, permitir que los autores se encuentren con el público. He ahí la misión de un organismo de este tipo.

En el mundo editorial actual no existe posibilidad de comercializar sin una distribución adecuada y –cada vez más– sin una estrategia comunicacional diferenciadora, que permita insertarse en el mercado y competir con otros cientos de editoriales que funcionan en la Argentina. Sin estas herramientas, la posibilidad de circulación de estos bienes culturales que son los libros están diezmasdas o directamente truncadas. Esta incongruencia entre el espíritu de la ley y la acción ejecutiva que la ha llevado adelante se ha cristalizado en el tiempo, normalizando una situación que sucede solo debido a la falta de la visión o interés político para encaminar el funcionamiento del sello, de manera tal de cumplir con sus objetivos primigenios. Un libro guardado en una caja o en un depósito es un libro muerto.

#### SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA APLICACIÓN DE LA LEY

En relación con lo observado y analizado, algunas acciones de índole general podrían ser tomadas en cuenta para reconectar la realidad del sello editorial con el espíritu de la ley que le dio creación:

- Realizar un examen minucioso sobre las cuentas del sello, que permita visualizar aspectos básicos como la comparación entre cantidad de libros impresos y cantidad de libros vendidos o donados.
- Convocar a escritores, librerías y editoriales del medio para rediscutir misión y roles de un sello editorial público con perfil cultural y educativo.
- Definir circuitos de elección y programación bianual de las publicaciones.
- Definir circuitos de distribución y mecanismos de comercialización para los títulos publicados.
- Definir una dinámica de trabajo del sello editorial que incluya publicaciones futuras, distribución y venta, y permita presupuestar sus necesidades anuales de funcionamiento.
- Dotar al sello de la estructura organizativa, personal y presupuesto básico para su funcionamiento.
- Planificar y poner en marcha programas provinciales del libro, tal cual ordena la ley como uno de los objetivos de creación del sello editorial.

- Considerar en la redefinición que, según los informes oficiales, en la Argentina el Estado es uno de los mayores compradores de libros, sobre todo en el sector infantil, lo que representa un dato de suma importancia para pensar estrategias de financiamiento de sellos editoriales, sean públicos o independientes.
- Plasmar lo redefinido en artículos modificatorios de la ley.

## CÓMO MIRAR UNA LEY CULTURAL. CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

Aquí, algunas consideraciones para estudiantes, gestores culturales y ciudadanos interesados, a la hora de ver, interpretar y evaluar una ley cultural.

- 1 Obtener y leer el texto completo de la ley.
- 2 Confirmar si está o no vigente
- 3 Atender la fundamentación de los «considerandos» que habitualmente aparecen previos al articulado. Allí es donde habitualmente se expresa el espíritu y la necesidad que demandó la creación de la ley.
- 4 Considerar la fecha de promulgación y contextualizar históricamente la situación sociopolítica en la que se realizó.
- 5 Identificar a qué sector o área cultural está dirigida.
- 6 Analizar los contenidos de los artículos.
- 7 Identificar qué organismo del Poder Ejecutivo es el responsable de la implementación.
- 8 Buscar y solicitar información oficial sobre el funcionamiento de la ley en los organismos ejecutivos y legislativos competentes (secretarías, direcciones, ministerios de Cultura, comisiones legislativas de cultura, etcétera).
- 9 Explorar el nivel de información sobre la ley en los sectores beneficiarios.
- 10 Explorar en medios de comunicación información vinculada al tema y legislaciones similares en otras provincias o países.<sup>2</sup>
- 11 Dialogar sobre el tema con personas y representantes de instituciones vinculados a los sectores beneficiarios.

---

2 La Secretaría de Cultura de la Nación brinda un servicio de información sobre legislación cultural de Argentina que incluye las leyes de carácter provincial, a través del Sistema de Información Cultural (Sinca). La información está disponible en la sección Sinca del sitio web oficial de la secretaría: [www.cultura.gov.ar](http://www.cultura.gov.ar)

# GESTIÓN CULTURAL: DEL ESTADO A LA SOCIEDAD CIVIL Estudio de caso: Cantapueblo

*Por Gerardo Neugovsen*

Cantapueblo, la Fiesta Coral de América, es un encuentro coral no competitivo que en sus sucesivas ediciones ha logrado movilizar grandes masas de personas y recursos de diferentes partes del mundo. Así, se ha convertido en un hecho emblemático en esta categoría del canto.

Jóvenes y adultos de Chile, Argentina, Malasia, Estados Unidos, Corea, Brasil, Italia, Alemania, España, República Checa, Eslovenia, México, Venezuela, Ecuador y Uruguay se han dado cita a lo largo de los años en los cinco países que han sido sedes de esta actividad: Argentina, Chile, Ecuador, Brasil y Venezuela.

Importantes maestros de la música coral mundial han dirigido los grupos, lo que ha otorgado a este encuentro una categoría de excelencia. Los conciertos se realizan en tradicionales teatros y centros culturales de las diversas ciudades, así como en escenarios naturales, bodegas, escuelas, iglesias y estadios.

Por edición, significa la organización de entre 30 y 70 conciertos, en donde son interpretadas las obras populares de los países representados por coros de niños, adultos, tercera edad, grupos vocales de instituciones oficiales y privadas, educativas, religiosas, deportivas y empresariales.

Este hecho cultural, que ha sembrado sus semillas en Latinoamérica, ha nacido como la mayoría de los emprendimientos culturales de nuestra región: movidos por el entusiasmo y la perseverancia de un grupo reducido de personas que ha logrado crear las condiciones para que una idea, un anhelo personal, cobrara vida y se desarrollara hasta alcanzar el estatus logrado.

¿Cuál ha sido el proyecto inicial? ¿De qué manera sus responsables abordan las incertidumbres que plantean los escenarios locales? ¿Qué lecciones podemos

aprender de esta experiencia? ¿Es importante transferir la gestión de proyectos culturales del Estado a las organizaciones no gubernamentales? ¿Cuál ha sido el aporte a la construcción colectiva de patrimonio cultural, cohesión y capital social? ¿Cómo procesar estos cambios y seguir trabajando en forma colaborativa? ¿Podemos identificar elementos que sean útiles al sector y a partir de los cuales podamos continuar profesionalizando nuestro quehacer?

Este trabajo pretende ir dando respuestas a estos interrogantes y sentar las bases para una profesionalización de nuestras actividades y una relación diferente y moderna con el Estado.

## INTRODUCCIÓN

Nuestra intención es presentar el caso de Cantapueblo, la Fiesta Coral de América, como el producto del esfuerzo de un equipo de personas visionarias y perseverantes que, a lo largo de los años, han desarrollado habilidades y conocimientos que les permiten en estos momentos estar convocando a la edición 21<sup>a</sup> de este encuentro.

Analizando su evolución, encontraremos elementos que son comunes a muchos de los procesos que la mayoría de los emprendedores y gestores han llevado adelante en la historia de sus organizaciones y proyectos culturales.

Seguramente, se identificarán también orígenes laborales comunes y de formaciones muy diversas. Es corriente encontrarnos con artistas que han devenido en emprendedores culturales, a personas que han estudiado arquitectura o ciencias sociales, comerciantes, funcionarios públicos, periodistas, especialistas en salud y otros. Todas son personas ocupadas en llevar adelante emprendimientos artísticos-culturales con orígenes profesionales diversos pero con muchos elementos en común que, a medida que avancemos en la historia del Cantapueblo, seguramente se harán evidentes.

Los casos emblemáticos del sector cultural pueden ser fuente de inspiración y de aprendizaje para todos quienes desarrollamos tareas en un ámbito tan diverso y a su vez con tan poca tradición en el campo de la formación profesional. Es en épocas recientes (no más de 15 a 20 años en Europa y Estados Unidos, y menos de 10 años en Latinoamérica) cuando comienzan a aparecer los primeros indicios de que se la considera una actividad profesional, de igual categoría

que la gestión de gobierno o de las empresas.

A pesar de esta tardía toma de conciencia de la necesidad de formación profesional en la gestión cultural, existe la posibilidad de realizar aprendizajes a partir de compartir las dichas y las desdichas de quienes llevan años de andar por estos intrincados caminos de realizar emprendimientos culturales sustentables.

Así ocurre con el Cantapueblo, un caso que analizaremos desde la perspectiva de la gestión cultural, intentando identificar aquellos elementos teóricos que puedan ser de utilidad.

## 1. ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS

### 1.1 *Perfil del Responsable de Gestión Cultural (RGC) o Gestor Cultural (GC)*

Detengámonos un instante a observar algunas características que pueden ser comunes a la mayoría de las personas que trabajamos en este campo laboral:

- los aprendizajes organizacionales se realizan fundamentalmente en la práctica, en principio motivados por la falta de ofertas educativas adecuadas;
- muchas de las tomas de decisiones se realizan a partir de argumentos «no racionales» (intuición, sentido común, experiencia previa en lugar de utilizar «datos duros», como en el mundo de las empresas);
- se otorga mayor importancia a los aspectos de valores que a los beneficios económicos que la actividad pueda generar;
- la continuidad de los proyectos se encuentra repetidas veces en zona de riesgo, generalmente por falta de recursos (sustentabilidad);
- se dispone de una gran capacidad de negociación y de motivación a terceros;
- la memoria del sector es débilmente aprovechada;
- salvo excepciones, existe dificultad para desarrollar dinámicas duraderas de trabajo en equipo, existiendo una gran tendencia a la centralización de las tareas y de las tomas de decisiones.

### 1.2 *Complejidad del universo de la gestión cultural*

Siendo una actividad que se aprende generalmente en la práctica y muchas veces de manera intuitiva, presenta un nivel de complejidad que supera la

media. Quien se encuentra al frente de un proyecto o de una organización cultural debe desempeñar simultáneamente una enorme diversidad de tareas que corresponden a campos disciplinarios específicos.

Así, nuestro gestor o gestora de la cultura simultáneamente:

- desarrolla relaciones institucionales
- toma decisiones de toda índole
- cuida el clima organizacional
- busca sponsors
- mantiene la comunicación interna
- delega
- presupuesta y cuida presupuestos
- dirige equipos de trabajo y personal
- elabora estrategias de *marketing*
- se ocupa de generar ingresos
- evalúa
- tiene en cuenta las fechas de cierre
- controla
- motiva
- negocia
- se ocupa del posicionamiento de la imagen de la organización
- realiza planificaciones estratégicas

Nuestro gestor y gestora cultural:

- es gerente
- es recaudador de fondos
- es político
- es educador
- es administrador
- transmite valores
- es comunicador
- es garante de la sustentabilidad del proyecto

Y no solamente deberá tener cierto dominio de estas disciplinas sino que además todas ocurren de manera simultánea, generando muchas veces sentimientos de agobio.

### 1.3 *Actitud proactiva*

Esta combinación intuitiva y natural de saberes y habilidades es la respuesta que los emprendedores culturales encuentran para poder hacer frente a la enorme incertidumbre con la que nos encontramos en nuestro quehacer diario. Estas competencias se complementan con una actitud proactiva. Es decir, una de las características de profesionalidad del sector se manifiesta interviniendo sobre la realidad y no reaccionando ante los estímulos que provienen del afuera.

Estos saberes, habilidades y actitudes, sumados a los valores que son característicos de nuestra actividad, determinan el perfil profesional de los gestores culturales.

### 1.4 *El desafío de la profesionalización: planificación estratégica*

Los responsables del Cantapueblo contábamos ya en sus inicios con experiencias previas en materia organizativa que nos permitían abordar este encuentro con perspectiva de éxito. No obstante, a medida que la actividad se complejiza en cantidades y espacios, así como en costos y en necesidades comunicacionales, se hace necesario desarrollar competencias específicas que permitan seguir garantizando el éxito inicial.

### 1.5 *Bibliografía y estudios del sector*

Estas competencias se relacionan directamente con la capacidad de los responsables de poder analizar y determinar de manera estratégica los próximos pasos a seguir. Mucha de la literatura de gestión organizacional está desarrollada en los países del Hemisferio Norte, en donde los entornos sociales, económicos y políticos presentan características de mayor estabilidad que en Latinoamérica. Además, existe muy poca bibliografía y estudios específicos del sector cultural. Es solo en los últimos años que se empiezan a desarrollar investigaciones profundas sobre esta temática.

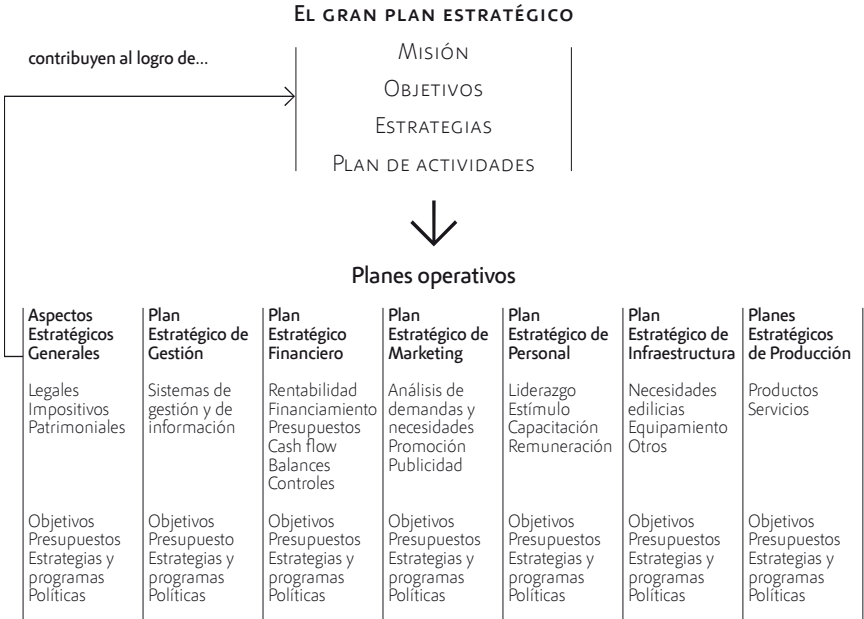
Como veíamos antes, nuestra región se encuentra marcada por altos niveles de incertidumbre que pueden variar bruscamente de un período a otro, hecho que nos diferencia profundamente de nuestros colegas del Hemisferio Norte.

Esta realidad de contexto demanda de los emprendedores culturales el desa-



rrollo de una mirada estratégica particularmente aguda. Una mirada que permita imaginar diversos escenarios con variados niveles de complejidad y cambio, y formular para cada uno de una ruta de acción adecuada a las posibles variaciones del entorno. De esta manera, y sin pretensiones proféticas, el responsable de gestión o gestor cultural habrá podido prever situaciones y estar preparado para las diversas contingencias.

Realizaremos entonces un análisis del Cantapueblo desde esta perspectiva estratégica, tomando como punto de partida el siguiente cuadro:



Es importante destacar que se trata de una segmentación arbitraria de actividades y que lo que en realidad está indicando este cuadro es la íntima relación existente entre todos los componentes de un proyecto cultural. Cualquier modificación en alguna de estas áreas habrá de incidir en los otros aspectos indicados. Incrementar las tareas de *marketing* eleva los costos, moviliza personal y requiere adaptaciones en el sistema de gestión. Y así sucesivamente. En el siguiente capítulo analizaremos algunos aspectos relevantes del Cantapueblo desde la perspectiva de este cuadro.

## 2. EL CANTAPUEBLO

### 2.1 *Nace el Cantapueblo*

Cronológicamente, el Cantapueblo nace en 1989 por iniciativa de León Repetur y Alejandro Scarpetta, quienes se desempeñaban como director de Cultura del Municipio de Godoy Cruz, Mendoza, Argentina, y como director del Teatro Plaza de esa localidad respectivamente.

Concebido desde sus comienzos como parte de las políticas culturales que el director de Cultura llevaba adelante, se pretende entonces aprovechar la experiencia acumulada por Alejandro Scarpetta a lo largo de sus años como cantor de coros de Mendoza, experiencia que lo había llevado a recorrer toda América y Japón.

Ambos se proponen realizar un hecho cultural masivo y de intercambio, aprovechando la receptividad existente en los espacios institucionales del gobierno, que facilitaba los procesos de gestión oficiales.

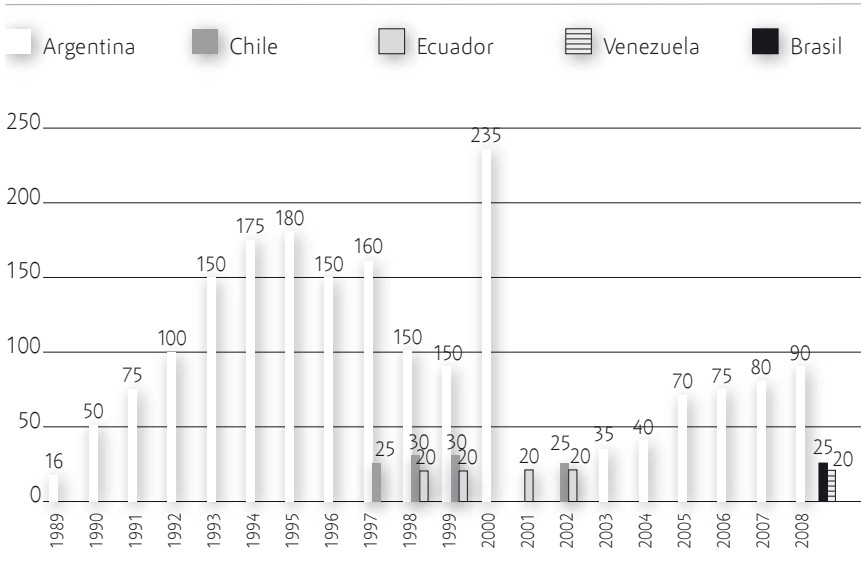
En ese primer Cantapueblo se realiza una convocatoria a coros locales, contando con la participación de 16 coros locales y del Coro de Niños Cantores de Viña del Mar, entidad con la que se realizará una importante alianza en los años venideros y que dará lugar a la realización del Cantapueblo en Chile.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución cronológica del Cantapueblo, historia sobre la cual habremos de ir construyendo este relato.

En el período comprendido entre 1989 y 1990, con León Repetur aún en la Dirección de Cultura de la Ciudad de Godoy Cruz, se produce el proceso de aprendizaje más trascendente para quienes lideran este proyecto. Se comprende que este proyecto no es simplemente «un encuentro coral» sino que comienzan a vislumbrarse las diversas posibilidades vinculadas al desarrollo local. A medida que el Cantapueblo gana en complejidad merced al incremento en la cantidad de visitantes locales, regionales e internacionales, se hace necesario desarrollar nuevas estrategias que faciliten la atención de los participantes, pero que además permitan cubrir los costos y pensar en la generación de recursos que permitan organizar el evento el año próximo.

Desde 1990 en adelante, merced a cambios producidos en el ámbito gubernamental, se producen modificaciones también en la política cultural de la provincia. Ante la perspectiva de que la continuidad del Cantapueblo pueda correr

**CANTAPUEBLO: EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA**



FUENTE: Fundación COPPLA.

peligro, se decide la creación de la Fundación COPPLA, con la clara misión de asumir los aspectos organizativos y de contenido de la actividad. En este proceso se deben sortear numerosos obstáculos y conflictos, entre ellos a un Estado que no entiende claramente su rol ni acepta la transferencia a la sociedad civil de la gestión del proyecto. Aparece acá uno de los temas más trascendentes en este proceso: el rol del Estado en la cultura. Para quienes sostienen que el Estado es quién debe gestionar la cultura, se trataba de un proceso inaceptable. Para quienes sostenían que el rol del estado es relacional y subsidiario, el traspaso a la comunidad organizada de la gestión de la cultura es un proceso natural que debería ser incentivado en todo el territorio. Finalmente, la decisión de garantizar la continuidad y el espíritu del Cantapueblo se resuelve a favor de la fundación, que toma desde ahí la responsabilidad de su continuidad.

A partir de 1993, León Repetur se hace cargo de la Subsecretaría de Cultura y Comunicación Educativa de la Provincia de Mendoza, coyuntura que favorece enormemente el desarrollo de políticas culturales marcadas por la participación y la utilización de instrumentos modernos de gestión cultural, incorporando el

uso de indicadores propios del sector cultural, tales como recursos económicos, cantidades de visitantes, grados de satisfacción, calidad en la gestión y organización de los eventos, optimización del tiempo y de los recursos existentes, evaluaciones de desempeño y otros.

La decisión de constituir la fundación fue acompañada además con el inicio de negociaciones con los responsables del Coro de Niños de Viña del Mar, a fin de comenzar a organizar el Cantapueblo en Chile e internacionalizar así este evento. El Cantapueblo Chile se inicia en 1997, mientras un año más tarde se inaugura el Cantapueblo Ecuador, también como producto de esta estrategia de internacionalización.

Es a partir de este año que los coros invitados a participar pueden realizar un circuito completo desde Mendoza, Argentina, hasta Quito, Ecuador, pasando por Viña del Mar en Chile y ciudades aledañas.

Si consideramos que el promedio de integrantes de un coro oscila entre las 25 y las 30 personas, un rápido cálculo nos indica que, por ejemplo, en 1995 la participación de 180 coros de diversos países significó una masa crítica de 4.500 personas que debieron ser alojadas, trasladadas, alimentadas y organizadas de tal manera de que puedan participar en los escenarios previstos.

En el año 2000, coincidente con los festejos del nuevo milenio y con el cierre de la 12ª edición, participaron 4.000 coreutas, de los cuales 2.000 pertenecían a coros de niños de la provincia de Mendoza, habiendo sido declarado acontecimiento emblemático por Unesco en el Año Internacional de la Cultura de la Paz.

La debacle económica de Argentina en 2001 hizo imposible la continuidad del Cantapueblo. Frente a un nuevo escenario, la fundación decide su traslado a Viña del Mar y desde allí sostiene la continuidad del proyecto.

Desde 2003 hasta la fecha, normalizada la situación en Argentina, se retoma la realización del encuentro en Mendoza, y se logra un proceso continuo de crecimiento en las últimas ediciones.

## 2.2 *La misión*

La Misión del Cantapueblo queda definida como «un encuentro coral no competitivo, que promueve la amistad entre los pueblos del mundo a través del canto coral». La definición de la misión tiene la función de una brújula que nos permitirá guiarnos a medida que avancemos en nuestra acción.

Teniendo en cuenta esta misión, los aspectos estratégicos generales del Cantapueblo irán modificándose en los planos jurídicos (de estructura gubernamental a fundación privada), de competencias legales internacionales y de derechos de autor (Argentina, Chile, Ecuador, Brasil), tomando en cuenta en cada país las propias particularidades jurídicas y patrimoniales.

Consideramos aquí también los aspectos de contexto, como pueden ser los sucesivos cambios en las administraciones públicas, que habrán de incidir directamente en las estrategias de sobrevivencia del proyecto.

### 2.3 *Plan Estratégico de Gestión*

Indiscutiblemente, en el primer año las necesidades de gestión del evento fueron completamente diferentes a las planteadas en 1998, organizado en tres países consecutivos; a las del 2000, con 4.000 coreutas internacionales en Argentina, o a las propuestas que se están analizando para festejar los 25 años de Cantapueblo, en 2013.

Es a partir de 1996 que la organización del Cantapueblo decide elaborar un «manual de operaciones» que facilite la labor de las casi 300 personas que en diversas categorías y niveles de responsabilidad participan en la organización del evento.

Este manual se encuentra organizado según una matriz de actividades que se divide por áreas temáticas organizativas: programación de conciertos, mega-concierto de cierre, coraliteca (base de datos), talleres, transporte, alojamiento, alimentación, publicidad, relaciones públicas, etcétera.

Como todo plan estratégico, el plan de gestión considera diversos escenarios posibles, partiendo de uno probable pero teniendo en cuenta eventualidades que puedan poner en peligro al evento o los participantes.

Por esto se realizan alianzas con las diversas instancias de gobierno encargadas de la salud y el orden público: tránsito, policía y hospitales. Para la presentación de los coreutas, se acuerda con los directores de Cultura de los diversos municipios, a fin de obtener la prestación de servicios como la cesión de salas de teatro, espacios de publicidad municipales y, eventualmente, aportes económicos para la organización.

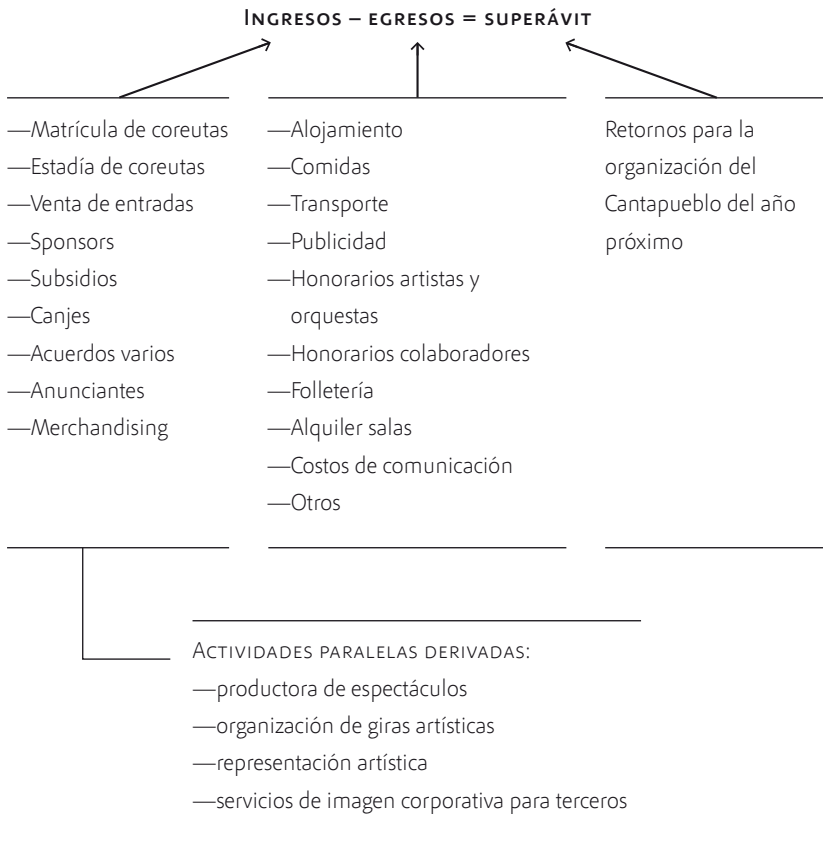
2.4 Plan Estratégico Económico-financiero

Las fortalezas económicas del Cantapueblo residen en tres factores centrales:

- 1 El gran poder de convocatoria a nivel internacional.
- 2 La existencia de demandas de este tipo de eventos cooperativos no competitivos en el mundo.
- 3 Una adecuada capacidad de negociación y de planificación estratégica.

Se trata de un evento que ya ha conquistado su lugar en el mundo coral internacional y figura en las principales carteleras del universo coral.

La ecuación económico-financiera del Cantapueblo es la siguiente:



El logro de esta ecuación irá variando con el correr de los años, encontrando épocas con mejores resultados que otras. En general, puede decirse que los contextos económico y social son los que inciden de manera determinante en los resultados obtenidos.

Factores como la dolarización o la devaluación, hechos como el atentado del 11 de setiembre, la crisis financiera internacional del 2008 o la epidemia de gripe A han incidido en los aspectos económicos de manera tajante.

#### *2.4.1 Los auspiciantes: un elemento económico clave*

Vale la pena detenerse por un instante en el plano de la relación entre la organización del Cantapueblo y las empresas, ya que la predisposición de ellas para colaborar económicamente con este evento dependerá de varios factores.

Al solicitar el apoyo económico, apelamos al criterio de responsabilidad social y a la sensibilidad del empresario para intervenir y donar dinero o bienes.

Al ofrecer un espacio de participación económica, se entabla un diálogo en el que el tema central pasa a ser la posibilidad de ligar la imagen de una determinada marca con un hecho cultural que le añada valor a esa marca.

Durante varios años, los responsables del Cantapueblo visitaban empresas con el fin de recaudar dinero comenzando un diálogo referido a lo bonito que es cantar en un coro, buscando así sensibilizar al empresario. A partir de elaborar un plan estratégico financiero, las visitas fueron acompañadas de documentación que ilustraba el impacto en números de este hecho cultural. Y se comenzó a hablar de cambiar «valor por valor».

Solo en la provincia de Mendoza, Argentina, más de 200.000 personas recibirían información de manera directa a través de folletería, afiches, páginas de internet, anuncios en los medios de comunicación, cantatas callejeras y durante el evento en sí. Unas 28.000 personas asistieron a los 35 conciertos en 2008 y más de 100 artículos fueron publicados en los medios de comunicación locales, siendo nueve veces consecutivas tapa de periódico, además de la difusión por tv y radio.

Todos estos argumentos determinaron un cambio radical de actitud de parte de los empresarios, quienes al observar los materiales preparados, inmediatamente averiguaban acerca de los costos de participación.

Claramente, el contexto económico global incide de manera frontal en la predisposición y posibilidades de los empresarios. Luego de la debacle económica argentina del 2001, se decidió suspender la realización del evento en Argentina, fortaleciendo los frentes de Chile y de Ecuador. Posteriormente, en 2003, se retomó la sede Argentina como eje de la convocatoria.

#### 2.4.2 *Los sectores involucrados: turismo cultural*

Podemos afirmar que el Cantapueblo se ha convertido en algo más que un encuentro coral internacional, y debemos calificarlo dentro del rubro «turismo cultural».

Los participantes se desplazan para volver a sus hogares (definición de turista) con el fin de vivenciar un hecho cultural que los convoca y por el cual están dispuestos a abonar una cierta suma de dinero.

En este proceso, se involucran rubros comerciales como el hotelero, el gastronómico, los de transporte terrestre y aéreo, y los de comunicaciones. Merced a convenios propuestos a las cámaras de cada rubro en función de la cantidad de personas participantes, es posible obtener importantes descuentos en las tarifas de cada servicio ofrecido.

#### 2.5 *Plan Estratégico de marketing*

Directamente vinculado con el plan financiero, las actividades de *marketing*, que determinan por un lado el diagnóstico y la factibilidad del Cantapueblo y por otro lado las estrategias comunicacionales a seguir, son llevadas a cabo de manera permanente.

El *marketing*, entendido como un conjunto de disciplinas y técnicas combinadas para colaborar en el desarrollo de un producto y servicio, posee una función fundamental en la planificación estratégica del Cantapueblo.

La segmentación etaria, territorial, por intereses, de acuerdo con los niveles socioeconómicos y la identificación de posibles aliados es posible gracias al uso de técnicas y herramientas propias del *marketing*. A partir de realizar encuestas, estudios de factibilidad y de procesar los datos de manera estadística, se obtienen mapas de grupos de interés que facilitan las planificaciones y asignaciones presupuestarias.



De esta forma, ha sido posible posicionar la marca «Cantapueblo» en el plano internacional y garantizar la continuidad del evento.

El plan promocional, que incluye la estrategia de *marketing*, abarca aspectos vinculados con la publicidad directa (afiches, folletos, anuncios y campañas en medios, *marketing* directo por correo, mail, etcétera) hasta las relaciones públicas, invitaciones especiales, tratamiento VIP de personalidades, de prensa y afines.

De aquí surgen también los materiales que se presentarán a los medios y a las empresas, las campañas de gacetillas de prensa y el envío de invitaciones a autoridades y artistas.

El uso de internet configura un elemento clave tanto en materia de posicionamiento del evento como de comunicación con los potenciales participantes. Las inscripciones y confirmaciones ocurren prácticamente en su totalidad por este medio, así como la mayoría de las consultas por programación, lugares, alojamiento, tarifas y afines.

Un factor vital de comunicación lo constituyen las alianzas estratégicas con medios de comunicación masivos, tales como radio, TV y periódicos, en donde se canjea espacio promocional en los eventos por difusión.

### 2.5.1 *Brasil y Venezuela: una estrategia de expansión*

De acuerdo con los objetivos de convertir este hecho en un evento latinoamericano, y con un claro sentido de expansión de posibilidades, se decidió en 2001 iniciar actividades en Río de Janeiro. Con ese fin, se realizó una alianza estratégica con una consultora cultural local, la cual llevó adelante un estudio de factibilidad con el objetivo de realizar el Cantapueblo en las ciudades de Río de Janeiro, Niterói y Petrópolis.

Para cada ciudad se analizó:

- Cantidad y detalle de salas y espacios disponibles para la realización del evento;
- Infraestructuras varias (hotelería, alimentación, transporte);
- Costos;
- Interés por una actividad de estas características.

En vista de las conclusiones extraídas, se elaboró una planificación para el perío-

do comprendido entre junio de 2000 y diciembre de 2001, que incluyó el lanzamiento del Cantapueblo en Brasil.

Fueron analizadas diversas posibilidades de alianzas estratégicas y de apoyo, oficiales y empresariales, con el evento, comprometiéndose el apoyo del Ministerio de Cultura de Brasil, de municipios y de diversas fundaciones.

Un presupuesto general para todo el período fue elaborado, realizándose un análisis FODA (Fortalezas-Debilidades-Amenazas-Oportunidades) para el conjunto.

El 7 de febrero de 2001, logró realizarse la presentación del Cantapueblo en el teatro João Caetano, de Río de Janeiro, con la participación de tres coros locales de gran prestigio y del cantante Beбето Alves.

Por cambios en la estructura interna de la consultora local y dado el proceso de devaluación de la moneda argentina, el proyecto debió quedar postergado para más adelante.

A partir de la presencia, en 2006, del Da No Coro, conducido por el maestro Sergio Sansão, en la edición «Tributo a la Música Negra» se relanzó la alianza con Brasil y se dispuso la realización del Cantapueblo en Río de Janeiro en 2008, en el marco de los festejos por el 20º aniversario. El maestro Sansão había sido invitado a Guarenas, Venezuela, en junio de 2007, para que participara en el curso de capacitación para la realización del Cantapueblo. Así se concretó con gran éxito la primera edición de Cantapueblo Brasil en 2009, con la participación de 50 coros.

## 2.6 *Plan Estratégico de personal*

La preparación, coordinación, estímulo y dirección del personal rentado y voluntario requiere de una cuidada planificación. Más de 300 personas participaron en el último Cantapueblo en Argentina en diversas categorías. Guías, colaboradores, asistentes artísticos y de producción, responsables de grupos, administradores, presentadores, fotógrafos, vigilancia y muchos otros debieron ser adecuadamente capacitados siguiendo las instrucciones de los manuales de operaciones.

Cronogramas y fichas de seguimiento de todos los colaboradores, así como informes de evaluación y reuniones de equipo, constituyen una dinámica clave en los días del Cantapueblo.

### *2.6.1 Capacitación del personal directivo*

Una mención especial merece el curso llevado adelante por los directivos y funcionarios jerárquicos de la fundación en los años 1999-2000. En vistas del constante crecimiento cuantitativo y de la complejidad del conjunto, la dirección de la fundación resolvió profesionalizar la gestión participando en un curso de 120 horas de formación profesional para responsables de gestión sociocultural.

De los resultados positivos obtenidos surge una nueva alianza estratégica y se crea Tikal Ideas, el área educativa y de asistencia técnica de la Fundación COPPLA, a cargo de esta presentación.

### *2.7 Plan Estratégico de Infraestructura*

Las necesidades edilicias y de infraestructura cambian y se complejizan a medida que el evento adquiere mayor envergadura.

Cada espacio de actividad tiene sus características propias y demanda un tratamiento especial en materia de sonido, luces, seguridad y transporte.

Por ello, cada espacio tiene un responsable técnico que se encarga de supervisar todas estas necesidades, además de controlar la correcta marcha de los acontecimientos y actuar en caso de imprevistos.

En los diseños de planificación se toman en cuenta las características físicas de los lugares para poder optimizar su uso.

### *2.8 Plan Estratégico de Productos y Servicios*

Si bien la actividad principal –el servicio principal– es el Cantapueblo, existen además otros elementos que son previstos en este evento. Pueden ser las remeras, botones y sombreros con el logo del Cantapueblo, la consulta de la coraliteca –base de datos de partituras musicales– o derivaciones del Cantapueblo, como es Más Niños Cantando, proyecto educativo coral desarrollado en las escuelas de Mendoza.

En 2007, se pone en marcha el Festival Internacional de Coros Cantapueblo Niños, pensado para cubrir la demanda y las necesidades de los grupos corales constituidos por niños y jóvenes. La amplia convocatoria y participación en

las dos primeras ediciones, 2008 y 2009, consolidaron esta nueva actividad que amplía el calendario cultural de Mendoza

Tal como lo mencionamos antes, a partir de estos hechos se crean nuevas actividades que complementan la principal, haciendo uso de los desarrollos existentes y de la experiencia acumulada. Los ciclos de conciertos de música clásica «Más Música Clásica» y «Mas Música Coral» son creados y sostenidos. También comienzan a realizarse producciones artísticas independientes al Cantapueblo, en las que se presentan artistas en diversas categorías. Fue lanzado el proyecto «Aconcagua Cima Coral–Giras artísticas por Sud América», para capitalizar la experiencia y la posibilidad de visitas de coros y agrupaciones artísticas de otro tipo: orquestas, grupos de danza, etcétera, durante todo el año, provocando el interés en torno del ícono del cerro más alto del continente.

## 2.9 *Impactos*

Los impactos que produce este hecho artístico son diversos y en varios niveles.

En lo referido al mundo coral, lo dinamiza y vincula con la comunidad de una manera directa, creando así nuevas audiencias. Permite popularizar el canto coral, genera intercambios entre coros y coreutas y expande las posibilidades del género.

En materia turística, logra poner en valor ciudades y regiones que de otra manera pasarían inadvertidas para la mayoría de los coreutas, estimulando el comercio en épocas de temporada baja.

En lo patrimonial, produce una apropiación por parte de la comunidad del festival, que lo incorpora a su memoria provocando cohesión y capital social y cultural.

En lo económico, genera ingresos en diversos rubros vitales para las economías locales (hotelería, gastronomía, transporte, comunicaciones, artesanías).

En lo laboral, genera puestos temporarios en una cantidad relevante, por lo que se constituye en un evento con un importante impacto en los aspectos socioeconómicos de las ciudades donde se realiza.

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1 *Algunos datos*

Nacido de una idea de intercambio artístico y humano, a lo largo de sus 21 años de existencia Cantapueblo significó:

- 2.200 agrupaciones corales de diversos países
- 40.000 coreutas
- 600 conciertos
- 100 lugares de conciertos
- 250.000 espectadores
- En promedio, se ocupan entre 500 y 1.000 plazas hoteleras durante cinco días y se sirven 1.500 almuerzos diarios.

En la versión Cantapueblo 2008:

- Se crearon 150 puestos de trabajo temporarios.
- 2.000.000 de personas en todo el mundo recibieron información de manera directa e indirecta.
- Circularon 40 colectivos de larga distancia para transporte de coreutas de manera permanente.
- 30.000 espectadores participaron en los conciertos.

#### 3.2 *Profesionalizar la gestión*

La necesidad de profesionalizar la gestión se manifestó claramente a partir del momento en que las actividades alcanzaron un elevado grado de complejidad. De tal manera, que el equipo de conducción realizó un curso intensivo de formación profesional que le permitió rediseñar las estrategias de desarrollo de la actividad, facilitando la realización del mayor evento hasta el momento en el 2000, desplegando tácticas que garantizaron la sustentabilidad del Cantapueblo, a pesar de los avatares sociales y económicos de los diversos países en donde se realiza. La recuperación de la actividad en los últimos años ha ido generando nuevamente las condiciones para llegar a los records del 2000.

Por un lado, vemos cómo, merced al uso y desarrollo del pensamiento estratégico, se han ido adecuando las posibilidades existentes a las metas y objetivos

que año a año fueron introduciendo modificaciones al proyecto original sin perder de vista la misión del Cantapueblo.

Este pensamiento fue traduciéndose en hechos concretos a partir de la planificación estratégica, de la búsqueda de nuevos espacios de operación, gracias a alianzas puntuales con diversos actores que fueron sumándose al proyecto y al desarrollo de nuevas áreas que implicaron incorporar conceptos que no estaban presentes en el comienzo. Por ejemplo, realizar negocios a partir de la estructura base que permitieran generar recursos para el Cantapueblo, como una productora artística, la organización de giras y la representación de artistas, así como el montaje de espectáculos y la venta de servicios de comunicación a terceros.

Algunas de las metas estratégicas para el tiempo venidero incluyen

- Megafestejos por los 25 años del Cantapueblo en Argentina, Brasil, Chile, Venezuela y Ecuador, en 2013.
- Continuar con la tendencia de mejora de los indicadores económicos en las versiones venideras.
- Incentivar el flujo de visitas internacionales a los próximos encuentros, estableciendo nuevos mecanismo de invitación en los países del Norte.
- Promover durante todo el año visitas de agrupaciones artísticas en el marco de Aconcagua Cima Coral.
- Desarrollar el Programa Nacional de Capacitación en Gestión Social y Cultural, en forma presencial y virtual.

### 3.3 *Cantapueblo hacia el futuro*

Las nuevas ediciones del Cantapueblo ya están en marcha. A ellas ya también se suman las ediciones de Cantapueblo Niños, Más Niños Cantando, Más Música Coral, Aconcagua Cima Coral y las escuelas de Negocios Culturales y de Industrias Creativas.



## SOBRE LOS AUTORES Y ENTREVISTADOS

### *León Ernesto Repetur*

Es gestor cultural, consultor y comunicador social. Secretario de Redacción de la revista *Antropología del Tercer Mundo*, de Buenos Aires, de 1970 a 1974; director de la revista *La Lupa*, de Mendoza, de 1980 a 1985; director de Cultura de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza de 1987 a 1989; director de Comunicación Cultural y Educativa del Gobierno de Mendoza de 1989 a 1992; subsecretario de Cultura del Gobierno de Mendoza de 1991 a 1995; coordinador del Departamento de Acción Federal del INCAA de 1995 a 1997; asesor del presidente de la Comisión de Cultura del H. Senado de la Nación, de 1998 a 1999, y del presidente del Parlamento Cultural del Mercosur, PARCUM, en 1999.

Presidente de la Fundación COPPLA desde 2003 hasta la actualidad; director del Diploma en Gestión Cultural e Industrias Creativas; consultor externo de la Compañía de María en el proyecto de Recuperación y Puesta en valor del Teatro y el Museo de la Orden.

### *Javier Ozollo*

Es doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de Cuyo; magíster en Ciencias Sociales por FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales); diplomado en Ciencias Sociales por FLACSO y licenciado en Sociología por la Universidad Nacional de Cuyo.



Es profesor titular de grado de las asignaturas Sociología del Conocimiento y Sociología del arte y la cultura con especial referencia al arte popular argentino, ambas de la Universidad Nacional de Cuyo. También es docente de posgrado en temáticas vinculadas a la política y gestión cultural en la Universidad Nacional de Cuyo, en la Universidad de Santiago de Chile (USACH) y en la Universidad Autónoma de México (UAM).

Como docente investigador, ha desarrollado numerosos proyectos de investigación y actualmente dirige el proyecto «Política y gestión pública cultural en Mendoza».

Es miembro del plantel de evaluadores del sistema de publicaciones de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCUYO y del Consejo Editorial de la revista *Salud Colectiva*, de la Universidad de Lanús. Recientemente ha publicado los artículos: «Kirchner: entre la ilusión y la realidad», en la revista *Cuadernos Americanos – Nueva Época*, de la Universidad Autónoma de México, y «La California Argentina. Film Andes y la industria vitivinícola mendocina (1944-1957)», en revista *Universum*, de la Universidad de Talca, Chile. También el libro *Marx y el Estado. Determinaciones sociales del pensamiento de K. Marx*, publicado en Buenos Aires. Y en conjunto con otros autores: «Entrada sobre la obra y pensamiento de Ernesto Laclau», en el libro de E. Dussel, E., Mendieta y C. Bohórquez (Comp.), *El pensamiento filosófico latinoamericano, del Caribe y «latino» (1300-2000)*, en México. También: «Argentina: reforming neoliberal capitalism», en el libro de G. Lievesley y S. Ludlam (Comp.), *Reclaiming Latin America. Experiments in radical social democracy*, en Londres.

En el campo profesional se ha desempeñado, entre otros cargos, como director general de Gestión Cultural y director del SICC (Sistema de Información y Comunicación Cultural) del Gobierno de la Provincia de Mendoza.

### *Darío Anís*

Actor y director del teatro independiente mendocino. Se inició en 1985 en el Joven Teatro Goethe, de la mano de Gladys Ravalle. Desde ese año ha participado como actor en más de 30 obras locales con distintos elencos de la provincia y en dos coproducciones con el Teatro Cervantes de Buenos Aires, obteniendo siempre excelentes críticas, tanto de especialistas de medios locales y naciona-

les como del público en general. Podemos destacar entre sus mejores trabajos *La visita de la anciana dama*, *Zaratustra*, *Sacco y Vanzetti*, *La lección*, *Gardel 2000*, *Nunca estuviste tan adorable* y *Así vienen los barcos, así los cardos rusos*.

Dirige desde hace 15 años un grupo de teatro de adultos mayores llamado «Viejos... los trapos», dependiente de la Dirección de Adultos Mayores del Gobierno de Mendoza, con los que ha recorrido escenarios de la provincia y el país y ha sido elogiado por su compromiso con el arte en la tercera edad.

Fue galardonado con los premios locales más importantes que pueda recibir un actor en su provincia: premio Diario *Los Andes* al Mejor Actor 1993, premio Máscaras de la Asociación Argentina de Actores, premio Escenario al Mejor Actor 2004 y Mejor Actor 2008. Además, ha obtenido el premio a Mejor Actor en el Festival Internacional de Monólogos de Ushuaia; la Honorable Legislatura de Mendoza lo ha distinguido en dos oportunidades por su aporte a la cultura local y su trabajo con la tercera edad, respectivamente, y ha participado en varias fiestas provinciales de Teatro en Mendoza, la región y el país.

Ha escrito todas las obras que representa con su grupo «Viejos... los trapos» y dos obras de teatro infantil de muy buena repercusión, y ha realizado varias adaptaciones de textos de autores nacionales.

Actualmente se desempeña como Jurado Nacional por la Región Nuevo Cuyo del Instituto Nacional del Teatro –cargo ganado por concurso nacional– y es además miembro del Consejo Consultivo del Fondo Provincial de la Cultura, dependiente de la Secretaría de Cultura de Mendoza, cargo obtenido por el voto de los actores mendocinos.

Como actor se desempeña actualmente en *Así vienen los barcos, así los cardos rusos*, dirigido por Hugo Aristimuño.

*Luis Alberto Morci Requena*

Desde muy joven realiza actividades artísticas como el teatro y la música. A fines de la década del 60, se hace más notoria su actividad conformando La Cofradía de la Flor Solar, una agrupación considerada pionera del denominado «rock nacional». Con esta formación no solamente recorre el país, además muestran su arte por Inglaterra, Holanda y España, entre otros lugares.

Por más de diez años recorrió el mundo integrando distintas bandas de gran nivel, entre las que destacamos la ya nombrada Cofradía, los Flamers en Mallorca, España (1978); Miguel Cantilo y Punch, en España y Argentina (1979), e integró Piero y Prema (1981). Luego comienza una etapa de aplicación de los vastos conocimientos sobre megaespectáculos que adquirió en todos esos años.

Ya radicado en Mendoza, creó, produjo y coordinó el primer Festival Internacional de Jazz, que se denominó «Mendojazz 89», y repitió un éxito similar al año siguiente con el Mendojazz 90. En 1991, coordina la realización del Festival Internacional de Música Andina Americanto, organizado por la Dirección de Cultura del Gobierno de Mendoza. También continúa con su actividad musical, produciendo e integrando la Mendoza Hot Jazz. En 1994 integra la banda de jazz Old Quartet.

Por su trayectoria, es invitado como jurado de distintos eventos. Participó en la elección de los Artistas Destacados del Año por solicitud del diario *Los Andes* (1994); fue jurado para los «Demos del Desierto», organizado por el Instituto Provincial de Cultura en su programa Mendoza Suena (1998), y participa como panelista del Foro Cultural para el Mercosur, organizado por la Fundación SAI-SA, el Instituto Provincial de Cultura y el Senado de la Nación (1998).

Coordina y produce artísticamente el compilado *Lo mejor de Mendoza Suena*; el CD de Homenaje a Don Félix Dardo Palorma *Mendoza toda*; el CD *Jazz Colours*, ganador del concurso Jazz 1999, todos para el Instituto Provincial de la Cultura de Mendoza (1999). También ese año coordina técnicamente el acto inaugural de la planta olivícola San Juan de los Olivos, para la Empresa Roemmers, en la Ciudad de San Juan.

En 1998, crea el sello discográfico «La Cofra Records», que dirige hasta la actualidad. Sello dedicado a la edición y distribución de música regional cuyana. Continúa como músico integrante de La Cofradía de la Flor Solar y es el cantante de la agrupación tanguera El pucho en la oreja.

### *Darío Manfredi*

Diseñador gráfico publicitario, actor, director, productor y gestor cultural. Integrante estable del grupo de videatro de humor Plaza Dandy desde 1993 hasta la actualidad. Actor protagónico y secundario en cortometrajes mendocinos.

Director de *El último almuerzo*, videatro de humor, de 2002, con presentaciones en el teatro Quintanilla de la ciudad de Mendoza, y del video documental de rock mendocino *Hacete cargo*.

Director general de la entrega de los premios Zero al rock mendocino en los años 2003, 2005 y 2007.

Productor y manager de muestras, agrupaciones de rock y actores, entre ellos: Zonda Projeckt (Mario Mátar, Erni Vidal, Gabriel Correa y Tuti Vega) desde 2002 a 2007; Eclipse, desde 2002 a 2008; Iñaki Rojas, desde 2002 hasta la actualidad; Parió la choca, desde 2002 a 2006; La Cofradía de la Flor Solar, desde 2003 hasta 2005; del elenco de humor La Comedia SRL (Adrián Sorrentino, José Manuel López, Iñaki Rojas), durante la temporada 2004; responsable de la Producción Técnica del festival «Música Clásica por los Caminos del Vino», año 2007; Coproductor del «Mendorock 2008»; integrante del equipo de producción de «Parque en Vendimia», en 2008, e integrante del equipo de producción de «Arte en Vendimia», 2008.

Ha publicado cuentos en suplemento *Zapping* del diario *Uno* entre 1994 y 1997, cuentos en revista *Zero* desde 2000 hasta la actualidad, cuentos en el libro *La ficción en el umbral*, antología coordinada por la Dirección General de Escuelas, presentada en la Feria del Libro 2009.

Ha editado, diseñado y dirigido el libro para la Asociación Amigos del Fader y la revista *Zero* (desde noviembre de 1999 a la actualidad).

### *Aníbal Cuadros*

Compositor y músico mendocino. Ha desarrollado una extensa actividad como intérprete y director musical de grandes eventos.

Sus temas son grabados e interpretados por muchos artistas, en la Argentina y el exterior, como las sopranos Verónica Cangemi, Fabiana Bravo y Bárbara Kusa, de importantes trayectorias mundiales; el grupo musical La Chimera (Italia); Dúo Plana-Martí (Argentina); Coral Nuevas Voces (Argentina); Coral Leo (Cuba); Coro de Cámara de Tucumán (Argentina); Orfeón San Juan Bautista (Puerto Rico); Coro del Seminario de Canto del Teatro del Libertador (Argentina); Coral Regia Santovenia de Pisuegra (Valladolid, España); Coro Universitario de Mendoza (Argentina); Orquesta Filarmónica de Mendoza (Argentina), y

los cantantes José Carlos Pittella y Leonor Poblet (Argentina), entre otros. Como intérprete, integró distintos grupos, abordando corrientes musicales diversas, pero en el tiempo predominó su profunda afición por el folclore cuyano. Se puede destacar su participación junto con cuarenta músicos en la Orquesta Tributo a Glenn Miller y en el quinteto Mendoza Dixieland Jazz Band (jazz); acompañando a la solista Hebe Yacante (Nuevo Cancionero Cuyano); al grupo Tonal (temática propia con ritmos argentinos); al Trío Sur (folclore argentino), y al cuarteto La Fusa (música latinoamericana instrumental), entre otros. Compuso la música, parte de los textos, canciones y dirigió la cantata *Es cuestión de verte... Mendoza*, obra para solista, coro, relator y ensamble musical, representándola en distintos escenarios.

Se desempeñó como director musical de la Fiesta Nacional de la Vendimia en 1989, 1993, 2001 y 2005, y como compositor e intérprete en 1984 y 1986. También ejerció la Dirección Musical de las fiestas vendimiales de los departamentos de Las Heras, en 1990, y de Guaymallén, en 1992, 1993, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002. Compuso temas especialmente para las fiestas departamentales de la Vendimia de Godoy Cruz (1982), La Paz (1983) y Capital (1999). Coautor de la banda musical de la obra de teatro *Melesca*, de la dramaturga Sonia De Monte (1997), y de la banda sonora del largometraje *Caso cerrado*, del director Mario Herrera. (1999). Sus poemas han sido publicados en el libro *Compadre, un homenaje de artistas latinoamericanos a Armando Tejada Gómez* (1993), y en el libro *A 500 años*, editado en conmemoración del aniversario de la conquista de América (1992). Obtuvo el primer premio por Tema Inédito en el concurso organizado por el Centro de Divulgación del Folklore Cuyano junto con la Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Mendoza (1986).

Actualmente se desempeña como director del espacio web [folklore cuyano.com](http://folklore cuyano.com).

### *Fundación del Interior*

Fundación del Interior es una institución cultural sin fines de lucro, dirigida por Gustavo Quiroga (29), Mariana Mattar (29) y Sebastián González (27), junto con un equipo interdisciplinario de artistas, diseñadores, gestores, historiadores del arte y teóricos de la provincia de Mendoza, Argentina. En 2005 inicia su

trayecto, y luego de un estudio del campo local se decide construir el primer y único archivo documental especializado en diseño y arte contemporáneo mendocino, y junto con ello a reunir una importantísima colección de obras con más de 400 piezas. Desde ED Contemporáneo, organismo de la fundación, el proyecto se aboca a la promoción y difusión de la escena de arte y diseño mendocina, a través de la elaboración de guiones curatoriales que exploran el accionar cultural desde la década del cincuenta a la actualidad, exposiciones, ferias de arte, participación en encuentros teóricos, charlas, seminarios y, también, por medio del trabajo editorial de las publicaciones. Se destaca aquí la publicación del libro *C/temp: arte contemporáneo mendocino*, que actualmente es la única fuente de consulta existente acerca de la escena de arte experimental y contemporáneo de la región. Además, la fundación cuenta en su haber con la formación de una biblioteca especializada en arte y diseño.

#### *Pablo José Tornello*

Fue asesor del gobernador de Mendoza en temas culturales y fue diputado provincial por el departamento de Lavalle, provincia de Mendoza, en el período 2006-2010.

Como legislador, trabajó en temáticas vinculadas a la política y la gestión cultural, presentando proyectos como la Ley General de Cultura, el Fondo Vendimia, la creación del Área de Pueblos Originarios, la Ley del Cine y la Ley del Nombre (en relación con voces aborígenes), entre otros.

Ha sido director de Cultura y Turismo y secretario de Gobierno del departamento de Lavalle; director de Actividades Artísticas del Instituto Provincial de Cultura; director provincial de Cultura; director de la Casa de Mendoza en Buenos Aires y secretario de la Unidad Temática de Cultura de la Unión de Parlamentarios del Mercosur, entre otros cargos de relevancia.

Como investigador, está desarrollando un diccionario de la lengua huarpe milcallac-allentiac-castellano, sobre la base de los manuscritos del padre Luis de Valdivia (1609), en coordinación con el profesor Arturo Roig, y realiza en forma constante trabajos relacionados con los pueblos originarios de la etnia huarpe en Lavalle, Mendoza.

*Gonzalo Llanes*

Presidente de la Fundación Derecho y Cultura, se ha especializado en el campo de la gestión y la comunicación cultural. Obtuvo el Diplomado en Gestión Sociocultural de la Fundación COPPLA/Tikal Ideas y Universidad Tres de Febrero. En el ámbito público, trabaja produciendo y asesorando en el área de Comunicación de la Secretaría de Cultura desde el 2000, donde ha realizado y participado en la construcción de diversos productos de comunicación cultural, entre ellos *La Guía Cultural* de la provincia de Mendoza y el proyecto de Documentación y Evaluación Cultural DEC, orientado a la obtención de información del campo cultural como insumo estratégico en la definición de políticas públicas para la cultura. Inició en 2004 la Fundación Derecho y Cultura, organización dedicada a la promoción del derecho a la cultura y el estudio de leyes vinculadas a la temática. Desde esta organización desarrolló diversos proyectos vinculados al tema, entre ellos relevos de legislación cultural, programa radial de análisis y concientización del derecho a la cultura, jornadas de reflexión y difusión, asesoramiento a ONG sobre legislación y procesos de organización, elaboración de informes y diagnósticos sobre cumplimiento de legislación cultural, participación en elaboración de proyectos de ley.

Ha publicado artículos sobre temas culturales y sobre el derecho a la cultura en diferentes medios de comunicación provinciales y nacionales. Actualmente se desempeña como gerente de la Editorial Antucura en la Provincia de Mendoza, desde donde desarrolla contenidos y productos editoriales sobre cultura regional para la Argentina y el exterior.

*Gerardo Neugovsen*

Es magíster por la Open University of London y la Interfaculty of Economy and Art del Utrecht Hogeschool voor de Kunsten de Holanda. Se especializa en procesos pedagógicos aplicados a la formación profesional en el campo de la gestión social y cultural. En su calidad de pedagogo, ha desarrollado el Método Tikal© de formación profesional. Se desempeña como catedrático invitado de la Interfaculty of Economy and Art de Holanda y ha sido docente la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad de

Palermo, Buenos Aires. Ha dictado numerosos cursos de formación profesional en el campo de la gestión social y cultural en Argentina, Chile, Venezuela, Guatemala, Sudáfrica y Holanda. Desarrolla actividades como asesor y consultor, habiendo trabajado para Cruz Roja Argentina, Fundación para la Calidad y la Participación, Fundación Auge, Grupo Tercer Sector, pymes, Municipalidad de Avellaneda y el Ministerio de Educación de Argentina.

Es director del Programa Ejecutivo Management de Emprendimientos Artísticos y Culturales en la Eseade (Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas) de Buenos Aires y director del Área de Educación de la Fundación COPPLA denominada «Tikal Ideas».





EDIUNC  
Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo

Dirección      Pilar Piñeyrúa  
Corrección     Juan López  
Diseño          María Teresa Bruno

En esta edición de INSTRUMENTOS DE NAVEGACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN CULTURAL se utilizó papel ilustración de 300 g para las cubiertas y papel bookcel de 80 g para el interior.

El libro se compuso con las tipografías Alegreya y Kalidoscopio, diseñadas por Juan Pablo del Peral (Mendoza).

Se terminó de imprimir en diciembre de 2011 en Argentina.

Cómo navegar en el universo de la cultura con instrumentos adecuados, para saber de dónde partir y adónde llegar. Para trazar objetivos, evaluar logros y errores y mejorar en el camino. Con esta obra, León Repetur y Javier Ozollo plantean una serie de respuestas que tienen en común la necesidad de definir una política cultural, trabajar en función de la equidad cultural, contar con información adecuada y conocer el mapa de las industrias culturales con el fin de promoverlas.

Es una preocupante tradición en la provincia de Mendoza la deriva que suele caracterizar a las políticas culturales oficiales, casi siempre sujetas a los cambios de gestión. Los autores dan respuestas concretas a desafíos concretos, apoyados en su amplia experiencia en gestión cultural. Y para completar y hacer más amplio este mapa, recogen los aportes de importantes hacedores culturales de la región.

De este modo, INSTRUMENTOS DE NAVEGACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN CULTURAL resulta un aporte insoslayable si se piensa que la cultura debe transformarse en una política de Estado. Con bases firmes que le permitan cumplir objetivos y con las preguntas y los desafíos que debe encarar toda gestión cultural que pretenda tener un mínimo de previsibilidad.

