

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UBA

AUTORIDADES

Decano: **Prof. Dr. Alberto E. Barbieri**

Vicedecano: **Lic. Luis Pérez Van Morlegan**

Secretario de Investigación y Doctorado: **Mg. Eduardo Scarano**

Directora IADCOM: **Prof. Emérita Dra. María Teresa Casparri**

Director de Escuela de Posgrado: **Mg. Catalino Nuñez**

**DIEZ AÑOS DEL
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN
DE ARTES DEL ESPECTÁCULO:
DESARROLLO, BALANCE
Y TRABAJOS DESTACADOS
(2003-2011)**

Héctor Schargorodsky y Bruno Maccari
(Coords.)



Observatorio Cultural

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad
y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM)
Secretaría de Investigación y Doctorado

Editor responsable: Héctor Schargorodsky
Coordinador de la edición: Bruno Maccari
Diseño: Micaela Marinelli

Las opiniones, observaciones y propuestas incluidas expresan el pensamiento de sus responsables y su publicación no supone, necesariamente, adhesión por parte de los editores. Diez años del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo: desarrollo, balance y trabajos destacados (2003-2011), es una publicación del Observatorio Cultural, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Observatorio Cultural FCE-UBA

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad
y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM)
Secretaría de Investigación y Doctorado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Av. Córdoba 2122 – 2º piso
(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Argentina
Tel-Fax: (5411) 4370 6160 | web.econ.uba.ar | obscult@econ.uba.ar

Baez, María Cecilia

Diez años de posgrado en administración de artes del espectáculo : desarrollo, balance y trabajos destacados 2003-2010 / María Cecilia Baez ; Victoria Eandi ; Gabriela Leyes Mancha ; coordinado por Héctor Schargorodsky y Bruno Maccari. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires, 2012.

290 p. ; 20x15 cm.

ISBN 978-950-29-1424-4

1. Gestión Cultural. I. Eandi, Victoria II. Leyes Mancha, Gabriela III. Schargorodsky, Héctor, coord. IV. Maccari, Bruno, coord. V. Título CDD 378.2

Fecha de catalogación: 13/12/2012

ÍNDICE

07 | **Prólogo** | Dr. Luis Pérez van Morlegan (Vice Decano FCE-UBA)

Primera parte: **Desarrollo y balance**

13 | Capítulo 1: **Génesis, desarrollo y evaluación de la Especialización en Administración de Artes del Espectáculo** | Dr. Héctor Schargorodsky

27 | Capítulo 2: **La experiencia del Módulo de Pasantías como estrategia de vinculación y práctica profesional en el marco de la Especialización en Administración de Artes del Espectáculo (2003-2011)** | Lic. Bruno Maccari

47 | Capítulo 3: **Análisis de la inserción laboral de los egresados del posgrado en Administración de Artes del Espectáculo (2003-2011)** | Lic. María Cecilia Báez

Segunda parte: **Trabajos destacados (2003-2011)**

Organizaciones públicas

65 | **Capítulo 4: Desafíos actuales de un teatro de titularidad pública: el caso del Teatro Nacional Cervantes** | Cdra. Karina B. Scherer (Año 2006)

99 | **Capítulo 5: Dirección General de Música de la Ciudad de Buenos Aires: Análisis y desafíos a partir de dos gestiones recientes (2005/2006 y 2009)** | Cdra. Verónica Vuelta Frank (2010)

Organizaciones privadas

149 | **Capítulo 6: La marca del Paseo La Plaza** | Lic. Gabriela Leyes Mancha (2011)

195 | **Capítulo 7: El reposicionamiento del Luna Park de cara a la celebración de su 80° aniversario** | Lic. Victoria Eandi (2011)

Organizaciones privadas sin fines de lucro

231 | **Capítulo 8: Proyectos para la consolidación y expansión de AADET** | Mtro. Andrés Felipe Süssmann Pinzón (Año 2011)

257 | **Capítulo 9: Itaú Cultural: pautas de comunicación y marketing para el fortalecer su posicionamiento** | Lic. Laura Segretín (Año 2011)

283 | Anexo I: **Autoridades, cuerpo docente y profesores invitados (2003-2011)**

287 | Anexo II: **Listado de egresados**

289 | Anexo III: **Sobre los coordinadores de la publicación**

PRÓLOGO

Los primeros 10 años del nuevo siglo trajeron consigo cambios profundos en nuestro país. Primero una grave crisis política y económica, y luego el inicio de un proceso de reconstrucción que comprometió a todos los actores sociales y que aún está en marcha. Dentro de ese proceso, la cultura -siempre desfavorecida en la distribución de prioridades presupuestarias- ha tenido en los últimos años de esta década un avance destacado y sostenido en dichas prioridades convirtiéndose en una de las cuestiones centrales del Estado.

Nuestra Facultad de Ciencias Económicas, casi centenaria dentro de la Universidad de Buenos Aires ya bicentenaria, ha estado siempre atenta para responder de la manera más adecuada posible a las distintas demandas provenientes de la sociedad y, desde su campo del conocimiento, ha tratado de ayudar a las distintas organizaciones económicas y sociales, a alcanzar los mejores índices de desempeño para satisfacer las demandas de los distintos actores y contribuir al bienestar de nuestro país.

Uno de los cometidos más relevantes de la Universidad es la provisión de profesionales especializados en los distintos campos del conocimiento que son de su incumbencia. Así, la percepción que los cambios mencionados tendrían un impacto importante sobre los distintos sectores productivos, llevó a la ampliación de nuestra oferta académica mediante la creación de nuevas carreras, y a la implementación de un proceso permanente de actualización de diversos contenidos y programas.

En ese contexto aparece -hace más de 10 años- la carrera de Especialización de posgrado en Administración de Artes del Espectáculo, formando parte de la oferta educativa de la Escuela de Estudios de Posgrado de nuestra Facultad. Se trató en aquel entonces de responder a una necesidad de las organizaciones del sector cultural, específicamente dedicadas a la producción de espectácu-

los, cuyos recursos no podían ya hacer frente a los desafíos de un mundo cada vez más interconectado y complejo con la eficacia y eficiencia suficiente.

Diez años después, resulta evidente lo acertado aquella decisión, ya que se ha formado un equipo docente que ha desarrollado didácticas para el dictado de materias específicas; se ha producido y compartido conocimiento a través de libros y publicaciones, y se ha fortalecido la gestión del sector cultural con la incorporación de nuevos profesionales, no solo en Argentina, sino en varios países de la región. La continuidad que ha tenido la carrera muestra el alto grado de aceptación que tuvo y es, además, un evidente indicador de su calidad. Así lo indican rankings que la ubican en el primer lugar en su especialidad (Arts Management) en América Latina. Con aquella iniciativa pionera, la Facultad de Ciencias Económicas-UBA abrió nuevos ámbitos para el encuentro entre la cultura, la economía y la administración.

En ese sentido, quisiera que este ejercicio de memoria y evaluación que ponemos a disposición de la comunidad, resulte un aporte más a ese encuentro que, estoy convencido, redundará, en mayor actividad económica, más empleo y, en definitiva, en mejores condiciones de vida para el conjunto de nuestra sociedad.

Como ex integrante de su cuerpo docente –fui el primer docente del módulo Recursos Humanos- quiero cerrar este breve prólogo recordando a Carlos Elia, cofundador de la Especialización, que nos dejó el año pasado. Fue él quien junto con Héctor Schargorodsky, actual director de la Maestría en Administración de organizaciones del sector cultural y creativo, proveyó el impulso inicial indispensable para que aquel proyecto se convirtiera en la realidad que es hoy, ya con el estatus académico de Maestría.

Lic. Luis Pérez van Morlegan

Vicedecano FCE UBA

Director Instituto Confucio UBA | Director Maestría RH FCE UBA

Buenos Aires, diciembre 2012

PRIMERA PARTE
DESARROLLO Y BALANCE

Capítulo 1

GÉNESIS, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ARTES DEL ESPECTÁCULO (2003-2011)

Dr. Héctor Schargorodsky¹

“Al andar se hace el camino...”

Antonio Machado

Presentación

Han pasado diez años desde que comenzó a dictarse la carrera de especialización de posgrado en Administración de Artes del Espectáculo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Al comenzar este año, y como resultado de un proceso de reflexión que el equipo directivo de la carrera venía realizando desde algún tiempo atrás, hemos reformulado aquella propuesta, con el propósito de mantener sus contenidos en correspondencia con la evolución experimentada por el sector cultural y, además, a fines de ampliar sus alcances en función de las demandas que recibimos por parte de los propios interesados en cursarla.

Esta decisión implica, por una parte, enfrentar nuevos y motivadores desafíos académicos y, al mismo tiempo, es también el cierre de una primera etapa hacia la consecución de nuestro principal objetivo: contribuir desde la investigación y la formación a la profesionalización de la gestión en el sector cultural.

¹ Director del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y Director de la Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo en la misma facultad (ver Anexo III).

Esta nueva etapa se inicia entonces con la puesta en funcionamiento de la Maestría y Especialización en Administración de organizaciones del sector cultural y creativo, con sus tres orientaciones (artes escénicas, patrimonio y artes visuales, y emprendimientos audiovisuales), y cuya primera cohorte ingresó en el ciclo lectivo 2012. Al mismo tiempo, la etapa anterior se cierra con este libro que se propone evaluar, desde distintas perspectivas, la experiencia académica realizada por el anterior posgrado.

El contenido del libro –un trabajo de investigación sobre el estado de la situación laboral de nuestros egresados antes y después de cursar el posgrado, un artículo de Bruno Maccarí sobre la experiencia del módulo de pasantías de la carrera, y una selección de los trabajos finales más destacados de nuestros egresados- obedece, en primer lugar, a la necesidad de evaluar las experiencias vividas por los que participamos en aquel proyecto pedagógico de una u otra manera. Siempre hemos destacado la importancia que tiene el proceso de evaluación en todo proyecto, así que cuando se presenta la oportunidad de realizarla, no queremos dejarla pasar. La atracción que tienen las cifras redondas (diez años) hacen que consideremos oportuno este momento para volver la mirada y compartir los puntos más sobresalientes del camino recorrido.

El contexto inicial

En Argentina, el proceso de profesionalización de la gestión en el sector cultural se inició al poco tiempo de haber recuperado la democracia, impulsado por algunos organismos del Estado Nacional:² a mediados de los años '80 el Fondo Nacional de las Artes realizó los primeros seminarios sobre gestión de la cultura, en los que participaron en carácter de docentes algunos gestores con una extensa trayectoria profesional en el sector, y a quienes se sumaron un conjunto de especialistas procedentes del exterior.

² Durante la dictadura militar hubo cursos de capacitación en gestión cultural en las Provincias de Corrientes (1977), Buenos Aires (1979, 1980 y 1981, apoyados por la Organización de Estados Americanos (OEA).

Poco después, a principios de los '90, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)³ ofreció un programa integral de formación en gestión cultural que tenía un año de duración y, casi inmediatamente, comenzaron a dictarse una importante variedad de seminarios, jornadas y cursos. En particular, cabe mencionar el interés de las autoridades del área cultural de la ciudad de Buenos Aires sobre un tema en ciernes en aquella época previa a su autonomía.⁴

En noviembre de 1997 se crea el Observatorio Cultural en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, centro de investigación que inicia la participación del sistema universitario argentino en el campo de los estudios y la capacitación en gestión cultural. Los primeros cursos del Observatorio se empezaron a dictar en 1998, bajo la forma de módulos independientes de entre 4 y 16 horas de duración cada uno, que se podían cursar en forma conjunta o separada. Estos cursos eran ofrecidos a los organismos provinciales y municipales de cultura por la Secretaría de Cultura de la Nación y también por intermedio del INAP.

La experiencia adquirida a través del contacto frecuente con las realidades de las distintas regiones de nuestro país, en particular con sus necesidades en el sector cultural –cabe destacar que se dictaron módulos en prácticamente todas las provincias durante más de dos años–, fue uno de los factores centrales que se tuvieron en cuenta, poco tiempo después, para la elaboración de la currícula del posgrado en Administración de Artes del Espectáculo.

Durante los años '90, en los demás países de América Latina la oferta universitaria de cursos o carreras en gestión cultural era, también, prácticamente inexistente. En Europa occidental, en cambio, las universidades ya habían comenzado, algunos años antes, a formar profesionales especializados, particularmente en Francia (Paris-Dauphine desde 1985) y España

³ El INAP desarrolló el Programa de formación de administradores culturales (PROFAC).

⁴ En 1995 la Subsecretaría de Cultura de la ciudad de Buenos Aires y el INAP organizaron el Primer Encuentro de la Industria Cultural en Argentina.

(Universidad de Barcelona desde 1989, Universidad de Deusto desde 1989, Universidad Complutense desde 1992). Asimismo, otras universidades de Inglaterra, Alemania e Italia también habían iniciado sus cursos de gestión cultural (Arts Management) a mediados de los años '80. Un tiempo después, esas mismas universidades ya habían desarrollado un corpus teórico importante, y sus docentes recorrían el mundo dictando cursos, seminarios y conferencias. Particularmente en Argentina, la influencia de los profesores españoles fue determinante para toda una generación de gestores culturales que asistieron a sus exposiciones, leyeron sus libros o, directamente, siguieron cursos o carreras en universidades de España.

En nuestro país, hubo que esperar hasta el nuevo siglo para que se abrieran las primeras ofertas de formación universitaria sistemática vinculadas con la gestión cultural. Las razones son variadas, y profundizar en ellas no hace al objetivo de este artículo, pero se destacan un par de circunstancias que queremos al menos señalar. Por una parte, el poder público históricamente había preferido confiar la gestión de las organizaciones culturales a educadores o artistas, quienes no necesariamente dominaban las técnicas de gestión. En algunos casos los resultados habían sido buenos, probablemente porque el elegido (no tenemos tradición de llamar a concurso para cubrir esos puestos) se descubría por primera vez como un buen administrador. Pero incluso en esos casos, si se trataba de un artista, éste debió disminuir sustancialmente -o de hecho interrumpir- la producción de su obra.

Por la otra, la falta, también recurrente, de políticas institucionales de largo alcance dificultó el desarrollo de instancias formativas para quienes trabajaban en el sector cultural. La carencia de planes estratégicos que establecieran con claridad la misión y los objetivos de las organizaciones culturales públicas no permitía (en algún sentido todavía lo hace) desarrollar contenidos y didácticas adecuadas para la transmisión de conocimientos. Es probable que algunas características de esa forma de actuar se hayan extendido también, al menos en alguna medida, a las organizaciones culturales privadas. En definitiva, aunque históricamente la Argentina se ha destacado por

el talento de sus creadores, no hemos sido tan exitosos para crear suficientes ámbitos de mediación con el público, ni recursos humanos capacitados para dirigir y desarrollar las organizaciones del sector. Actualmente, gracias a docentes que tienen ya más de una década de experiencia, a una oferta universitaria que supera la veintena de cursos o carreras en gestión cultural, y a egresados que ya están trabajando en el sector, confiamos en estar en condiciones de revertir ese déficit histórico. Esa es, a nuestro juicio, la tarea que espera a las próximas generaciones de gestores culturales.

Es a partir de ellos que se irá conformando esta nueva profesión. En nuestra opinión, poco a poco se irá definiendo su identidad, su deontología y sus incumbencias. Es un proceso no lineal, que tendrá seguramente avances y retrocesos, que procurará encontrar respuestas a las demandas de un sector cultural con complejidades y problemas distintos en cada región del país, siempre en el contexto de un mercado laboral fluctuante, pero en el que se comienza ya a observar el impacto producido por la incorporación de técnicos y profesionales con formación específica.

El nacimiento del posgrado

En el origen de la Especialización en Administración de Artes del Espectáculo está la solicitud que realizó al Observatorio Cultural la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires -en ese momento a cargo de Jorge Telerman- para el diseño y dictado de un curso de 200 horas de duración destinado al personal de los teatros públicos de la ciudad. Recordemos que en ese momento la Secretaría estaba encarando el proceso de reforma administrativa de sus teatros, que culminaría en la creación del Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA), que reunió en un solo ente a los teatros San Martín, Alvear, Regio, de la Ribera y Sarmiento. Además, el personal del Teatro Colón también había demandado en aquel momento la apertura de espacios de capacitación específica.

Ante esa demanda concreta, nos pusimos a trabajar en un equipo que integramos la Administradora Gubernamental Lic. Cecilia Mendoza, el Lic. Alejandro Lafleur y yo mismo. El primer desafío fue encontrar docentes que estuvieran dispuestos a preparar materias que se dictaban por primera vez y que estaban dirigidas a un público que ya estaba trabajando en los teatros públicos. Propusimos una estructura modular, donde se agrupaban varias materias por módulo, y un conjunto de seminarios y conferencias.

El primer módulo se denominó “La organización teatral”, y comprendía las siguientes materias: La estructura del teatro, El teatro como organización, Historia de los teatros de Buenos Aires y Análisis de políticas culturales. En el segundo módulo, llamado “Administración Gerencial”, se dictaron: Introducción a la administración gerencial, Gestión de recursos humanos, Gestión de Recursos financieros, Gestión de los sistemas de información y Planeamiento estratégico. Finalmente, el módulo de “Ciencias concurrentes” comprendía: Derecho del sector cultural, Comunicación social e imagen institucional, y Economía de la cultura.

En aquel primer cuerpo docente nos acompañaron, entre otros, Liliana Barela, Rubens Bayardo, Estela Cammarota, Carlos M.M. Elía, Edwin Harvey, Marcela Jabbaz, Alejandro Lafleur, Luis Pérez van Morlegan, Gerardo Neugovsen y Guillermo Yanco. Los seminarios y conferencias abarcaron temas tales como: Los públicos del teatro: consumos y conductas; teatros públicos y teatros privados: dos lógicas complementarias; Estética del espectáculo teatral; Sociología de las organizaciones; Informática aplicada y Marketing teatral. Para su dictado convocamos a Daniel Larriqueta, Verónica Pallini, Ariel Stolier, Francisco Suárez y otros especialistas en cada tema. Es importante señalar que varios de los docentes y conferencistas que nos acompañaron en aquella primera iniciativa siguen actualmente dictando sus clases en las nuevas carreras.

Aquel primer curso de Administradores de Teatros fue muy bien valorado, tanto por los participantes como por las autoridades de la Secretaría de Cultura. El éxito con el que terminó, y la muy buena relación que establecimos

con Carlos Elia durante su desarrollo, nos impulsó a ambos para realizar una presentación ante las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas solicitando la creación de una carrera de posgrado. Con ese objetivo, preparamos los fundamentos que sostenían la necesidad de su existencia, y el programa correspondiente de acuerdo a la normativa vigente.

A esa situación hay que añadir que, durante el dictado del curso, fuimos verificando en la realidad aquello que previamente solo intuíamos: se trataba de formar gerentes para desempeñarse en un tipo particular de organización –la teatral- cuyo producto principal, el espectáculo, se construye fundamentalmente con personas que exponen ante un público los aspectos más complejos de su condición humana. Gerenciar con éxito ese proceso requiere de conocimientos y habilidades y, aún teniéndolas, nunca es sencillo. Las complejas relaciones que se establecen entre los elencos artísticos, los equipos de trabajo técnico y los distintos agentes externos necesitan, además, de un acompañamiento normativo que facilite la tarea. Así y todo, ello será siempre insuficiente si la organización no cuenta con la libertad para concebir y ejecutar su propio proyecto artístico. Nos resultaba entonces evidente que el manejo de este complejo entramado requería, no solamente de un dominio del campo cultural y sus relaciones, sino además de conocimientos específicos de administración.

Fuimos entonces descubriendo o desarrollando vínculos entre la economía y la cultura que, hasta ese momento, habían pasado desapercibidos para nuestra propia experiencia y, al mismo tiempo, nos afirmamos en el convencimiento de que la Facultad de Ciencias Económicas era el lugar más adecuado para profundizar y transmitir esos conocimientos.

Durante los primeros años, el posgrado en Administración de Artes del Espectáculo fue la única oferta universitaria en gestión cultural y, aunque en los años siguientes se abrieron varias carreras y cursos, tanto en la ciudad de Buenos Aires como en distintas provincias, actualmente seguimos siendo de las muy pocas carreras en las que el acento está puesto en la formación administrativa y la práctica gerencial.

La carrera

La resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas que crea la carrera de especialización de posgrado en Administración de Artes del Espectáculo lleva el número 765, y fue aprobada en febrero de 2003. En marzo de ese año ingresaron los cursantes de la primera cohorte.

La estructura de la carrera contemplaba una carga horaria de 416 horas, distribuidas en 304 horas de módulos, 32 de seminarios, 48 de pasantías y 32 de taller de redacción del trabajo final. Esa forma de aprendizaje, que combinaba clases teóricas y prácticas –dentro de las horas destinadas a módulos estaban las del Taller de Integración, en los cuales los alumnos resolvían casos prácticos especialmente preparados donde se ponían en juego los conocimientos teóricos ya adquiridos-, encuentros con profesionales reconocidos y un período de trabajo en una organización teatral, se reveló prontamente como una combinación muy adecuada para lograr el perfil de egresados al que aspirábamos.

Al finalizar el primer año, nos dimos cuenta de la importancia que tenía el haber optado por aceptar alumnos provenientes de distintas disciplinas. Efectivamente, el intercambio de conocimiento entre alumnos de distintas procedencias potenciaba los contenidos propios de la carrera. Las distintas miradas y puntos de vista sobre una misma problemática terminaba por producir una síntesis enriquecedora para el conjunto de los alumnos. Además, en las dos primeras promociones participaron algunas personas que, sin tener título de grado, tenían una larga e importante experiencia de trabajo en teatros públicos y privados, lo que sumó una mirada muy potente sobre la realidad de ese momento. Su presencia inspiró no solo a sus compañeros, sino a los docentes que pudieron contrastar sus programas con lo que sucedía en el terreno. Además, a esta pluridisciplinariedad de participantes se fue sumando, en los años siguientes, un porcentaje de alumnos provenientes de otros países que permitió acceder también a otras realidades. Así, a lo largo de los años –y tal como se apreciará en los capítulos siguientes- la carrera, de una u otra mane-

ra, ha estado muy vinculada con el mercado del espectáculo en vivo, con las empresas e instituciones y con sus organizaciones más representativas.

Desde su inicio, el posgrado también ha fomentado la vocación de relacionarse con otras carreras similares, tanto de la Argentina como del exterior. Así, hemos participado de distintas iniciativas para constituir ámbitos de relación entre las mismas, tal vez sin haber logrado avanzar lo suficiente en ese terreno y asumiendo el desafío de institucionalizar estas redes a futuro. Con relación a los vínculos con el exterior, mantenemos lazos de trabajo estrechos con los posgrados en gestión cultural de la Universidad de Barcelona, que incluyen, entre otras actividades como la publicación de libros y la organización de seminarios, el intercambio permanente de docentes para el dictado de clases; con ellos trabajamos además junto a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Asunción del Paraguay para dotarla de un programa de formación y un centro de investigación en gestión cultural. Además, hemos cultivado vínculos académicos con el posgrado en Gerenciamiento de Empresas Culturales de la Universidad Paris-Dauphine, con la Tecnicatura en Gestión Cultural de la Facultad de la Cultura del CLAEH y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República, ambas en la R.O. del Uruguay, y con las Universidades Santo Tomás y Universidad de Chile en ese país.

En las clases, al calor de los debates con los alumnos de distintos módulos, fueron surgiendo distintos temas de interés, a veces motivados por situaciones coyunturales, otras por la necesidad de profundizar el conocimiento sobre cuestiones específicas. Esto dio lugar a la realización de distintas actividades extracurriculares, tales como Encuentros, Seminarios y Jornadas, que se organizaron conjuntamente con el Observatorio Cultural, integrando de esta manera la formación y la investigación. La articulación entre la carrera y el Observatorio permitió además que aquellos alumnos con vocación por la investigación pudieran realizar su trabajo final profundizando sus conocimientos sobre algún campo determinado. En especial, se realizaron estudios de asistencia de público sobre varios teatros de la ciudad de Buenos Aires.

Entre otras acciones relevantes que se realizaron conjuntamente entre la carrera y el Observatorio Cultural pueden citarse el Encuentro sobre Economía de la Cultura, realizado en 2004, y en el que participaron reconocidos especialistas nacionales como Octavio Getino, Carlos Moneta y Rodolfo Hermda, e internacionales como Lluís Bonet (España), Xavier Dupuis (Francia), Leo Harari (BID-UNESCO), Pedro Querejazu (Convenio Andrés Bello-Colombia) y Sandra Rapetti (Uruguay). Las ponencias de este Encuentro fueron publicadas por la Facultad de Ciencias Económicas-UBA.

En 2007 realizamos el Encuentro Académico Internacional sobre la Economía de las Artes del Espectáculo, y allí nos acompañaron, además de Bonet y Dupuis, Carolina Asuaga (Uruguay), Cristian Antoine (Chile), Gustavo Buquet (Uruguay), Carlos Casacuberta (Uruguay), Omar López (Colombia), Michael Rushton (Estado Unidos), Ana Villaroya (España) y David Throsby (Australia). Como producto de las mesas de trabajo en conjunto, y de las ponencias presentadas durante el encuentro, se publicó el libro “La Economía del espectáculo: una comparación internacional”, editado por la editorial Gescènic, de Barcelona.

En 2008, en el marco del Congreso Latinoamericano de Administración Pública (CLAD) presentamos el panel “La Gerencia Pública en el sector de la Cultura: Evolución histórica, situación actual y perspectivas de un campo específico de actividad profesional”. Allí Carlos Elia presentó la ponencia “*Un ejemplo de articulación entre la administración pública y el sistema universitario: el posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la Universidad de Buenos Aires*”, donde describe las bases conceptuales sobre las que se estructuró el proyecto pedagógico, y como se han insertado los egresados en el sector público.

En 2006 y 2008 organizamos el ciclo de encuentros “Administrar en vivo”, que significó un importante esfuerzo por vincular al posgrado con la iniciativa privada en el mundo del espectáculo. La primera versión tuvo tres paneles: *Gerenciamiento de teatros privados*, con la participación de Javier Faroni, Carlos Rottemberg

y Pablo Wolfman; *Nuevos negocios en el mundo de la música*, con la presencia de Daniel Hercovich (Sony BMG Argentina), Gonzalo Mora (Isopo Discos), Ricardo Salton (Musicólogo e investigador) y la moderación de Roberto Di Lorenzo (GCBA); y *Gerencia de teatros públicos*, con la participación de Gerardo Grieco (Teatro Solís de Montevideo), Andrés Rodríguez (Teatro municipal de Santiago de Chile) y Kive Staiff (CTBA). La segunda edición, realizada en 2008 en el teatro Metropolitan, estuvo centrada en el mundo de la producción teatral, y contó con las exposiciones de los productores Sebastián Blutrach, Javier Faroni, Pablo Kompel, Fernando Moya, Mariano Pagani y Bruno Pedemonti.

También en 2008, en forma conjunta con la Universidad de la República (Montevideo-Uruguay), llevamos adelante el seminario “*Ciencias Económicas, Derecho y Cultura*”, que consistió en una serie de encuentros que se desarrollaron en Montevideo y Buenos Aires con la participación de especialistas de ambos países -Carolina Asuaga, Carlos Mata, Carlos Villalba, Cristian Antoine, Gustavo Buquet, Alejandro Alterwain, Carlos Casacuberta, Delia Lipszyc, Héctor Schargorodsky-, junto a la economista Françoise Benhamou, el jurista español Jesús Prieto de Pedro y el especialista Lluís Bonet.

Debemos reconocer que la realización de los eventos mencionados, y de otros varios que organizamos durante la década pasada, no hubiera sido posible sin el apoyo de instituciones públicas y privadas que nos acompañaron en ese esfuerzo; las principales han sido el Teatro General San Martín, el Paseo La Plaza, la Asociación de Empresarios Teatrales (AA-DET) y el Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

Seguramente, todo lo expuesto hasta aquí haya influido para que este año 2012, la Especialización en Administración de Artes del Espectáculo fuera considerada por el *Eduniversal Masters World Ranking* como la primera en América Latina y ocupando el puesto número 21 en el mundo dentro de la especialidad Arts and Cultural Management.⁵

⁵ Ver <http://www.best-masters.com/ranking-master-arts-and-cultural-management.html>

Algunas conclusiones

Transcurrida la primera década del nuevo siglo resulta evidente que en muchos aspectos el concepto “cultura” ha cambiado. Se le exige ahora a la cultura que aporte a la sociedad en distintas áreas, sectores o dimensiones: que sirva a la cohesión social, que forme parte de los procesos de inclusión y de fortalecimiento de la ciudadanía y, también, que contribuya con la economía a través de las llamadas industrias culturales y creativas; es decir, que se comporte como un sector productivo más, capaz de generar empleo y actividad económica. En síntesis, como señaló George Yúdice,⁶ se ha instalado a la cultura como un recurso para el desarrollo. Esta concepción, que pareciera corresponderse con la definición propuesta por UNESCO,⁷ a la vez que genera importantes expectativas, también abre la posibilidad de nuevos riesgos (de desnaturalización, mercantilización, etc.) para el campo cultural.

En las carreras universitarias vinculadas a la gestión cultural, esa redefinición del rol de la cultura también produjo una serie de impactos. Para empezar, un aumento de la demanda por parte de los jóvenes universitarios que buscan un espacio motivador para ejercer su actividad profesional. Esto ha traído como consecuencia un crecimiento geométrico del número de carreras ofrecidas en los últimos diez años. Además, en los programas de formación se puede apreciar una cierta tensión entre aquellas materias y contenidos que enfatizan el valor que agrega el contenido simbólico (cultural) a los productos dirigidos al mercado de bienes y servicios, y las que consideran a la cultura, en primer lugar, como un factor de desarrollo social, asimilándolo en cierta forma a la educación. Acentuar una u otra

⁶ Yúdice G. “El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global”, Gedisa, Barcelona, 2002.

⁷ En la Conferencia Mundial de 1982 se acordó que la cultura es “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores y las creencias.”

perspectiva lleva a programas de formación con objetivos distintos, que se estructuran sobre recorridos y contenidos diversos, y que por ende se reflejarán en aspectos diferenciados del ejercicio profesional.

Por nuestra parte, desde la conducción del posgrado, hemos transitado esta dinámica compleja procurando encontrar un espacio de síntesis entre ambas tendencias. Esa búsqueda nos ha llevado a investigar y reflexionar sobre la producción cultural local y regional, para intentar comprender y así poder transmitir las lógicas profundas que las originan y sostienen. Es una tarea que, afortunadamente, no se limita al posgrado, sino que es llevada adelante también por el conjunto de instituciones de formación e investigación cultural, y a la que se suman cada año los nuevos profesionales. En forma individual o colectiva, se han conformado grupos que, poco a poco, y de una u otra forma, comienzan a ejercer su influencia. Son ellos quienes en el futuro próximo comenzarán a ser un factor de presión hacia los poderes públicos obligando a incorporar las cuestiones culturales a la agenda gubernamental.

En la década pasada hemos contribuido a dar los primeros pasos en el largo camino hacia la profesionalización de la gestión cultural en nuestro país. Ahora, mirando hacia el futuro, aparecen nuevos desafíos y se hace evidente lo mucho que hay por hacer para alcanzar ese objetivo. Por ejemplo, es necesario encontrar formas de trabajo conjunto que permitan aprovechar en todos los sentidos posibles, y de la manera más eficaz y eficiente, los recursos humanos profesionales que produce nuestro sistema universitario. Necesitamos crear redes específicas para que las carreras que los forman en distintas universidades trabajen asociadas; debemos encontrar nuevas formas de comunicación que permitan a la sociedad y a los gobiernos conocer y utilizar más y mejor nuestros servicios; carecemos de instituciones que asocien a los nuevos gestores culturales profesionales y los ayuden a desarrollar y defender su espacio laboral. En fin, debemos buscar las formas más adecuadas para producir sinergias positivas que se traduzcan en mejores condiciones para estudiantes y gestores en pos de construir una

gestión cultural de raigambre latinoamericana, basada en experiencias originadas en nuestros propios contextos y desarrolladas por nuestros propios docentes y profesionales.

Estas proposiciones expuestas de manera muy sintética y, quizás, también un poco enfática, obedecen al convencimiento de estar trabajando comprometidos con un sector de actividad productiva, con la educación superior y con el país. Por todo ello, podemos decir hoy, sin temor a equivocarnos, que el posgrado en Administración de Artes del Espectáculo representó una experiencia pionera que ha sido validada positivamente en la práctica concreta y ha permitido incorporar a la gestión cultural un número significativo de nuevos profesionales.

Capítulo 2

LA EXPERIENCIA DEL MÓDULO DE PASANTÍAS COMO ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL EN EL MARCO DEL POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE ARTES DEL ESPECTÁCULO (2003-2011)

Lic. Bruno Maccari⁸

Presentación

Tal como se ha desarrollado en el capítulo inicial, entre los objetivos principales que perseguía el Posgrado de Administración de Artes del Espectáculo, desarrollado entre 2003 y 2011 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, figuraba el de promover espacios de vinculación y práctica profesional para los estudiantes, junto a una serie de propuestas orientadas a facilitar el acercamiento entre el ámbito académico y las empresas y organizaciones del sector de las artes escénicas.

En tal sentido, su modelo pedagógico (continuado y, en cierto modo, ampliado en las actuales Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo), se encontraba sostenido en tres ejes educativos: un fuerte núcleo de clases teóricas (de dinámica expositiva, a cargo de reconocidos docentes y profesionales en actividad, con la finalidad de transferir el conjunto de nociones y herramientas que hacen a la gestión de las organizaciones y proyectos del sector), un segmento de seminarios especiales (dedicados al desarrollo de temáticas específicas, experiencias gerenciales destacadas o visitas de especialistas locales y/o

⁸ Secretario Técnico del Observatorio Cultural FCE-UBA, docente del Taller de Análisis de Casos de la Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo FCE-UBA y responsable del Taller de Trabajo de Campo del mismo posgrado (ver Anexo III).

extranjeros con el objeto de ahondar en aspectos particulares o facilitar una mirada comparada con otras tradiciones y contextos profesionales) y, en tercer lugar, un espacio de práctica profesional, capaz de acercar a los participantes a los desafíos y decisiones que hacen a la gestión cotidiana de los proyectos y organizaciones del ámbito de las artes escénicas.

Más allá de tratarse una estrategia integral o una vocación que atravesaba el conjunto de sus módulos –incluso los más fuertemente teóricos, mediante la aplicación de casos, ejemplos, experiencias y/o ejercicios-, este espacio de vinculación y experiencias profesionales estuvo formalmente representado en el accionar de dos módulos específicos del programa: el Taller de Evaluación Integradora y el módulo de Pasantías.

Mientras que el Taller de Integración se orientaba a la resolución de casos concretos orientados a “poner en discusión” y “bajar a la práctica” los conocimientos teóricos adquiridos en los diversos módulos (a partir de visitas a organizaciones del sector, entrevistas con sus responsables, consignas especialmente preparadas, dinámica de trabajo en equipo y presentación de las propuestas elaboradas grupalmente), el módulo de Pasantías consistió en la implementación de un período de trabajo de campo en una organización escénica de referencia, con la finalidad de consolidar una experiencia de práctica profesional a partir de la cual los alumnos pudieran elaborar, formular y presentar su trabajo final de posgrado.

En definitiva, en paralelo al dictado de contenidos teóricos y aspectos conceptuales (eje ineludible en un programa de especialización gerencial, sobre todo con base en una facultad dedicada a los estudios sobre administración y gerenciamiento), el modelo de aprendizaje del posgrado se orientó a la incorporación de propuestas tendientes a acercar a los participantes a los desafíos y decisiones del mundo profesional actual.

Tal combinación se reveló tempranamente como un modelo de aprendizaje que resultaba muy adecuado para arribar al perfil de egresados que

perseguía el posgrado y, en tal propósito, ambos módulos han funcionado como espacios para poner en práctica conocimientos, acercarse a las organizaciones reales del sector y experimentar los dilemas de gestión que suelen enfrentar sus decisores a cargo, propuesta altamente reconocida y valorada, tanto por los participantes como por las instituciones que, a lo largo de la experiencia, abrieron sus puertas a este esquema de vinculación entre el ámbito académico y el sector profesional.

Es por ello que, como parte de este trabajo dedicado a historizar, evaluar y, en cierta forma, ejercer como cierre institucional de un programa de especialización pionero para la gestión de organizaciones del campo de las artes escénicas, creemos central dedicar un capítulo a profundizar sobre la experiencia particular del módulo de Pasantías y a considerar sus aportes, alcances y dilemas a la luz del tiempo transcurrido, su contribución efectiva a la tarea de formar futuros gerentes para las organizaciones de las “artes en vivo” y su desafío de continuidad en el marco de las nuevas Especialización y Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, iniciadas en esta misma facultad durante el ciclo lectivo 2012.

La experiencia de las pasantías profesionales

Tal como se ha mencionado, el modelo educativo impulsado desde el posgrado en Administración de Artes del Espectáculo (2003-2011), identificaba a las prácticas profesionales como un campo de aprendizaje estratégico -no en paralelo, sino en intersección con los aspectos conceptuales- bajo la finalidad de que los participantes pudieran desarrollar e incorporar un conjunto de competencias y actitudes requeridas para la gestión profesional de las organizaciones del sector en el contexto de situaciones gerenciales específicas, concretas y reales.

En esta búsqueda de una especialización teórico-práctica más cercana a las necesidades de los alumnos y a los desafíos actuales en materia de

gestión, la currícula del posgrado incluía, durante el último de sus cuatro cuatrimestres, un ciclo de pasantía en una institución con experiencia y prestigio dentro del ámbito de la producción escénica local. La misma consistía en un breve período de conocimiento de la organización “desde adentro”, a fines de absorber y reunir la información necesaria para, bajo la tutoría y seguimiento de la carrera, hallarse en condiciones de formular, redactar y presentar su trabajo final de carrera.

Formalmente, sus objetivos generales se hallaban orientados a:

- Desarrollar un ámbito de especialización teórico-práctica más cercana a las necesidades de los alumnos y a los desafíos actuales en materia de gestión;
- Brindar a los participantes la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en la práctica profesional y el campo laboral específico del sector de las artes escénicas;
- Interiorizarse, desde la experiencia de sus responsables y protagonistas, sobre los desafíos que afrontan las organizaciones de artes escénicas en su gestión cotidiana;
- Facilitar el conocimiento de las diversas organizaciones, áreas y aspectos laborales en los que el participante podrá aplicar y desempeñar su desarrollo profesional.

Asimismo, entre los objetivos específicos del módulo, pueden mencionarse:

- Contar con una experiencia profesional -especializada o diversa, según su procedencia o titulación de grado- en una institución de referencia dentro de los diversos circuitos de producción y gestión escénica;
- Promover un espacio que facilite la transición entre los estudios de posgrado y la etapa de inserción o re-orientación profesional proyectada por los participantes;
- Implementar un espacio de tutoría y seguimiento para el desarrollo gradual y la producción de un texto dentro de las pautas del discurso académico;

- Concluir el ciclo de la especialización con un trabajo final que integre y/o conceptualice sobre los conocimientos adquiridos a lo largo de los dos años de la carrera de posgrado.

Esta distinción entre los aspectos estratégicos y operativos, sintetizada en la formulación de los objetivos del módulo, ya apuntaba de por sí a una síntesis productiva entre los alcances más cualitativos que perseguía la materia -asociados a la complementariedad teórico-práctica- y aquellos propósitos más operativos –sobre todo, con relación a los aspectos de inserción profesional, cierre del ciclo de aprendizaje y titulación y, como se verá luego, colaboración con las organizaciones aliadas-.

En este sentido, podrá observarse –sobre todo en el primero de los objetivos específicos-, que esta concepción metodológica, que concebía la aplicación práctica estrechamente alineada con los aspectos conceptuales y ubicaba a la práctica profesional en el centro de sus estrategias de aprendizaje, también podía argumentarse a la luz de la procedencia diversa de los alumnos del posgrado.

Tal como se menciona en otros capítulos de este trabajo, otra de las principales fortalezas del posgrado radicaba en la aceptación de alumnos procedentes de diversas carreras de grado y de múltiples trayectos profesionales. De este modo, junto a los profesionales egresados de la propia Facultad de Ciencias Económicas (administradores y contadores que se acercaban interesados en reorientar su profesión y especializar sus servicios hacia el sector cultural), podían identificarse egresados de otras facultades, tanto públicas como privadas (licenciados en Arte, Comunicación, Sociología, Actuación, etc.), e incluso, profesionales idóneos que, pese a no contar con un título de grado previo, acreditaban una trayectoria profesional que avalaba su ingreso a la carrera.

Esta diversidad de procedencia,⁹ que dotaba a las diversas cohortes de una composición muy rica y diversa en perfiles y trayectos laborales, exigió a las autoridades de la carrera a multiplicar los esfuerzos por abrir canales de vinculación, práctica e inserción profesionales. En el marco de ese desafío, el espacio de las pasantías significó una apuesta valiosa para acompañar el posicionamiento profesional de los diversos alumnos: consolidó una oportunidad para que los profesionales de ciencias económicas se interioricen acerca de las particularidades del sector escénico, para que los egresados de carreras humanistas pudieran consolidar una integración de los aspectos gerenciales a sus prácticas discursivas y para que los propios trabajadores del sector creativo se vincularan con instituciones y organizaciones destacadas para conocer los alcances e implicancias gerenciales que conlleva la gestión de sus proyectos e iniciativas.

Por otra parte, sobre todo en el marco del segundo objetivo particular, se identifica la valiosa función que un posgrado de estas características puede conllevar en la actualidad: la capacidad de oficiar como “puente institucional” y de vinculación que facilite la inserción y/o redefinición profesional para el desarrollo de sus participantes; de este modo, a la “especialización técnica” promovida desde el campo de sus saberes y contenidos curriculares, se suma una voluntad efectiva a la hora de promover esquemas de “especialización profesional” de diversa naturaleza: experiencias en organizaciones del sector, responsabilidades específicas relativas a sus competencias, tareas de analista o colaborador externo, desarrollo de proyectos extraordinarios, formulación de informes técnicos o documentos institucionales, generación de trabajos finales de propio interés, desarrollo de tareas de investigación especializada, etc.

⁹ La misma puede ser profundizada a partir del estudio de la inserción profesional de los egresados del posgrado que también forma parte de este trabajo.

Tal como se observará luego, gran parte de estas capacidades radican en la construcción de vínculos sólidos con los diversos referentes de las organizaciones del sector. En muchos casos, lejos de quedar exclusivamente acotada al espacio de la práctica profesional, esta vinculación del posgrado con las organizaciones atravesaba diversas etapas, formatos y experiencias; en sintonía con los mencionados ejes de su modelo pedagógico, los referentes del sector se hallaban en relación con la carrera previamente, ya sea a partir del dictado de módulos específicos, seminarios especiales, charlas, encuentros profesionales (que el posgrado desarrollaba en alianza con el Observatorio Cultural de la misma facultad) o la realización de los mencionados talleres de Integración Evaluativa. De esta forma, las relaciones construidas a lo largo del tiempo y de las articulaciones eventuales se fueron transformando en relaciones duraderas y sostenidas, donde el conocimiento y la confianza mutua generaron espacios de desarrollo compartido, altamente reconocidos, valorados y de utilidad para ambos protagonistas de este vínculo profesional.

En síntesis, lejos de continuar el esquema de pasantías tradicionales –en el que se promueve la presencia e incorporación de “la empresa en la universidad”–, la metodología de nuestro módulo persiguió un esquema de articulación que involucraba a directores, tutores, alumnos y organizaciones dentro de la construcción de un sistema integrado de sustentabilidad profesional para el sector en su conjunto, a partir de una articulación productiva y responsable entre el campo profesional –tanto público como privado– y el ámbito académico.

El modelo de trabajo del Taller de Pasantías

Como inicio del proceso de Pasantías, la carrera ponía a disposición de los alumnos un listado de teatros, salas, centros culturales y organizaciones dedicadas a las artes escénicas, tanto del sector público como del ámbito privado, para que cada uno de ellos pudiera, en acuerdo con el responsa-

ble de la materia, seleccionar la institución más acorde al contexto de sus necesidades e intereses de desarrollo profesional.¹⁰

Tal como podrá advertirse, este listado incluía una amplia variedad de organizaciones especializadas y reconocidas en el campo de las artes escénicas, sobre todo a nivel local. Este corpus abarcaba organizaciones de diversa naturaleza (tanto públicas –de distintas jurisdicciones-, como privadas –lucrativas y sin fines de lucro-), escala (grandes y medianas organizaciones, pymes, minipymes) y ámbito (tanto las dedicadas a la producción, como aquellas especializadas en las esferas de la exhibición, el apoyo técnico, la distribución, la comercialización, etc.).

No obstante, no se trataba de un corpus rígido y limitado, puesto que desde la Carrera se buscó promover acuerdos de pasantías con nuevas instituciones, sumar organizaciones del resto de la Argentina e incluso del exterior (hay experiencias de alumnos que han realizado sus períodos de práctica en organizaciones de otros países de la región), bajo el criterio de permanecer abiertos a las propuestas de los participantes y con la premisa de que este espacio de prácticas pudiera oficial efectivamente como pasaje profesional y puente para la futura inserción laboral de los alumnos.

El proceso de acercamiento con las potenciales instituciones colaboradoras se iniciaba mediante una carta de invitación para formar parte del catálogo de organizaciones disponibles bajo las siguientes pautas:

¹⁰ Entre las organizaciones de artes escénicas que han colaborado con el módulo de Pasantías pueden mencionarse: Complejo Teatral de Buenos Aires, Teatro Nacional Cervantes, Teatro Argentino de La Plata, Dirección de Festivales de la Ciudad de Buenos Aires, Centro Cultural Gral. San Martín, Dirección de Música de la Ciudad de Buenos Aires, Casa Nacional del Bicentenario, Paseo La Plaza, Ciudad Cultural Konex, Stadium Luna Park, Teatro Maipo, Teatro Opera, Centro Cultural de la Cooperación, Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET), Fundación SAGAI, MP Producciones, Observatorio Cultural FCE-UBA, Centro de Arte de Mar del Plata, FIDAE y Teatro Solís de Montevideo, entre otras.

- Tratándose de una actividad académica, las pasantías no generarían erogación alguna para ninguna de las partes;
- El período de pasantía tendría una duración total de 48 horas, a distribuirse de acuerdo a las posibilidades de las partes, estableciendo como mínimo la dinámica de una jornada semanal;
- Durante el período de pasantía, el alumno desarrollaría tareas en la institución dependiendo de su máxima autoridad, la cual definirían las mismas en acuerdo con el tutor y la dirección de la carrera;
- Cada institución podría recibir hasta 2 (dos) alumnos;
- Finalizada la pasantía, la organización recibiría un certificado de participación.

Tal como se menciona, a lo largo del cuatrimestre los alumnos debían cumplimentar 48 horas de trabajo de campo en la institución elegida con la finalidad de conocer su organización, funcionamiento y dinámica cotidiana. En pos de ello, se establecía un plan de trabajo, acordado y consensuado entre el alumno, la institución receptora y el tutor del taller.

La experiencia en cada organización y el cumplimiento del programa de prácticas estaban asistidos y acompañados desde un espacio de seguimiento a cargo del tutor de Pasantía. Este taller estaba dedicado a orientar el trabajo de campo en términos de un trabajo final que lograra sintetizar la práctica y cerrar el ciclo de la carrera de un modo productivo y maduro. Para arribar exitosamente a este objetivo, el período del taller se encontraba estructurado en base a tres grandes etapas –de aproximadamente 6 semanas cada una-, con objetivos y focos claramente diferenciados.

Durante la primera etapa se hacía hincapié en la organización receptora y el objetivo estaba orientado a conocer a la institución “por dentro”, de modo de lograr incorporar la mayor cantidad de información y documentación inicial. En este primer acercamiento, el modelo de observa-

ción era directo y escasamente crítico, puesto que se trataba de facilitar el primer contacto con la organización y aún no se advertían –necesariamente- pautas o ejes para el posible desarrollo posterior del tema o la problemática a plantear durante el trabajo final del taller.

Bajo tales criterios, las acciones y rutinas principales de esta primer etapa consistían en: concretar la entrevista inicial de la pasantía, formalizar el vínculo entre el alumno y el responsable dentro de la organización, coordinar la dinámica y frecuencia de visitas, visitar y conocer por dentro las instalaciones, establecer contactos con los diversos referentes de sus áreas, recabar la mayor cantidad de información organizacional disponible, informarse con mayor profundidad sobre los alcances de los programas y servicios de la organización, etc.

Durante este lapso, el rol del tutor estaba mayoritariamente abocado a cuestiones prácticas referidas al vínculo del alumno con la organización receptora y, sobre todo, a facilitar el carácter y los alcances que adoptaba el vínculo establecido entre el alumno y la organización. Al respecto es importante destacar que la pasantía podía adoptar diversos formatos, de acuerdo al nivel de compromiso, dedicación y perfil del alumno, el nivel de confianza y apertura de la organización, y finalmente, el grado de empatía que las partes eran capaces de construir. En definitiva, el rol del pasante podía adquirir diversas dinámicas: el carácter de un observador u analista externo, tornarse responsable de una colaboración técnica específica, ocuparse del desarrollo o resolución de una necesidad particular de la organización o, incluso, arribar a un compromiso más estructural con la institución que, a futuro, pudiera materializarse en un compromiso laboral, etc.

Más allá de la fisonomía que adoptaba este vínculo, es deseable destacar que esta primera etapa concluía con la definición de la dinámica establecida entre las partes, el acuerdo explícito al respecto y, sobre todo, la definición por parte del alumno con relación al tema o “problema” a desarrollar en su trabajo final de posgrado.

Seguidamente, la segunda etapa del taller perseguía el objetivo de definir el recorrido y contenidos centrales del trabajo y, para ello, era preciso que la vinculación con la organización se tornara más cercana, profunda y comprometida; transcurrido el acercamiento inicial, era necesario retomar durante esta fase los contactos con los responsables de las áreas o programas vinculados al tema a desarrollar, de modo de ahondar en sus diversos aspectos y poder arribar a un conocimiento más cabal acerca de sus alcances, fortalezas, puntos críticos y desafíos a futuro.

Durante este lapso, crecía cualitativamente el nivel de compromiso con la organización, se incrementaba el nivel de participación en las actividades de la institución, se analizaba su desarrollo histórico, se ponderaban con mayor definición los elementos del entorno y se desarrollaba una postura más crítica con relación al foco del análisis. Con relación a la labor investigativa, las acciones de esta etapa estaban centradas en evaluar las implicancias del tema/problema, esbozar una hipótesis al respecto, identificar las palabras y temas centrales, desarrollar el plan del texto/recorrido del trabajo, arribar a un primer índice del mismo, formular un avance de la presentación del trabajo, investigar y analizar la bibliografía pertinente, sondear acerca del “estado de la cuestión” que se pretende desarrollar, etc.

Formalmente, esta segunda etapa concluía con la entrega del Proyecto de Trabajo Final, en la que se presentaban, aún someramente, algunas pautas y avances del recorrido a desarrollar durante el proceso de escritura. Esta presentación, que tenía por objeto asegurar un buen desarrollo de la redacción posterior, estaba centrada en un conjunto de definiciones por parte de los pasantes:

- **Título:** definir un título adecuado para el tema a abordar, aunque no fuera, necesariamente, el definitivo;
- **Palabras clave:** mencionar 4 palabras-clave que sinteticen el tema del trabajo;
- **Tema/objeto de estudio:** delimitar el tema a analizar, plantear

la problemática o preguntas que surgen de la observación realizada durante el período de la pasantía;

- **Marco teórico:** mencionar los aportes teóricos de otros autores que se tomarán para desarrollar su análisis;
- **Estado de la cuestión:** mencionar los antecedentes teóricos de su tema de análisis (trabajos de otros autores que hayan abordado problemáticas similares a la suya y sus principales aportes).

Por ende, y en pos de arribar a este conjunto de decisiones, se trataba de la etapa con mayor grado de implicancia y compromiso por parte del tutor de Pasantía, que se vuelve un guía comprometido en acompañar y colaborar con las definiciones que el alumno debía adoptar para construir la narración de su estudio. En este espacio de consulta, el apoyo se orientaba a definir el tema de interés a desarrollar, encontrar el marco teórico y metodológico, el recorrido conceptual del estudio, las hipótesis y conclusiones, los materiales complementarios y la bibliografía, etc., aspectos que en términos de forma y escritura, se trabajaban en simultáneo en el marco de un segundo taller, dedicado específicamente a los aspectos de redacción del trabajo.¹¹

Finalmente, la tercera etapa del taller estaba específicamente centrada en la escritura del trabajo final y tenía por objetivo plasmar y redactar el mismo. Durante esta fase, se incrementaba el compromiso de los alumnos con el mencionado Taller de Redacción del Trabajo Final (con tareas centradas en cuestiones de formulación, redacción, gramática y coherencia general), mientras que el trabajo con el tutor de Pasantía se orientaba a las últimas definiciones con respecto a la narración general, la jerarquía y distribución de la información, la definición de bibliografía y

¹¹ El proceso del Taller de Redacción, a cargo de un docente especializado, contaba con su propia dinámica, desarrollo y espacios de tutoría para la elaboración del trabajo final de la carrera.

materiales complementarios (fotos, cuadros, citas, anexos), etc. Otra tarea central de esta última etapa radicaba en la administración del cierre del vínculo con las organizaciones receptoras, instancia que concluía con la certificación, por parte de cada institución, acerca del tiempo, la dedicación y las tareas efectivamente realizadas por los alumnos y el cursado de las notas de reconocimiento y gratitud hacia las instituciones aliadas.

Esta tercera etapa concluía con la presentación de una primera versión completa, aquella con la que los alumnos contarán al momento de cierre del cuatrimestre, en el marco del denominado “doble taller”, espacio de trabajo compartido en el que los responsables de los talleres de Pasantía y de Redacción realizaban conjuntamente una última devolución a los trabajos presentados en pos de brindar a los participantes las últimas pautas para la presentación definitiva de su trabajo final de posgrado.

Tal como ha podido observarse, la finalidad y mecánica de este espacio se orientaban, en definitiva, a acompañar y facilitar un trayecto profesional que abarcaba desde el arribo de los estudiantes al propio campo de trabajo y gestión cotidiana de una organización concreta, hasta la escritura y presentación de su trabajo final de posgrado. En este trayecto, que iba de lo general a lo particular, de la observación inicial a la definición de una propuesta con valor agregado, el rol de los tutores estaba principalmente abocado a facilitar el tránsito desde el primer acercamiento a las organizaciones a la definición de un tema o problemática de estudio, su transformación en hipótesis, el desarrollo específico de la investigación y, finalmente, la definición de los contenidos y el trayecto formal de un trabajo capaz de dar cuenta de la experiencia de práctica profesional.

En definitiva, confiamos en que el desarrollo de este espacio de trabajo e inserción profesional implementado a lo largo de los años de vigencia del posgrado en Administración de Artes del Espectáculo, ha permitido jerarquizar este tipo de prácticas profesionales como espacios estratégicos para

acceder al conocimiento, la especialización y la experiencia que se promueven desde el propio campo de la práctica gerencial y en el contexto de organizaciones destacadas y de referencia en materia de artes escénicas.

Creemos que su productividad no sería plenamente efectiva y provechosa de no ser por el accionar simultáneo del conjunto de mecanismos, tareas y aportes que hemos intentado retratar, bajo la profunda creencia de que el modelo de articulación entre el ámbito académico y el campo de las organizaciones profesionales configura una estrategia destacada a la hora de facilitar y promover el desarrollo de capital humano especializado para la sustentabilidad conjunta del sector cultural y creativo.

Los trabajos seleccionados

Para dar cuenta de la productividad del Taller de Pasantías, sus alcances y nivel de resultados, se ha optado por incluir en esta publicación un conjunto de trabajos distinguidos que creemos dan cuenta del carácter de esta vinculación profesional entre el posgrado y las organizaciones del sector, ofician como muestra de los resultados del módulo e inauguran todo un campo de trabajo para los profesionales especializados en el ámbito de la administración de organizaciones escénicas.

La inclusión de estos artículos, en algunos casos adaptados por motivos de extensión, cumplen con los objetivos de compartir los resultados más destacados del Taller de Pasantías, otorgar un espacio de visibilidad y promoción para el esfuerzo de los alumnos del posgrado, profundizar los lazos e interrelaciones entre los ámbitos de la formación y la investigación disciplinar, y dar cuenta del campo de trabajo y la función de consultoría a la que pueden aspirar los egresados de la carrera y los profesionales de la gestión y la administración cultural.

Tal como se ha mencionado anteriormente, las funciones asumidas por los pasantes podían abarcar desde tareas de observación técnica hasta el desa-

rollo de tareas y proyectos específicos; por ende, en cada uno de los trabajos incluidos en la segunda parte podrá advertirse cuánto de análisis, diagnóstico, involucramiento y propuestas se manifiesta en ellos. Aún en esta diversidad de miradas y aportes, creemos importante señalar que en todos los casos se manifiesta una voluntad de contribuir al mejoramiento organizacional de las instituciones receptoras, bajo un empeño reconocible a la hora de generar propuestas y sugerencias superadoras desde una mirada técnicamente sólida, profesionalmente comprometida y éticamente responsable.

Desde esta perspectiva, y de acuerdo con la diversidad de casos presentada como condición y característica del módulo, se ha optado por seleccionar un corpus que, aunque acotado, permite dar cuenta de esa diversidad de escalas, esferas y naturaleza organizacionales, sintetizada en un recorte de seis trabajos, a su vez organizados en torno a tres bloques.

El primero de ellos, dedicado a trabajos escritos a partir de pasantías realizadas en organizaciones del sector público, comprende trabajos dedicados a dos organizaciones, una de rango nacional, el Teatro Nacional Cervantes, y otra de jurisdicción local, la Dirección de Música de la Ciudad de Buenos Aires. Por un lado, *Desafíos actuales de un teatro de titularidad pública: el caso del Teatro Nacional Cervantes*, es un trabajo de Karina Scherer dedicado a analizar la problemática de la institución teatral nacional, bajo la hipótesis de que el origen de sus dificultades históricas está dado por un dilema de índole identitaria. Para arribar a este objetivo, la autora rescata una serie de aspectos históricos y de identidad organizacional para revelar como problemática central de la institución a la ausencia de un proyecto integral de teatro. Es interesante destacar que el trabajo distingue entre los conflictos particulares del Teatro Cervantes de aquellos que son inherentes a una institución teatral oficial y, por lo tanto, son aspectos compartidos con otros teatros de titularidad pública. Como cierre del trabajo, se hace mención a una serie de propuestas que hacen al ordenamiento de diversos componentes de la realidad de la institución, como ser la estructura organizacional, la jerarquización de sus recursos humanos y la

mejora presupuestaria, destacando no obstante, la prioridad de rescatar y jerarquizar un proyecto integral para la organización.

Seguidamente, el trabajo de Verónica Vuelta Frank, dedicado al análisis comparativo de dos gestiones de la Dirección de Música de la Ciudad, resulta interesante en virtud del arco temporal que abarca y el modo en que el análisis de la estructura y servicios de la institución permiten analizar su productividad, recursos e impacto -y en definitiva los modelos políticos que conllevan- a partir de dos momentos puntuales de su historia reciente: los períodos 2005/2006 y 2009. En pos de ello, el trabajo se centra en un análisis comparativo, en base a ciertos aspectos organizacionales, que permiten evaluar el desempeño de los programas y servicios de esta organización pública en el marco de su desarrollo histórico y sus recientes cambios de gestión.

El segundo bloque está dedicado a trabajos realizados en base a pasantías en organizaciones privadas del sector de las artes escénica: el Paseo La Plaza y el Stadium Luna Park. Por un lado, *La marca del Paseo: elementos y estrategias para la construcción de marca del Paseo La Plaza*, de Gabriela Leyes Mancha, persigue el objetivo de analizar globalmente la organización a fines de rastrear los componentes que hacen a su construcción de marca, demostrando el modo en que su identidad se manifiesta en forma transversal a sus diversos programas, productos, servicios, espacios y unidades de negocio. Tomando como base el concepto de “marca”, el trabajo realiza un profundo diagnóstico organizacional a partir de los cuales va –incluso desde el formato del propio artículo- demostrando en qué medida cada uno de los elementos relevados aporta parcialmente a la construcción del discurso de identidad de una organización teatral que se posiciona desde el prestigio, el servicio y la calidad de sus producciones.

Por su parte, el trabajo que completa este segundo bloque, *El reposicionamiento del Luna Park de cara a la celebración de su 30° Aniversario*, de Victoria Eandi, asume el desafío de proponer una estrategia de reposicionamiento a partir

de la capitalización de un hito organizacional -como lo es un aniversario- haciendo foco en la propuesta de programación y comunicación del estadio porteño. Para ello, se propone un diagnóstico integral de la institución (abordando sus cuatro dimensiones: Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen) y se toma especialmente en consideración la falta de competidores en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires y su carácter de organización centrada fuertemente en los servicios de alquiler de sus espacios.

Finalmente, el tercer bloque está centrado en trabajos con base en organizaciones privadas de bien común: la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET) y la Fundación ITAU Cultural. *Proyectos para la consolidación y expansión de AADET*, de Andrés Felipe Süßmann Pinzón, repasa la trayectoria, evolución y funcionamiento de la asociación para detectar sus desafíos en pos de continuar contribuyendo con el desarrollo de la actividad teatral local. Con tal finalidad, su autor identifica la generación de dos proyectos especiales que podrían contribuir a su expansión y posicionamiento definitivos, siempre en consonancia con los alcances y objetivos de su misión histórica.

El trabajo que cierra la publicación es *Pautas de Comunicación y Marketing para reforzar el posicionamiento de una institución cultural en Buenos Aires: el caso Itaú Cultural*, de Laura Segretin. Se trata de un artículo fuertemente centrado en aspectos de identidad, diferenciación y estrategias de marketing con el objetivo de establecer una serie de pautas y ejes de acción para contribuir con el posicionamiento en Buenos Aires de Itaú Cultural. En pos de ello, la autora realiza un relevamiento que nos sitúa en la historia, el contexto organizacional, las actividades y los antecedentes de la institución a nivel regional, para concluir con una sólida propuesta de acción que, en base a las características del sector cultural en la Argentina, asuma un plan de comunicación y marketing que contribuya a su posicionamiento a nivel local.

En síntesis, creemos que el recorte de trabajos seleccionados logra dar cuenta de la diversidad que se buscó promover desde este espacio de taller: la

multiplicidad de enfoques, temáticas, ámbitos de aplicación y recorridos que cada trabajo representa son resultado de la mecánica establecida a lo largo de las prácticas profesionales y de la construcción colectiva que, como se ha señalado, fue fruto del accionar conjunto de los alumnos, las instituciones receptoras, el trabajo de las tutorías y la dirección de la carrera, actores mancomunados en la misión de abrir un espacio de conocimiento, aplicación, práctica profesional, investigación y producción de conocimiento para el desarrollo de cuadros gerenciales especializados para el campo de la administración de organizaciones escénicas.

Conclusiones y desafíos a futuro

Como cierre de este breve informe, deseamos remarcar que la inclusión de esta serie de trabajos no sólo da cuenta de la potencialidad del módulo en tanto motor de la práctica profesional y la generación de conocimiento, sino que busca transmitir también la importancia que hemos procurado otorgarle a las estrategias de trabajo y aprendizaje basadas en la lógica proyectual. Los responsables sucesivos de este espacio confiamos en un esquema pedagógico que vaya más allá de la mera aplicación práctica de conceptos teóricos en pos de estimular un proceso educativo que genere nuevos conocimientos en su propio devenir y conforme un programa de formación más sólido, ameno y transformador, basado en una lógica relacional y en una ética profesional.

Con tales motivaciones, el hecho de poner como condición que los alumnos entreguen junto a la versión definitiva, los avances parciales de sus trabajos, los informes corregidos y las devoluciones realizadas por los tutores dan cuenta del objetivo de valorar estos espacios de práctica y taller como eslabones de un proceso de trabajo compartido y en constante cambio y enriquecimiento mutuos; creemos que este carácter dinámico, oscilante e incluso conflictivo, no sólo da cuenta más fielmente del devenir de la práctica gerencial hacia adentro de las propias organizaciones receptoras, sino

que al mismo tiempo transmite con mayor veracidad el carácter líquido, cambiante y profundamente transformador de la materia con que trabajamos y de los desafíos de “gestionar cultura” en la actualidad.

En cuanto a los desafíos a futuro para el módulo de Pasantías, podríamos mencionar la necesidad de perfeccionar los sistemas de evaluación para las prácticas profesionales, que pudiera considerarse también una ponderación más completa y profunda del desempeño de los alumnos en las organizaciones. La misma podría incluir una serie de indicadores que vayan desde los aspectos de disposición frente al trabajo en la organización (responsabilidad frente a la tarea, cumplimiento de normas y nivel de propuestas, iniciativas y aportes, manejo de técnicas y procedimientos, etc.), a la valoración del desempeño particular (planificación y administración de tareas, criterio y desempeño ante conflictos e imprevistos, dominio teórico-práctico de cuestiones de la especialidad, etc.) y de los alcances técnicos de sus informes y presentaciones (relevancia del trabajo desarrollado en la organización, originalidad del tema y/o enfoque, utilización de lenguaje técnico, etc.).

Asimismo, creemos estratégico continuar profundizando la vinculación entre las instituciones públicas, las empresas, las organizaciones de bien común y la universidad, de modo de generar esquemas de colaboración más estructurales y comprometidos, capaces de promover nuevos espacios de interacción que continúen generando valor conjunto y beneficios compartidos a partir del trabajo complementario. A futuro, resulta importante integrar estos espacios de pasantías con nuevos modelos de promoción profesional, puesto que no son espacios que sean útiles de por sí y en forma aislada, sino que generan oportunidades dentro de un modelo integral y en el marco de las lógicas y virtudes de la generación de capital social, es decir, en forma compartida, integrada y orientada al bien común y la sustentabilidad del sector en su conjunto.

Creemos que nuestra experiencia al respecto viene desarrollando ese camino: tal como se ha mencionado, hemos buscado involucrar e integrar en forma permanente a los líderes y responsables de los organismos e instituciones

culturales más destacadas del quehacer teatral, poniendo a disposición los espacios a nuestro alcance, ya sea bajo la forma de seminarios, visitas, talleres de integración o prácticas profesionales. No obstante, se trata de búsquedas que deben complementarse con nuevas propuestas y modelos de articulación, ya sea en la línea de las bolsas de trabajo, los servicios de investigación y consultoría, el incentivo a la generación de comunidades profesionales, la promoción de espacios de *networking*, los incentivos a proyectos de investigación especializados, el desarrollo de actividades y programas conjuntos con el ámbito privado, el estímulo a la generación de redes y ámbitos de desarrollo profesional para los egresados, etc.

Al menos desde nuestra acotada pero sostenida experiencia del módulo de Pasantías en el marco de los diez años del posgrado, creemos haber dado un paso valioso en este camino de impulsar una experiencia de integración sectorial, incentivo a la investigación y promoción de las prácticas profesionales como instancias facilitadoras de la futura inserción laboral de nuestros egresados.

Como cierre de este breve recorrido, deseamos agradecer profundamente a los responsables de las instituciones aliadas que han confiado en este espacio de vinculación, intercambio y generación de valor entre la universidad y el ámbito organizacional, a los alumnos que han contribuido a su mejoramiento a través de experiencias, aportes, logros y desafíos, y a los directores de la carrera que, a lo largo de estos casi diez años de trabajo ininterrumpido, han valorado este espacio de prácticas profesionales, inserción laboral, investigación y producción de conocimiento especializado para el ámbito de la administración de las organizaciones del sector de las artes escénicas.

Capítulo 3

ANÁLISIS DE LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS DEL POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE ARTES DEL ESPECTÁCULO (2003-2011)

Lic. María Cecilia Báez¹²

Presentación

La Especialización en Administración de Artes del Espectáculo estuvo en vigencia entre los años 2003 y 2011, momento en que fue reformulada con la finalidad de adecuarse a las nuevas demandas profesionales del sector cultural. Al finalizar la última etapa de la mencionada carrera, se inició este trabajo de investigación como parte de un proceso de auto-evaluación, con miras a la creación de las nuevas Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.

Los disparadores que dieron origen a este trabajo se centraron en el análisis del perfil de la población de alumnos y de los alcances de la formación brindada por la carrera, especialmente en torno a interrogantes acerca de la adecuación de sus contenidos y su grado de adecuación y pertinencia con respecto a las necesidades del sector cultural y sus aportes para la inserción laboral de sus egresados.

Paralelamente al planteo de estos ejes de investigación, se observa que, en las últimas décadas, el interés de las instituciones educativas por el análisis de las relaciones entre la formación y el mundo laboral ha ido creciendo en forma considerable y, progresivamente, se han ido formalizando mecanismos de evaluación tendientes a ponderar la calidad

¹² Agradezco a Héctor Schargorodsky por la ayuda para diagramar este trabajo, y a Graciana Maro y Bruno Maccari por los aportes y la orientación brindada.

educativa de las carreras vigentes a través de diversos estudios sobre el desempeño de sus egresados.

El relevamiento de trabajos realizados en tal sentido, nos permitió evidenciar que los mismos se han centrado mayoritariamente en el análisis de carreras de grado, mientras que aquellos abocados al análisis de carreras de posgrado, se orientaban sobre todo a la vinculación con el mundo laboral, pero no incluían mediciones o valoraciones acerca de la composición de la población de sus alumnos ni de sus trayectorias laborales una vez egresados.

Por ende, teniendo en cuenta la carencia de este tipo de evaluaciones, decidimos emprender el presente estudio con la finalidad de conocer, no sólo las características de la población de los estudiantes del posgrado en Administración de Artes del Espectáculo, sino también su trayectoria profesional y la inserción laboral de los egresados y sus ámbitos de inserción, buscando constatar evidencias de movilidad laboral a partir de la especialización obtenida.

Consideraciones generales

La investigación sobre los egresados de la carrera de referencia se desarrolló en tres etapas. Durante la primera, se procedió a la construcción de una base de datos de los egresados, con el fin de contar con la información completa y genuina del universo en estudio. Para ello, se realizó una clasificación por cohortes, teniendo en cuenta variables tales como edad, sexo, nacionalidad, carrera de grado y universidad de procedencia (nacional o extranjera, pública o privada, etc.).

La segunda etapa del relevamiento fue realizada en base a un cuestionario con tres preguntas clave: 1) ¿Cuál era su actividad laboral anterior a la realización del posgrado?; 2) ¿Cuál es su ocupación actual? –incluyendo las diversas ocupaciones en caso de contar con más de una, y comenzando por aquella que le genera mayores ingresos; y 3) ¿Se considera gestor cultural?

Tal como se ha mencionado, las primeras dos preguntas fueron formuladas a efectos de obtener información sobre la trayectoria laboral de los egresados; no obstante, se decidió agregar una aclaración a la pregunta 2) dado el carácter de “multi-empleo” o la convivencia de ocupaciones simultáneas que caracteriza a los trabajadores del sector cultural.¹³

Finalmente, la tercera de las preguntas realizadas tenía por objeto sondear en torno a las reflexiones de los alumnos acerca de la profesión del gestor cultural y de su auto-percepción como egresados del posgrado y profesionales del sector.

En tal sentido, se optó por tomar como referencia la definición de gestión cultural utilizada por Sergio de Zubiría y Marta Tabares en el texto sobre “Formación y gestión cultural” de la Organización de Estados Iberoamericanos, que define a la misma como “la capacidad de administrar los recursos de las organizaciones culturales (financieros, tecnológicos, comerciales, materiales y humanos), con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de públicos o consumidores, con el fin de obtener una máxima satisfacción”.¹⁴

Enmarcadas las características iniciales de la investigación, seguidamente se desarrolla su tercera etapa; la misma corresponde al análisis de la información, el cruce de los datos y la extracción de las conclusiones principales para la realización de un primer balance con relación al perfil profesional y la inserción laboral de los egresados del posgrado.

¹³ Para mayor detalle sobre la definición del multi-empleo en el sector cultural, consultar Throsby, David, (2001); Economía y cultura. Akal, Madrid.

¹⁴ De Zubiría, Sergio y Tabares, Marta: Formación y gestión cultural, Organización de Estados Iberoamericanos (<http://www.campus-oei.org/cult007.htm#4>).

Análisis general de la población de egresados

Teniendo en cuenta que la investigación apunta a conocer las características generales de la población de egresados de la Carrera de Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo, en primer lugar, se analizaron los datos; ello arrojó por resultado la existencia de 58 egresados entre los años 2003 y 2011. Cabe mencionar que se trata de aquellos alumnos que no sólo han terminado de cursar y aprobar la totalidad de módulos de la carrera, sino que al mismo tiempo han cumplimentado los trámites correspondientes en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y efectivamente cuentan con su título. Al realizar esta clasificación de la matriz por edades, se obtuvo que la mayoría de los egresados presenta una edad que ronda entre los 31 y los 40 años, y que las mujeres representan el 73% del universo estudiado.

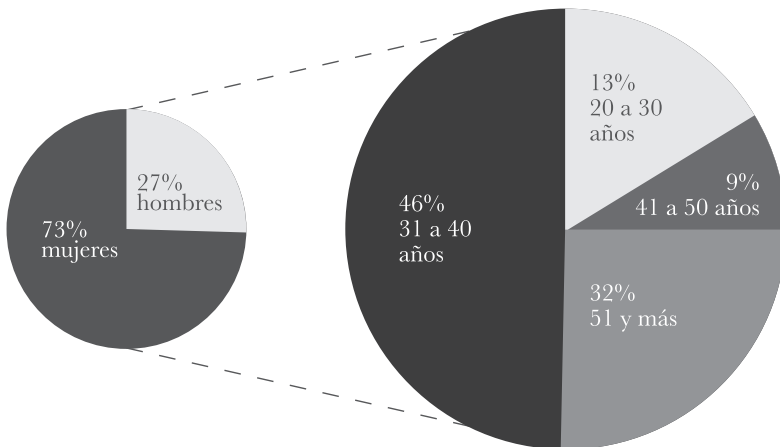


Gráfico 1: Género y edades.

Con respecto a la carrera de procedencia de los egresados, pueden identificarse tres grandes grupos: alumnos provenientes de la rama de las Ciencias Económicas (sobre todo de la misma facultad), aquellos arribados desde el campo de las Humanidades y, finalmente, un considerable grupo de “idóneos”, es decir, profesionales que no contaban con título de grado, pero no obstante acreditaban una experiencia de trabajo previa en el sector. Los porcentajes de participación de cada grupo dentro del universo total pueden observarse en el Gráfico N°2.

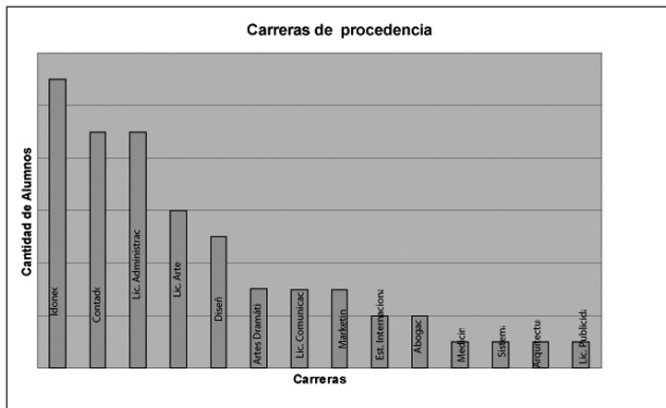


Gráfico 2: Áreas de formación de grado.

Vale destacar que una de las particularidades del posgrado radicó en el hecho de aceptar, durante las primeras cohortes, el ingreso de alumnos idóneos; esta característica coincidió con el período de implementación y el proceso de reconocimiento inicial de la Carrera por lo que este tipo de admisión fue excepcional.

No obstante, podrá observarse que el grupo de alumnos idóneos representa el 17% del universo en análisis, agrupándose mayoritariamente durante la etapa inicial (cohorte 2003/2004), y presentando un promedio de edad por encima de la media señalada (entre los 50 y 60 años) y con experiencia en el sector cultural al inicio del posgrado.

Como puede observarse en el gráfico N° 2, la rama que nuclea a los alumnos provenientes de Ciencias Económicas es la que mayor presencia posee, siendo las carreras de Contador Público y de Licenciado en Administración las más representativas en el conjunto. Otras carreras de la misma rama, aunque con un aporte menor al universo global, son las Licenciaturas en Marketing y en Comercialización. En el grupo de las carreras de Humanidades, predominan los egresados de la Licenciatura en Artes, seguidos por las carreras de Licenciatura en Artes Dramáticas, Comunicación, Estudios Internacionales y Abogacía.

Cabe destacar que la mayoría de los egresados proviene de carreras de grado dictadas en la Universidad de Buenos Aires que, como se representa en el Gráfico N° 3, predomina sobre los graduados procedentes de otras casas de estudio.



Gráfico 3: Naturaleza de las universidades de procedencia.

Por otra parte, los alumnos extranjeros representan el 12% del universo en estudio, distribuido a través de las distintas promociones y, en su mayoría, proveniente de Colombia. Entre las carreras de procedencia para este segmento, predominan la Licenciatura en Marketing o Mercadotecnia, seguida por las Licenciaturas en Estudios Internacionales y en Artes Dramáticas.

Con el objeto de conocer la cantidad de egresados por promoción, se organizó la matriz de datos por cohortes. De esta manera, se obtuvo que los intervalos 2003/2004 y 2005/2006 son los que agrupan la mayor cantidad en la distribución, representando el 33% y el 21% de egresados respectivamente (Gráfico N° 4).

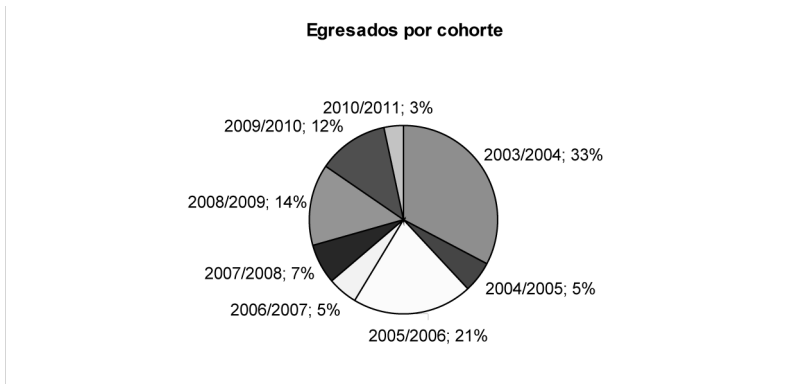


Gráfico 4: Egresados por cohorte.

Asimismo, en el Gráfico N°5, se exponen los datos correspondientes a la cantidad de inscriptos por promoción y a los alumnos que efectivamente finalizaron la cursada. La medición se realizó también por cohortes con el objeto de establecer una mirada relacional entre los intervalos y observar regularidades y variaciones dentro del universo total de alumnos.

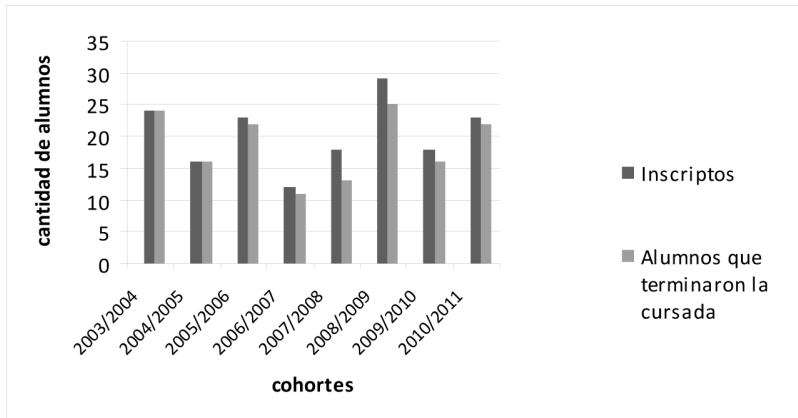


Gráfico 5: Cantidad de alumnos por cohorte.

Como podrá observarse, resulta homogénea la cantidad de inscriptos por promoción, estableciéndose un promedio de veinte alumnos por cohorte. Los extremos están representados por el intervalo 2008/2009 con la mayor cantidad de inscriptos, y el intervalo 2006/2007, con la menor cantidad de alumnos.

Otra cuestión destacada que surge a partir de la observación del gráfico anterior, es la permanencia casi total de los alumnos (92% de los inscriptos) durante los dos años de desarrollo del plan de estudios; resulta elevado el porcentaje de culminación de la cursada presencial y un muy bajo índice de deserción.

Situación laboral de los egresados

Tal como se adelantó, a esta etapa de la investigación le corresponde el análisis de la situación laboral de los egresados de la Carrera en Admi-

nistración de Artes del Espectáculo. El relevamiento de la información fue realizado en base a dos preguntas: la primera, relacionada con la situación laboral de los alumnos al momento de ingresar a la carrera, y la segunda, sobre la situación laboral posterior a su egreso.

Al finalizar la carga de información, se ha obtenido un 80% de respuestas con relación a la base de datos total, y junto a las respuestas obtenidas, se recurrió a fuentes complementarias a fines de completar el análisis, constatar la información (llamados personalizados, documentación institucional respaldatoria, investigación en redes sociales, etc.) y disminuir la cantidad de datos perdidos.

En base a las respuestas obtenidas sobre la primera pregunta (situación laboral previa), se distinguieron tres grupos: alumnos que al comienzo de la carrera ya prestaban servicios en el sector cultural, alumnos que aún no lo hacían y aquellos que se encontraban desempleados. En el siguiente gráfico se pueden visualizar los porcentajes que corresponden a cada categoría.

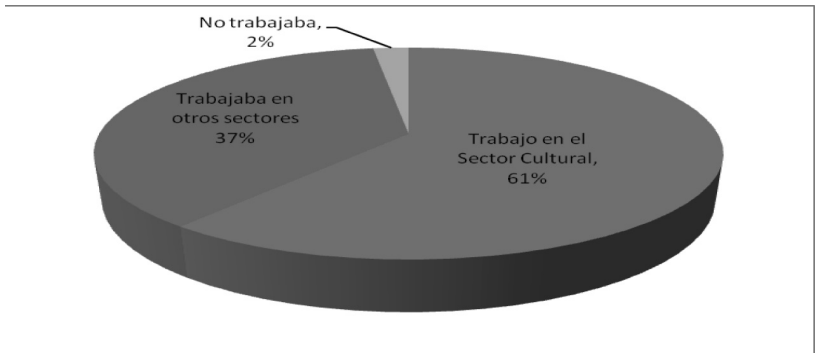


Gráfico 6: Situación laboral previa a la Especialización.

Con relación a esta clasificación, se discriminó del porcentaje de alumnos que ya se desempeñaba en el sector cultural, quienes de ellos lo hacían en

el sector público (81%) y quienes trabajaban en el ámbito privado (19%), observándose un predominio de la ocupación en el sector cultural público.

Respecto a la segunda pregunta (empleo actual y, en caso de multi-empleo, aquel que le reporta mayores ingresos), puede observarse un incremento general de la inserción laboral de los egresados dentro del sector del empleo cultural, ya sea a nivel público como privado (tanto en empresas, como en emprendimientos propios).

En el gráfico N° 7, se comparan los datos obtenidos sobre la inserción laboral previa y aquellos relevados sobre la situación laboral posterior, obteniendo un incremento del 30% en la inserción de empleo en el sector cultural.

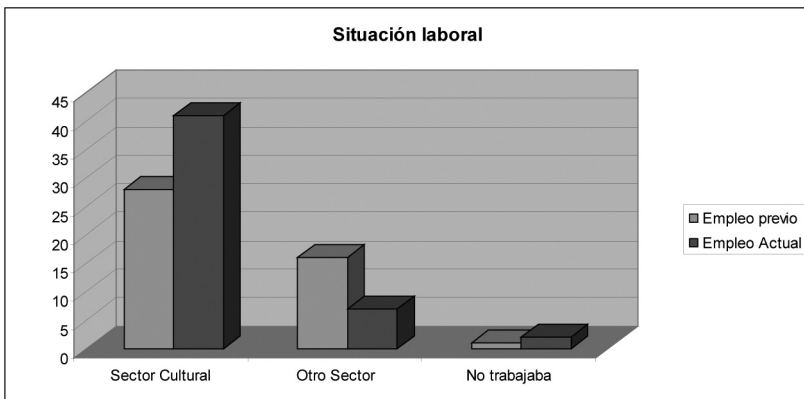


Gráfico 7: Evolución de inserción laboral por sector.

Cabe aclarar que las personas que al momento de la investigación no trabajaban, lo hacían por motivos personales o familiares, o por hallarse en proceso de búsqueda laboral dentro del propio sector cultural. Asimismo, es importante destacar que aún el porcentaje de egresados que no presenta como actividad laboral principal una ocupación en el sector cultural, de todos modos realiza esporádicamente actividades y proyectos incluidos en

esta órbita. En tal sentido, en caso de adicionar este segmento al porcentaje de alumnos con actividad principal en el sector cultural, se obtiene por resultado una inserción profesional cercana al universo total de egresados.

Respecto a la tercer pregunta, referida a la auto-percepción como gestores culturales, la mayoría de los consultados se percibe como tal, independientemente de que realicen o no actividades en el sector y expresan que ello se debe a la adquisición de las herramientas adecuadas durante el cursado de la carrera, lo que les ha permitido desarrollar un conjunto de capacidades y competencias para el buen desempeño profesional.

Conclusiones principales

Tal como se ha observado, el análisis sobre el universo de egresados de la Carrera de Administración de Artes del Espectáculo, dictada entre los años 2003 y 2011, permite extraer algunas conclusiones sobre las características poblacionales y la evolución de la inserción laboral de sus participantes.

Con tal objetivo se observa que, sobre las características generales de la población de egresados, existe un marcado predominio de las mujeres, y que los rangos de edad se encuentran, mayoritariamente, entre los 30 y 40 años y, en segundo lugar, entre los 50 y 60 años.

Los egresados provienen de distintas universidades, tanto nacionales como extranjeras, ya sea de carácter público o privado, obteniendo que más de la mitad (56%) ya han sido alumnos de la misma Universidad de Buenos Aires.

Respecto a las carreras de formación de los egresados, las que aportan mayor número de alumnos son la de Contador Público y la Licenciatura en Administración (32% entre ambas), por lo que se advierte una consideración del posgrado en tanto ámbito de especialización y desarrollo profesional para los egresados de ciencias económicas. Ello se encuentra en sintonía con el creciente acercamiento e interés de la economía respecto al

campo de la cultura, condiciones que pueden brindar algunas pautas para explicar la elección de los alumnos provenientes de esa rama.

Otro origen formativo representado en el universo, es el proveniente de las carreras humanísticas, destacándose la Licenciatura en Artes, Artes Dramáticas, Diseño y, con menor presencia, las carreras de Abogacía, Licenciatura en Sistemas, Licenciatura en Comunicación, Arquitectura, Medicina y Publicidad. Esta variedad de disciplinas que componen el alumnado del posgrado da cuenta del proceso de formalización y desarrollo profesional experimentado por el campo de la gestión cultural, característica que le aporta un valor agregado al sector, basado en la riqueza de las múltiples “miradas” y enfoques de acercamiento en tanto ámbito de especialización.

Acerca de la procedencia de los egresados, pudo observarse que la mayoría de ellos son de nacionalidad argentina, registrándose un ingreso en aumento de alumnos extranjeros a partir del ciclo 2007-2008. Ello podría argumentarse por diversos motivos, de los cuales se destacan: a) escasa oferta de formación en el ámbito académico del país de origen, ya sea a nivel de grado o posgrado; b) proceso regional de profesionalización en el campo de la gestión cultural y demanda creciente de formación en otros países de la región que promueven la búsqueda de instituciones con ofertas acordes a sus necesidades; y c) la existencia de una coyuntura económica a nivel regional más favorable para iniciar estudios en nuestro país. En este aspecto, resulta interesante observar que, luego de este primer registro de ingreso, la presencia de alumnos provenientes de otros países se mantuvo como una tendencia constante durante las distintas promociones hasta el año 2011.

Con respecto a los llamados alumnos “idóneos”, cabe destacar que la mayoría de ellos se concentró en el primer ciclo, debido a que su ingreso fue excepcional y coincidió con el proceso de fundación e instalación de la Carrera. Aunque este grupo de alumnos poseía un empleo previo en el sector cultural, su motivación central para iniciar un posgrado de estas caracte-

rísticas se debió mayoritariamente a la necesidad de adquirir herramientas que pudieran contribuir con el desarrollo de nuevas competencias.¹⁵

Acerca de la demanda de formación, puede advertirse que el porcentaje de inscripciones se mantuvo estable durante los años de funcionamiento de la carrera, promediando la veintena de alumnos por cohorte. Además, tal como se mencionó, se registra una alta permanencia de alumnos: el 92% de ellos ha completado los dos años de cursada.

Esta capacidad de retención de alumnos, que se mantuvo constante en todas las promociones, podría argumentarse en un adecuado, variado y completo diseño del plan de estudios, asumido como acorde a las demandas de conocimiento del sector y que actuaba, además, como elemento motivador para completar el ciclo completo de especialización.

Resulta interesante poner en relación esta permanencia de alumnos durante el desarrollo completo del plan de estudios y el número de graduados totales. Se observa que hay una disminución del segundo grupo con relación al primero, situación que podría tener diversos causales: a) el egreso se hace efectivo luego de la presentación de un trabajo de campo final o tesina, para el que muchas veces los tiempo para su elaboración se dilatan; b) La adquisición progresiva de herramientas de análisis durante la cursada podrían ser valoradas en mayor medida que la propia titulación; c) La propia inserción laboral y las exigencias profesionales crecientes (demostradas para el universo en análisis) podrían atentar contra el desarrollo y escritura del trabajo final de graduación.

Respecto a la capacidad de formación para la inserción laboral de los egresados, puede afirmarse que los conocimientos adquiridos se aprecian como adecuados, sobre todo en línea con la inserción laboral creciente de los egresados, ya sea en el sector cultural público, como en organizaciones

¹⁵ Al respecto, resulta interesante articular esta observación con el capítulo inicial de ese trabajo, dedicado al proceso de institucionalización del posgrado, sus motivaciones y fundamentos iniciales.

privadas y emprendimientos propios. En tal sentido, puede afirmarse que se ha incrementado en un 46% la dedicación profesional en actividades laborales vinculadas al sector cultural.

Finalmente, con relación a la movilidad laboral, se observa que comparando el empleo previo a la cursada de la carrera y el empleo posterior al egreso, se advierte cierta rotación laboral del sector cultural público hacia el sector cultural privado, tal vez incrementado debido a la creación de nuevas empresas y emprendimientos personales.

Aunque se recomienda incrementar a futuro los mecanismos tendientes al logro de un mayor índice de egresos, cabe destacar que, a partir de los datos obtenidos, se aprecia un balance positivo sobre esta primera etapa de especialización para el campo de la administración de las artes escénicas y se perciben, a tal fin, un desempeño y aporte valiosos por parte del posgrado en Administración de Artes del Espectáculo en su ciclo 2003-2011.

Fuentes

- Bell, Daniel; El advenimiento de la sociedad postindustrial (The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting, Nueva York, Basic Books, 1973; ed. esp.: Madrid, Alianza, 1991.
- Coraggio, José Luis; Ciudades sin rumbo. Investigación urbana y proyecto popular; Ciudad y sociedad interamericana de planificación, Quito, 1991.
- Elliot, Philip; Sociología de las profesiones, Colección de Cs. Sociales, Serie de Sociología, Ed, Tecnos, 1975.
- Martinell Sempere, Alfons; La gestión cultural, singularidad profesional y perspectivas de futuro, Iberformat; 2001 (<http://www.iberformat.org/anterior/AMartinell.pdf>).

- Schargorodsky, Héctor y otros; Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales; Iberformat-OEI-UNESCO; 2004.
- Throsby, David; Economía y cultura; Akal, Madrid, 2001.

Para referencias sobre estadísticas de graduación se consultó el material de las siguientes direcciones:

- www.unlp.edu.ar/articulo/2011/11/17/indic_ingresantes_y_egresados_posgrado
- www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3178/pr.3178.pdf
- daad.csuca.org/attachments/121_MEMORIA%20ESTUDIO%20SEGUIMIENTO%20DE%20EGRESADOS.pdf

SEGUNDA PARTE
TRABAJOS DESTACADOS (2003-2011)

Capítulo 4

DESAFÍOS ACTUALES DE UN TEATRO DE TITULARIDAD PÚBLICA: EL CASO DEL TEATRO NACIONAL CERVANTES

Cdra. Karina B. Scherer (Año 2006)

Introducción

El siguiente trabajo acerca del Teatro Nacional Cervantes pretende analizar el desempeño de la institución basándose en la hipótesis de que el origen de sus dificultades está dado principalmente por un conflicto de carácter identitario y proyectual.

Para alcanzar tal objetivo, en la primera parte de este trabajo se buscará rescatar su historia de modo que logre explicar y fundamentar este aspecto más profundo del conflicto en relación a su identidad y la falta de continuidad de un proyecto integral como institución teatral.

Luego de haber recorrido este aspecto fundamental se pasa a relacionar la realidad institucional con conflictos vinculados a diversos aspectos de ésta. Así, se busca analizar las problemáticas comunes con el resto de los teatros oficiales, los objetivos, la estructura organizativa, los recursos económicos y los recursos humanos del TNC, tanto desde lo que formalmente está estipulado y “debe ser”, así cómo desde “lo que es”, y el modo en que tal distancia da cuenta de los desafíos institucionales que atraviesa.

A nuestro entender, los principales ejes de este estado de situación están basados en la ausencia de indicadores que permitan medir la gestión, una estructura organizativa disfuncional y con un alto grado de informalidad, una administración presupuestaria deficiente y recursos hu-

manos desjerarquizados, con reclamos gremiales de más de diez años. Cabe aclarar que tal problemática vinculada a la realidad institucional conforma a nuestro criterio el aspecto más visible de un problema de ausencia de proyecto global en tanto teatro.

Asimismo, deseamos dejar constancia que, como se observará, existen aspectos del conflicto que le son propios al mismo teatro, y se señalan otros que podrían identificarse como dilemas compartidos con otros teatros de titularidad pública. Estos últimos, pueden vincularse con su relación de pertenencia a la administración pública que, por lo general, no suele discriminar lo particular de la actividad teatral y gestiona las instituciones teatrales como un organismo oficial más, quedando enmarcados bajo las normas generales de aquella.

Por último, se buscará remarcar en qué medida los conflictos institucionales repercuten de manera negativa en la construcción de la imagen del teatro, provocándole un desprestigio frente a sus públicos interesados: prensa, teatristas, auspiciantes, instituciones del sector, espectadores, etc.

Como cierre, deseamos exponer una serie de propuestas con relación a los diversos desafíos planteados, tomando en cuenta que el ordenamiento de la estructura, la jerarquización de los recursos humanos, la mejora en la administración presupuestaria, entre otras medidas, podrán contribuir con el propósito de mejorar su desempeño organizacional, siempre que se identifique claramente su proyecto en tanto teatro público.

Análisis del conflicto

a) Conflictos que hacen al proyecto del Teatro

Identidad del teatro

La identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución y que constituyen “el discurso de la identidad”. Este discurso se va desdoblando en varios planos: el de lo real y el de lo proyectual, el de los aspectos latentes y los aspectos manifiestos. En este proceso identificatorio, podemos observar que a lo largo de la historia del Cervantes y hasta la actualidad, el “conflicto” forma parte de su identidad, le es propio.

Los problemas que atraviesa el TNC en la administración de sus recursos tanto humanos como presupuestarios y edificios, confluyen en una aparente falta de proyecto del teatro, que connota escasa claridad respecto a su rumbo e incapacidad para poner en un mismo sentido los recursos con los que dispone para lograr la continuidad del proyecto a largo plazo. En tal sentido, pareciera que en el Cervantes los recursos se encuentran al servicio de exponer a la institución a las interrupciones en lugar de fortalecer su continuidad.

De hecho, un breve recorrido por su historia permite entender que la organización fue gestada inicialmente como un emprendimiento privado de dos famosos actores españoles, María Guerrero y Fernando Díaz de Mendoza, bajo esta forma es inaugurado en 1921. Desde sus inicios, el Cervantes tuvo que esquivar problemas para subsistir, a sólo cinco años de su existencia estuvo a punto de cerrar y ser rematado debido a los altos costos de mantenimiento e impericias administrativas que el matrimonio de artistas tuvo que afrontar.

El presidente M.T de Alvear nacionaliza el teatro y estatiza su deuda en 1926, destinándolo en 1933 para el funcionamiento del Teatro Nacional de la Comedia. En 1935 asume su dirección Cunill Cabanellas. A partir de ahí y durante más de una década se constituye en un lugar de realiza-

ciones de alta calidad escénica, perfeccionamiento actoral y apoyo total a autores nacionales, contando con un presupuesto estatal que ayudaba a estimular la producción nacional. Los fulgores de la comedia continuaron bajo sucesivas direcciones hasta 1955 año en que no hubo temporada debido a que el Poder Ejecutivo suprime la Comisión Nacional de Cultura (de cuya entidad dependía el teatro).

En 1956 se crea la Comedia Argentina que comenzaría a funcionar en el Cervantes pero no se limitaría ya a un elenco oficial sino aspiraba a la renovación de la literatura dramática y al arte escénico en general. En esta nueva etapa, a cargo de Orestes Caviglia como director, se llega a concretar una Compañía homogénea y la difusión de un calificado repertorio, pero la censura ideológica por parte de las autoridades nacionales producen su alejamiento en 1960. En 1961, un incendio destruyó gran parte de las instalaciones, las obras de reconstrucción demandaron 7 años de trabajo hasta que en 1968 se produce su reapertura.

A partir de ese momento y por casi tres décadas, las temporadas tuvieron una producción teatral heterogénea, directores y prestigiosos elencos se impusieron en sus escenarios a pesar de los vaivenes políticos y de políticas culturales diversas y contradictorias. La programación privilegió a los autores nacionales pero incluyó obras de repertorio universal.

En 1997 y bajo la dirección de Osvaldo Dragún, le es otorgada por el decreto 318/96 la autarquía al teatro y con ésta la personería jurídica propia que le permitiría liberar de alguna manera al Cervantes de aspectos burocráticos de la administración pública, no obstante el teatro seguiría dependiendo de la Presidencia de La Nación a través de la Secretaria de Cultura.

Posteriormente se designa a R. Brambilla como director quien renuncia en 2001, año en que el Teatro comienza a sufrir una fuerte restricción presupuestaria sucedida a lo largo de los años siguientes. Este panorama complicó la situación tomando en cuenta que las actividades del teatro se

venían financiando un 97% con fondos provenientes del Tesoro Nacional y sólo un 3% por la venta de entradas a espectáculos.

En la actualidad sólo han quedado fragmentos del pasado como rasgo distintivo de identidad y ningún proyecto que pueda apropiarse de todo este bagaje cultural tan valioso, capaz de ensamblar con una proyección a futuro el pasado con el presente y una visión a futuro que le garantice una continuidad en su existencia como tal. Esta falta de visión lo ha debilitado como institución.

Es por eso que se observa que todos los conflictos gremiales, económicos y estructurales que marcan hoy al teatro no son más que la superficie de aspectos más profundos ligados a una falta de proyecto, problemática que quedó eclipsada a lo largo de los años por todos estos aspectos más visibles.

En tal sentido, no son extrañas las dificultades que las sucesivas gestiones han vivenciado a la hora de resolver conflictos gremiales que ya forman parte del “folclore” y el “día a día” de la institución, y que impacta en dificultades operativas tales como un diseño de programación que no puede pensar más allá de cada temporada o los endebles acuerdos salariales que subsanan las medidas de fuerza por parte del sector técnico.

Si, a pesar de similares trabas burocráticas, otros teatros oficiales han logrado consolidar a largo plazo un proyecto de organización teatral que pueda identificarlos ¿por qué en el caso del Cervantes ha prevalecido el conflicto por sobre el proyecto?

b) Conflictos que hacen a la realidad institucional del teatro

Problemática común a los teatros oficiales

El TNC, al igual que otros teatros oficiales (entre ellos, el CTBA y el Teatro Colón, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires) comparte una proble-

mática común asociada, sobre todo, a su relación directa de la estructura pública y su trato como un ente oficial más por parte del Estado, sin discriminar lo particular de su actividad y el dinamismo que esta requiere.

A diferencia de otras entidades pertenecientes a la administración pública, la gestión de una entidad teatral requiere de una mayor velocidad en la disponibilidad de los recursos presupuestarios para realizar las producciones artísticas y la especificidad de los recursos humanos con los que cuenta requiere un tratamiento particular de los mismos. Sin embargo los organismos teatrales oficiales están regulados por normas generales de la administración pública, tanto a nivel presupuestario como de recursos humanos.

Aspectos comunes a los teatros oficiales

- Presupuesto asignado por Hacienda (Secretaría o Ministerio) con poca apertura en cuanto a sus incisos. Su cuantía depende de la disponibilidad de fondos del estado y de la política en materia de la asignación de presupuesto para cultura.
- La disponibilidad de los fondos presupuestarios está supeditada a la liberación de las partidas por parte de hacienda. Proceso que demora y dificulta la producción teatral.
- Están regidos en materia presupuestaria por las normas generales de la administración pública. Lo que requiere una programación adicional de tiempos de producción que contemple las demoras que este circuito burocrático trae aparejado para evitar los costos adicionales que estas ineficiencias producen.
- Demoras entre los departamentos de producción y compras debido a que las mismas deben hacerse en la mayor parte de los casos vía licitaciones de proveedores del estado.

- Necesidad de crear figuras como las Asociaciones de Amigos o Fundaciones para agilizar mediante éstas la explotación de sus recursos y de los pagos.
- Los recursos humanos están regulados por las normas generales de la Administración Pública. Si bien teatros como el CTBA y el Colón cuentan con un escalafón técnico propio, el Cervantes al ser nacional no lo tiene, ya que todos los empleados de planta permanente están bajo el régimen general que regula a los RRHH del estado.
- Se cuenta con un alto porcentaje de personal contratado, debido a la insuficiencia del personal asignado en planta permanente y a la dificultad de incorporar más personal efectivo, aún cuando los contratos son renovados de manera sucesiva por períodos prolongados.
- Falta de independencia en decisiones que hacen a los recursos humanos debido a una fuerte actividad gremial que dificulta la necesidad de optimizar los recursos humanos en la correcta asignación de puesto-tarea.

Objetivos

Según el **decreto 641/2006** que le otorga carácter de ente autárquico dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación, sus objetivos son:

- Proporcionar un espacio adecuado para la realización de representaciones teatrales que permitan al público elevados valores culturales artísticos, así como apreciar su patrimonio cultural simbolizado en su edificio declarado Monumento Histórico Artístico Nacional.
- Difundir el teatro Nacional en el ámbito de todo el país como así también en el exterior, generando las condiciones para la presentación

tanto de espectáculos teatrales como de eventos especiales, trabajando en conjunto con organizaciones afines.

- Apoyar a los artistas nacionales, para que la ciudadanía pueda conocer, apreciar y valorar la calidad de sus obras.

En relación a estos objetivos, formalmente establecidos, puede observarse cierta distancia entre lo establecido por la norma y la realidad. Actualmente el objetivo de brindar un espacio adecuado para las realizaciones artísticas se está tornando muy dificultoso, debido a los continuos cierres que originan los problemas sindicales y la permanente demora en la llegada de las partidas presupuestarias para pagarle a los elencos contratados. Si bien las conocidas visitas guiadas al teatro han contribuido a que el público aprecie este monumento histórico, otros objetivos como la difusión del teatro en todo el país se han llevado adelante con interrupciones en los últimos años.

A continuación se pasa a analizar esta situación con más detalle:

El TNC, a diferencia de otros teatros oficiales, es el único teatro público de órbita nacional. Si bien dentro de los objetivos del teatro, está contemplada una presencia nacional por medio de la difusión y la actividad en todas las provincias, dicho objetivo no ha llegado a desplegarse plenamente, situación que motivó un reclamo de una presencia federal por parte de las mismas.

Recién a partir del año 2006, y aprovechando que el teatro se cerró en noviembre de 2005 en el medio de un conflicto gremial y con el comienzo de la refacción de la Sala María Guerrero, la única manera de garantizar una programación del teatro era fuera de éste. Por tal motivo, se anuncia entonces la primera temporada federal del TNC en las provincias de Formosa, Tucumán, La Rioja y Mendoza. La selección de las obras, el director y la escenografía se definirían en Buenos Aires y el elenco se seleccionaría en cada provincia.

Las giras posibilitaron la actividad del TNC por fuera del teatro y a su vez permitieron que las mismas obras fueran exhibidas en Buenos Aires como cierre de la gira, brindándole una oportunidad a los actores de las provincias a exhibirse en el Teatro en Buenos Aires, aprovechando además que ya para mediados del 2006 la sala María Guerrero se encontraría habilitada para las funciones.

Este proyecto de “federalizar al Cervantes” brindó, por un lado, la posibilidad de producir fuera del teatro en un momento en que no estaba en condiciones de hacerlo adentro y, por otro lado, la de cumplir con una deuda que hace mucho tiempo tenía con las provincias; el apoyo de la Secretaría de Cultura también colaboró al respecto.

En relación a la difusión del teatro en el exterior, no se registran proyecto de magnitud al respecto, siendo escaso el intercambio de la institución con otras organizaciones afines.

Como cierre de este apartado, es necesario citar las conclusiones expuestas en el “Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno”, efectuado por la Sindicatura General de la Nación en el 2005, en relación a los objetivos del TNC:

“El teatro carece de mecanismos que le permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y si estos se realizan bajo criterios de economía y eficiencia conjuntamente con la persistencia en el tiempo de falencias en las áreas técnicas que pueden afectar tanto la puesta en escena de las obras teatrales programadas como la seguridad de los espectadores, actores y demás personal”.

Estructura Organizativa

A continuación, se expone la estructura de la organización aprobada mediante el Decreto 641/2006. Ésta cuenta con una apertura de primer nivel, y ya en el decreto queda asentada la necesidad de organizar las aperturas inferiores, puesto que ésta sólo existe de manera informal.

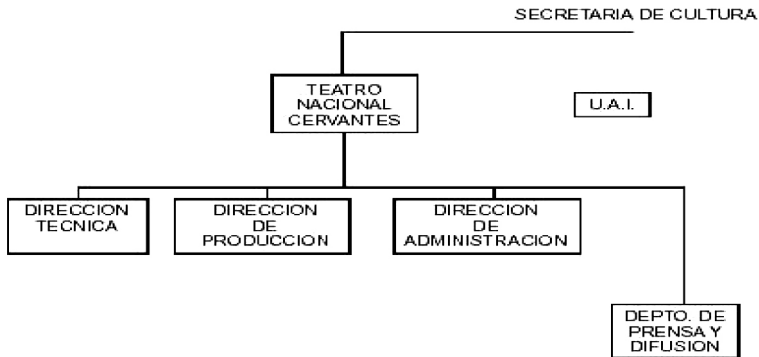


Diagrama completo de estructura “informal” del TNC

DIRECCIÓN GENERAL

Objetivos

Velar por el correcto cumplimiento de los objetivos del teatro establecidos en el decreto.

En la realidad y en las sucesivas direcciones, el conflicto gremial se convirtió en uno de los principales problemas a resolver. Es así como a fines de 2004 durante la gestión de Baccaro-Halac la Secretaría de Cultura de la Nación nombra a Alejandro Samek interventor del TNC, con el objetivo de mediar en los conflictos que se vivían en el teatro y de redactar un proyecto de decreto que resolviera los anti-

guos reclamos del personal técnico; en marzo de 2006 es designado Director del Teatro.

Deptos Subordinados

Staff

Consejo Asesor: se ocupa de definir la programación anual en conjunto con la dirección del teatro.

Asesor Literario

Asesor Letrado

Dpto de Prensa y Difusión

Extensión Cultural

Direcciones

-Dirección Técnica

-Dirección de Producción

-Dirección de Administración

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA (UAI)

Objetivos

Examina y evalúa la aplicación de las normas que regulan la actividad financiera y administrativa del TNC, verificando el mantenimiento de un adecuado sistema de control interno, según pautas de economía y eficiencia respetando las normas generales de control interno y auditoría interna de la Administración Pública.

Es auditada por la SIGEN quien elabora anualmente un informe de evaluación del sistema de control interno del teatro.

PRENSA Y DIFUSIÓN

Objetivos

Difundir y promocionar la imagen del teatro en el medio artístico.

Se ocupa de establecer las conexiones entre el escenario y el medio.

Principales funciones:

-Promocionar los espectáculos y actividades del teatro convocando a los distintos medios de prensa y organizando entrevistas con los medios y los actores y directores de las obras en cartel;

-Definir criterios para la cobertura de los medios dependiendo del tipo de obra a promover -como fue el caso de la obra “Una Pasión Sudamericana” de Monti, para la que se convocó a periodistas de política como parte de la estrategia de comunicación;

-Promover los espectáculos en el interior del país asistiendo a las giras y coordinando la asistencia de periodistas a las mismas, tanto de medios locales como nacionales;

-Diseñar los programas de mano así como los afiches de la Marquesina frente al teatro;

-Mantener la base de datos de críticos, periodistas y personas influyentes en el sector de la cultura para realizar invitaciones.

Deptos Subordinados

Diseño Gráfico

Realización Audiovisual

Videoteca y Audioteca

EXTENSIÓN CULTURAL

Objetivos

Llevar adelante todas las actividades accesorias del teatro.

Deptos Subordinados

Visitas Guiadas

Programa Radio

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Objetivos

Dirección encargada de desarrollar el planeamiento, la organización y el control de todo lo relacionado con la actividad artística del teatro.

Principales funciones:

-Asesorar a las autoridades en todo lo relacionado a la programación artística para la elaboración del Plan Anual del TNC.

-Proponer y programar las acciones a desarrollar en base a la programación anual del teatro formando parte de la etapa de preproducción y producción.

Si bien no participa de la génesis de cada obra, toma un rol activo a partir de la decisión de la dirección de llevar adelante las obras con directores determinados que van a formar parte del calendario de la programación anual del teatro, así como de las giras.

-Coordina y gestiona las actividades necesarias en la etapa de producción de las obras con el sector técnico y el sector administrativo, estableciendo para cada uno los requerimientos tanto técnicos como económicos.

-Elabora los presupuestos estimativos de cada obra y eventos que realice el teatro así como la programación de los tiempos necesarios para poder cumplir con el calendario de la programación anual y las fechas

de ensayos y estrenos estipulados. Por lo general la actividad de producción comienza dos meses antes de cada estreno.

-Articula las actividades desarrolladas fuera del teatro, como giras al interior, con las actividades desarrolladas dentro del teatro.

Deptos Subordinados

Producción

Giras y Eventos Especiales

Camarines

Acceso a Salas

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Objetivos

Esta dirección es la encargada de la gestión presupuestaria, contable, económica, financiera, patrimonial y de personal, de la administración de los recursos informáticos, de la prestación de servicios generales, así como del mantenimiento y la aplicación de normas relativas a la seguridad dentro del teatro y de la supervisión en el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan la relación de empleo público.

Sus principales funciones son:

-Preparación del proyecto de presupuesto de gastos e inversiones del teatro.

-Programar y controlar la ejecución del presupuesto aprobado.

-Efectuar el control de la gestión administrativa.

-Administrar los ingresos y egresos de fondos de origen presupuestario cumpliendo con las normas que lo reglamentan.

-Atender las necesidades de bienes, servicios y seguridad que re-

quieren las distintas áreas del TNC, planificando los requerimientos anuales y disponiendo la ejecución de acciones vinculadas con las compras, contrataciones, mantenimiento y suministro.

-Administrar las políticas y la aplicación de las normas que regulan la carrera administrativa del personal, coordinar el proceso de capacitación y evaluación del desempeño del personal del TNC.

Deptos Subordinados

Compras y Suministros

- Compras
- Patrimonio

Gestión y Control

Recursos Humanos

- Gestión de RRHH
- Capacitación y Desarrollo

Presupuesto y Contaduría

- Tesorería
- Registros Contables
- Boletería
- Liquidaciones

Intendencia

- Mantenimiento
- Mayordomía
- Control Seguridad e Higiene

Sistemas

En la actualidad, y con la intervención de Gestión Pública, se está trabajando en conjunto con el Director del Teatro, en definir las aperturas inferiores del organigrama principal. Esta tarea de intervención está siendo muy conflictiva debido a que se está relevando la relación puesto tarea del personal (aparentemente dejada de lado hace muchos años).

El objetivo principal de esta labor es poder presentar el organigrama completo a las autoridades, a la par de presentar un plan estratégico que justifique el reclamo de mejora de condiciones laborales para el personal del Teatro, y que a la vez dé cuenta de una propuesta de mejora en la relación puesto-tarea y autorice el concurso de las vacantes actualmente congeladas.

El “Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno”, efectuado por la Sindicatura General de la Nación en el 2005, muestra las irregularidades que se han venido derivando de tal estado de su estructura:

“El organismo carece del marco organizacional adecuado para llevar a cabo las acciones que le son propias, favoreciendo la coexistencia de estructuras informales y dificultando la asignación de responsabilidades, misiones y funciones a los agentes que la componen.”

Recursos económicos

De acuerdo al presupuesto aprobado para el año 2006, el porcentaje asignado a la producción teatral era de \$ 864.000.- Ello representaba un 15% del presupuesto total. La pregunta que debemos hacernos frente a esta problemática es si este monto es escaso en relación a los objetivos que se plantean en la programación anual. Si lo comparamos con el presupuesto anual con el que cuentan otros teatros oficiales, podemos afirmar que es escaso. Pero nada sabemos de su suficiencia o no con respecto al propio proyecto del teatro.

El problema del presupuesto tiene una mayor magnitud que la de la suficiencia y es el de la *administración del presupuesto*. Esta tarea implica una correcta asignación de los fondos asignados por Hacienda al funcionamiento del Teatro en sus distintas áreas en vías de lograr los objetivos.

Composición del Presupuesto Anual del TNC			
Gastos en Personal	2.668.082,00	47%	⇒ El 47% del total del Presupuesto se destina a Gastos en Personal
Personal Permanente	1.847.852,00	69%	⇒ El 69% del total destinado a Gastos en Personal es para la Planta Permanente
Servicios Extraordinarios	116.311,00		
Asignaciones Familiares	56.900,00		
Seguros Riesgo de Trabajo	6.000,00		
Personal Contratado	641.019,00	24%	⇒ El 24% del total destinado a Gastos en Personal es para Personal Contratado
Bienes de Consumo	375.000,00	7%	
Servicios No Personales	2.015.000,00	36%	⇒ El 36% del total del presupuesto anual es destinado a la Programación y Mantenimiento
Servicios Básicos	310.000,00		
Aquileres y Derechos	11.000,00		
Mant. Reparac y Limpieza	687.000,00	12%	⇒ El 12% del total del presupuesto anual es destinado a tareas de Mant. Reparac y Limp.
Servicios Técnicos y Profesionales	864.000,00	15%	⇒ El 15% del total del presupuesto anual es destinado a la Programación Anual del TNC
Servicios Comerciales y Financieros	135.000,00		
Pasajes y Viáticos	8.000,00		
Bienes de Uso	320.000,00	6%	
Maquinaria y Equipo	263.000,00		
Activos Intangibles	57.000,00		
Recursos Propios	250.000,00	4%	⇒ El 4% proviene del ingreso anual de taquilla. Este ingreso equivale a el valor que necesitaría el teatro para mantener sus gastos en un periodo inferior a 1 mes
TOTAL PRESUPUESTO	5.628.082,00	100%	

Asimismo, el Teatro no cuenta con sistemas de control de gestión que le permitan evaluar mediante indicadores el uso eficiente de los recursos; ello dificulta cualquier intento de solicitar una ampliación presupuestaria debido a la falta de confiabilidad respecto al correcto destino de los mismos. Poco sentido tiene lograr una mejora en el presupuesto para la programación, si el funcionamiento del resto de las áreas no está en condiciones de garantizar la actividad.

En el cuadro expuesto a continuación se puede observar esta problemática.

ÁREAS OBSERVADAS

CONCLUSIONES

Escenotecnia

- Ausencia de elementos de seguridad para el personal técnico.
- Mal estado de conservación de los elementos de utilería.
- Deficiencias que afectan las buenas condiciones de trabajo (falta de ventilación, escasa iluminación, goteras permanentes y pozos de las cámaras abiertos).
- Deterioro en el depósito de vestuario.
- Accesos no controlados al taller

La actividad técnica del teatro relacionada directamente con el desarrollo y ejecución de las producciones de las obras teatrales se encuentra condicionada por la carencia de controles sobre las condiciones ambientales y de seguridad, situación que subsiste de períodos anteriores

Electrotecnia

- Falta de mantenimiento del sistema de generadores de media tensión.
- Carencia de puesta a tierra confiable, según normas IRAM.
- Deficiente e inseguro cableado distribuido a través de las barras de iluminación.
- Falta de limpieza y de luminarias de reserva.
- Inadecuadas fichas de conexión de los tachos.

La permanencia en el tiempo de los hallazgos sobre seguridad alertan sobre los riesgos que pueden afectar tanto a la integridad física de las personas como asimismo a las actividades específicas del sector referidas a la iluminación y el sonido de los espectáculos

Seguridad e Higiene

- Falta de luminarias de emergencia en salas, áreas administrativas y talleres.

-Existencia de objetos inadecuadamente acopiados sobre algunos puentes, con riesgo de caída de elementos sobre el escenario.

-Peligrosa instalación de cables en el disco giratorio y acopio de maderas de alta combustión.

-Falta de control de funcionamiento de malacates, motores, cables y sogas.

-Carencia de adecuación de varas de iluminación colgante de escenario

Lo señalado, considerando además su permanencia en el tiempo, alerta sobre un importante nivel de riesgo tanto para los espectadores como para los actores y personal técnico

Control de Gestión

-No se cuenta con un sistema de registro que permita evaluar el grado de eficiencia en la afectación de recursos a la actividad teatral.

-Falta de control sobre la utilización de insumos en la producción de cada obra a ser puesta en escena.

Los responsables de cumplir el mandato asignado al teatro no cuentan con adecuadas herramientas para la toma de decisiones, evaluar el desempeño y en consecuencia rendir cuenta de la gestión.

Patrimonio, Administración y Resguardo de Activos

- Baja confiabilidad del registro de Bienes de Consumo.
- Ausencia de un inventario permanente de Bienes de Consumo.
- El inventario de Bienes de Uso se encuentra desactualizado y demorada la tarea de relevamiento.
- Ausencia de un procedimiento de control interno sobre los bienes de consumo e insumos que se utilizan en cada producción escenográfica.
- Deficiente comunicación de altas y bajas de bienes a la oficina de Patrimonio.
- Ausencia de un plan de mantenimiento integral y de prevención.

La no implementación de procedimientos de registro y mantenimiento de activos, asignación de responsables y controles aplicables a los mismos potencia la ocurrencia de riesgos emergentes tales como robo, mal uso, destrucción, etc. que deben ser minimizados por la autoridad de aplicación

Gestión Presupuestaria

La estructura programática abarca la totalidad de las actividades que conforman los objetivos previstos en un único programa sustantivo, razón por la cual no se ven reflejadas todas las actividades detalladas en la política presupuestaria del teatro, dificultando en consecuencia una adecuada evaluación de los resultados.

Una atomizada estructura programática no permite aplicar indicadores de desempeño sobre la gestión del Organismo, como asimismo, dificultará las tareas de supervisión y evaluación.

Fuente: SIGEN Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno 2005.

Con relación a la gestión de recursos adicionales al presupuesto del TNC -que como se mencionó anteriormente sólo se puede viabilizar por medio de las fundaciones o asociaciones de amigos-, actualmente la Asociación de Amigwos del Teatro Cervantes cumple una función poco estratégica. La misma está formada por un grupo de antiguos actores que a través de ella logran mantener su prestigio en el ámbito artístico, por ejemplo, organizando los premios María Guerrero.

La Asociación viene manteniendo la política de recibir sólo colaboraciones no dinerarias. El teatro no está recibiendo ningún dinero que pueda surgir por publicidad, sólo se efectúan ciertos canjes publicitarios. Uno de los principales canjes es el convenio con la Fundación Andreani y consiste en la figuración en los programas de mano a cambio de todo el servicio de correo del teatro.

Por otro lado, se gestionan donaciones de obras concretas no dinerarias con empresas o privados interesados para colaborar en el mantenimiento edilicio como pintura, reparaciones, compra de materiales etc. Esta política hizo que muchos interesados en colaborar con sus excedentes no lo hagan por preferir hacerlo en dinero.

Tomando en cuenta la gestión efectiva de otros teatros oficiales, que viabilizan la disponibilidad de fondos adicionales vía sus fundaciones o asociaciones de amigos -donde estas no sólo son funcionales al teatro para obtener una disponibilidad más rápida de los fondos para sus producciones y evitar las trabas burocráticas de la administración pública sino que además se ocupan de conseguir fondos adicionales-, parecería ser que en el caso del Cervantes se trata de una posibilidad sub-aprovechada.

Recursos humanos

La totalidad de los recursos humanos del TNC están legislados por el SINAPA (Sistema Nacional de la profesión Administrativa), a través del

decreto 993/91, que rige al personal de todos los organismos pertenecientes a la administración pública nacional. Este sistema se crea como “un proyecto de escalafón para el personal de la Administración Nacional, tendiente a instrumentar la política adoptada en materia de personal y a asegurar la jerarquización de los servidores públicos”.

Consta de “agrupamientos que comprenden seis niveles con sus correspondientes grados, ordenados de acuerdo con la complejidad, responsabilidad y requisitos de capacitación propios de las funciones respectivas del nivel “A” al “F”. A su vez cada nivel tiene grados siendo el grado diez el máximo a alcanzar dentro de cada uno.

Nivel	Adicionales por Grado
A	1 al 8
A Profesional	1 al 8
B	1 al 9
B Profesional	1 al 9
B Jefe	1 al 9
C	1 al 10
C Profesional	1 al 10
C Jefe	1 al 10
D	1 al 10
D Profesional	1 al 10
D Jefe	1 al 10
E	1 al 10
F	1 al 10

Fuente: SINAPA

Este sistema fue creado por el gobierno para subsanar desfases anteriores que se dieron en la administración pública, pero nada tiene que ver con el tipo de tratamiento que necesita un teatro en materia de recursos humanos para funcionar. Según este sistema, el sector técnico sería tratado de la mis-

ma manera que el sector administrativo, debido a que estos primeros no estarían contemplados sino dentro de este sistema administrativo. Es a partir de este régimen que el sector técnico pierde el diferencial por su profesión.

Otra ley que regula a los RRHH de la APN y del TNC es la Ley Marco de regulación del Empleo Público Nacional N° 25.164 del 2002. Otorgándole a la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros la facultad de órgano rector en materia de empleo público y autoridad de aplicación e interpretación de las disposiciones de esta ley.

Entre los contenidos básicos de la ley, se resaltan los referidos al marco normativo y a la autoridad de aplicación, los requisitos e impedimentos para el ingreso, la naturaleza de la relación de empleo, derechos, deberes y prohibiciones del personal, el régimen disciplinario, causales de egreso y se faculta a la creación de un fondo de capacitación permanente y recalcificación laboral.

Esta regula el empleo de la planta permanente, dictaminando la estabilidad del empleo público, el régimen de contrataciones por tiempo determinado y la designación de plantas transitorias. Para estos casos las condiciones en las cuales se permite este tipo de contrataciones es para la realización de actividades de carácter transitorio o estacional, que resulten necesarias para complementar el ejercicio de las acciones y competencias asignadas a cada entidad descentralizada.

Las actividades de carácter transitorio estarán referidas a la prestación de servicios, asesoramiento técnico especializado, coordinación y desarrollo integral de programas de trabajo y/o proyectos especiales o para atender incrementos no permanentes de tareas.

Por último, en lo que a legislación que afecta a los RRHH del teatro se refiere, la Ley de Presupuesto 26078 vigente para el año 2006 dispuso el congelamiento de las vacantes de puestos de planta per-

manente: “Salvo decisión fundada del JEFE DE GABINETE DE MINISTROS, las Jurisdicciones y Entidades de la Administración Nacional no podrán cubrir los cargos vacantes financiados existentes a la fecha de sanción de la presente ley, ni los que se produzcan con posterioridad. Las Decisiones Administrativas que se dicten en tal sentido tendrán vigencia durante el presente ejercicio fiscal y siguiente para los casos en que las vacantes descongeladas no hayan podido ser cubiertas”. Esta ley favoreció el incremento del régimen de contrataciones que como veremos más adelante conforma un alto porcentaje sobre la dotación total.

Actualmente la estructura del TNC cuenta con una dotación de 102 personas en Planta Permanente y 61 contratados, es decir un 37% de la dotación son contratados y un 67% son de planta permanente. De este total de 163 personas, un 44% trabaja bajo la dirección de administración y un 39% están bajo la dirección técnica.

No se cuenta con información oficial respecto a la distribución de edades del personal, debido a que este relevamiento se está efectuando actualmente. Aproximadamente diez personas están próximas a jubilarse y 15 vacantes se encuentran congeladas.

Según las categorías de calificación de RRHH que establece el SINAPA, la mayor concentración de personal del TNC se encuentra bajo la categoría D, con un 34%, un 26% se encuentran bajo la categoría E y un 25% bajo la categoría F. El resto del personal se encuentra bajo la categoría B y C, no habiendo ninguna persona calificada como A.

A continuación se presentan las grillas de distribución de recursos humanos del TNC:

CATEGORIAS SINAPA	E/E	A	B	C	D	E	F	TOTAL	%
TOTAL DOTACION	3	0	7	14	56	42	41	163	100%
%	2%	0%	4%	9%	34%	26%	25%		
Dirección General	2	-	-	-	-	-	-	2	1%
Auditoría Interna	1	-	-	-	-	-	-	1	1%
Dirección Técnica	-	-	3	6	27	17	10	63	39%
Dirección de Producción	-	-	1	-	8	3	6	18	11%
Dirección Administrativa	-	-	2	8	20	20	21	71	44%
Dpto Prensa y Difusión	-	-	1	-	1	2	4	8	5%
Planta Permanente	3	0	7	13	38	33	8	102	63%
Dirección General	2	-	-	-	-	-	-	2	2%
Auditoría Interna	1	-	-	-	-	-	-	1	1%
Dirección Técnica	-	-	3	6	17	14	1	41	40%
Dirección de Producción	-	-	1	-	7	3	1	12	12%
Dirección Administrativa	-	-	2	7	13	14	5	41	40%
Dpto Prensa y Difusión	-	-	1	-	1	2	1	5	5%
Personal Contratado	0	0	0	1	18	9	33	61	37%
Dirección Técnica	0	-	-	-	10	3	9	22	36%
Dirección de Producción	0	-	-	-	1	-	5	6	10%
Dirección Administrativa	-	-	0	1	7	6	16	30	49%
Dpto Prensa y Difusión	-	-	0	-	0	0	3	3	5%
Locaciones de Servicio	0	0	0	0	2	5	29	36	
Dirección Técnica	-	-	-	-	1	3	9	13	
Dirección de Producción	-	-	-	-	-	-	4	4	
Dirección Administrativa	-	-	-	-	1	2	14	17	
Dpto Prensa y Difusión	-	-	-	-	-	-	2	2	
Locaciones de Obra	0	0	0	0	14	4	0	18	
Dirección Técnica	-	-	-	-	8	-	-	8	
Dirección de Producción	-	-	-	-	-	-	-	0	
Dirección Administrativa	-	-	-	-	6	4	-	10	
Dpto Prensa y Difusión	-	-	-	-	-	-	-	0	
Contratos Ley 1184	0	0	0	1	2	0	4	7	
Dirección Técnica	-	-	-	-	1	-	-	1	
Dirección de Producción	-	-	-	-	1	-	1	2	
Dirección Administrativa	-	-	-	1	-	-	2	3	
Dpto Prensa y Difusión	-	-	-	-	-	-	1	1	

Asimismo, los principales puntos de conflicto que se advierten en materia de RRHH son:

- **Todos los cargos están regulados por el SINAPA:** todos los empleados están calificados en las categorías que establece este sistema sólo aplicable para personal administrativo.

- **Ausencia de un escalafón técnico propio que califique el oficio del sector técnico:** Esto dio lugar al reclamo por parte de la parte técnica de un escalafón propio para poder recalificar la especialidad que esta tarea tenía y la mejora salarial que este reconocimiento implicaría en relación a lo que se paga en el mercado. Los conflictos gremiales ya tienen más de una década originan paros permanentes del teatro.

- **Remuneraciones muy bajas con relación a los valores del mercado para el sector técnico:**

Comparativo Salarial de TNC (escalas del SINAPA)

vs. Valores de mercado

	Min	Max	Prom	Menor Sueldo TNC vs TO
CAT B Jefe TNC/SINAPA	2505	3700	3103	-14%
Jefe Teatro Oficial		3606	3606	
CAT C Jefe TNC/SINAPA	1828	2623	2226	-31%
Jefe 2do Teatro Oficial		3230	3230	
CAT D Jefe TNC/SINAPA	1595	1929	1762	-39%
Supervisor Teatro Oficial		2886	2886	
Técnico de Primera A a C	2219	2660	2440	
CAT E TNC/SINAPA	838	1184	1011	-51%
Técnico de Segunda y Tercera	2017	2136	2077	
CAT F TNC/SINAPA	823	1285	1054	-46%
Auxiliar Técnico		1964	1964	

*Fuentes: CTBA y SINAPA

- **Mayor concentración de dotación técnica en las categorías menores:** De acuerdo al cuadro comparativo salarial, se puede observar que las mayores diferencias de sueldo entre otros teatros oficiales o lo que podríamos llamar el mercado y el TNC, estarían dadas en las categorías menores. En la categoría D estarían ganando en promedio un 39% menos que lo que está pagando el mercado para una calificación similar. En cuanto a la categoría E, los sueldos serían un 51% inferiores y en la categoría F un 46% inferior. Esta problemática salarial cuenta con el agravante que la mayor concentración de personal, tal como se expuso anteriormente, se encuentra en estas categorías.

- **Poder de negociación propio del sector técnico frente al resto de los sectores:** tienen el poder de negociar directamente con la Secretaría de Cultura sus reclamos salariales sin necesidad de contar con la ayuda de los delegados sindicales del teatro que representan más al sector administrativo, debido a que es el único contemplado en la legislación estatal.

- **Utilización de cierta política de “remiendo” y no de fondo en materia de reclamos salariales:** los reclamos salariales dieron lugar a una mejora del sector técnico de \$450 en concepto de “compensación económica no remunerativa ni bonificable” hasta tanto la paritaria resuelva el tema del escalafón. Esto originó una fuerte protesta por parte del sector administrativo.

- **Proceso crítico en la definición de las aperturas inferiores del organigrama:** mediante un trabajo conjunto entre la dirección y la intervención de Gestión Pública se está efectuando una tarea de relevamiento de todos los puestos, para poder redefinir una correcta relación puesto – tarea y a partir de esta presentar la estructura completa a las autoridades. Esta tarea está generando muchos temores y resistencia en el personal del TNC y descontento con la actual dirección.

- **Dificultad en descongelar las vacantes:** la tarea de descongelar las vacantes actuales para que puedan ser concursadas ya sea por personal contratado idóneo para el puesto o por otros es imposible de llevar adelante sin la tarea previa de la presentación de las aperturas inferiores de la estructura que justifiquen la ocupación de estos puestos ante la Secretaría de Cultura y Jefatura de Gabinete de Ministros.

- **Ausencia de planes de capacitación y desarrollo para el personal:** No hay un plan de capacitación para el personal, el sistema de créditos mediante el cumplimiento de cursos que ofrece la APN para el personal no fue implementado correctamente. Si bien el personal ha realizado cursos para capacitarse y obtener mejoras salariales como reconocimiento, estos cursos no han sido relevados por el departamento.

- **Ausencia de plan de capacitación y desarrollo para el sector técnico:** No hay un plan de capacitación que se ocupe de relevar las necesidades específicas del sector técnico del teatro. Nadie ha elevado a Gestión Pública cursos que mediante la aprobación de esta sean reconocidos para obtener mejoras en el cargo.

Repercusión de los conflictos del Teatro en su imagen

En la actualidad, la imagen del Teatro Nacional Cervantes muestra ciertos indicadores de desprestigio frente a los medios, sectores de la cultura, teatristas y otros públicos involucrados con su labor. Tal desgaste es producto de las sucesivas dificultades no resueltas plenamente a lo largo de su vida institucional y han debilitado a la institución exponiéndola sucesivamente en su órbita pública.

En este sentido, puede observarse una presencia del Teatro en los medios que, en los últimos años, ha estado principalmente centrada en la cuestión de sus conflictos gremiales, las amenazas de suspensión de funciones, problemas de

mantenimiento y/o dificultades presupuestarias. En tales coberturas, apenas se desarrollan las características de sus producciones o las cualidades de sus espectáculos y se priorizan los aspectos conflictivos de la institución. Muestra de ello son los titulares de los principales medios: “¿Del esplendor a la decadencia?” (La Nación, 23-08-2006), “Cambios en el Cervantes en medio de un conflicto gremial” (Clarín, 08-03-2006), “Conflicto en el Cervantes” (La Nación, 25-11-2006), “Una sala siempre amenazada” (Página 12, 01-12-2006). Tal situación llegó a su extremo cuando Darío Lopérfido, por entonces funcionario de Cultura, promovía un abrazo al Teatro ante la amenaza de su transferencia a la administración local o su privatización.

Otro indicador del desgaste que está sufriendo el Cervantes se pudo observar en la última entrega de los Premios María Guerrero, la mitad de las butacas de la gran sala estaban vacías, y se notó una importante ausencia de los artistas ternados.

Aún cuando considerando que la organización de las giras por el interior del país en el 2006 formó parte de una acción inédita para el TNC –puesto que le permitió ganar considerable terreno en la prensa–, el contexto desfavorable en el cual se llevó a cabo opacó buena parte de su repercusión, ya que detrás de esta acción se encontraban dificultades internas que impedían poder hacer funciones dentro del teatro.

Propuestas con relación a los aspectos del conflicto analizados

Las propuestas expuestas a continuación están diseñadas tomando en cuenta la optimización de aspectos organizacionales que acompañen el sostenimiento de un proyecto artístico a largo plazo.

a) Mejora en la administración presupuestaria

- Rescatar el planeamiento estratégico como herramienta de gestión que abarque un horizonte de largo, mediano y corto plazo. Esto impli-

ca planear a cinco años, a dos años y a un año.

- Estudiar, diseñar e implementar el método de planificación anticipada del presupuesto en base tanto a la programación artística anual como a las actividades rutinarias del organismo.
- Difusión anticipada por parte de las autoridades del cronograma de actividades durante el ejercicio anual, así como de las responsabilidades de cada área en estimar los requerimientos materiales técnicos como humanos.
- Diseñar indicadores de control de gestión que permitan evaluar el grado de alcance de los objetivos planeados.
- Diseñar en conjunto con la Asociación de Amigos del Teatro un programa de gestión de recursos adicionales a los del presupuesto a través de la gestión de auspicios.

b) Mejora en el aprovechamiento de recursos físicos

- Mejora en la utilización de los recursos materiales y técnicos disponibles efectuando un relevamiento de todos los elementos materiales y técnicos en las distintas áreas del organismo, conformando una base de datos en la cual se señalen las características técnicas, nro de inventario, responsables, ubicación física, etc.
- Mejora en los procedimientos de ingreso y egreso de materiales e insumos a través de la elaboración de procedimientos estandarizados para el pedido de compras de materiales, para su mantenimiento y/o conservación, bajas y para su préstamo a otros organismos.

c) Jerarquización de los recursos humanos

- Diseño de una estructura con la correcta relación puesto-tarea que garantice una adecuada distribución de funciones y responsabilidades en función de la tarea realizada. Flexibilizar la disponibilidad horaria del personal para poder ampliar la cobertura en días y horarios de las actividades del teatro.

- Elevar la propuesta de descongelamiento de las vacantes a la jefatura de gabinete para viabilizar el concurso de estos cargos por personal idóneo contratado.
- Jerarquización de las funciones técnicas a través del reconocimiento del escalafón técnico.
- Elaboración de planes de capacitación específicos del sector técnico que incluya el intercambio con sectores técnicos de otros teatros oficiales incorporando así las buenas prácticas de otras instituciones similares.
- Jerarquización de las funciones administrativas y elaboración de planes de capacitación y desarrollo para este sector.

d) Propuesta de proyecto artístico a largo plazo

- Continuar con el plan federal de giras por el interior con una mayor cobertura y en paralelo con la programación en Buenos Aires.
- Establecer un convenio con el Instituto Nacional del Teatro en el armado de programas conjuntos que contemplen la actividad teatral en todo el país y en elaborar concursos para descubrir nuevos directores y obras teatrales independientes a ser producidas y exhibidas por el TNC.
- Programar todas las actividades anuales del teatro en función de una mayor cobertura horaria y en días semanales.
- Establecer criterios diferenciados para la programación anual en relación a las obras a exhibirse en cada sala y los costos de producción de cada una. Por ejemplo realizar producciones de calidad de artistas jóvenes que demanden menores recursos a la par de las grandes producciones y así poder optimizar el presupuesto y darle una continuidad a la programación anual a través de una mayor producción artística.
- Organización de ciclo de operas en la sala María Guerrero en convenio con el Teatro Argentino de La Plata.

- Promover un programa de formación de públicos mediante la organización de ciclos de conferencias de directores y actores en relación a las obras que se están exhibiendo.
- Iniciar acciones de intercambio con el extranjero, en particular con el teatro latinoamericano.

Conclusión

A lo largo del presente recorrido institucional por el Cervantes, se puede sugerir como balance final, que la salida para revertir una historia marcada por disrupciones y disfuncionalidades, tal vez se oriente a través de la integración de todas sus partes.

Ello significaría que a la organización ya no le basta con la implementación de acciones aisladas para paliar, por ejemplo, sus desafíos en el ámbito de los recursos humanos, puesto que nuevas acciones correctivas en ciertos aspectos problemáticos, pueden generar disfuncionalidades en otros.

Es por tal motivo que consideramos que la solución estructural tiene que ser abordada tomando en cuenta todos los aspectos de la institución y, sobre todo, estar sustentada por un proyecto que sea motor de una generación de interés tanto por los recursos que la componen como por su estado.

Confiamos en que será la única manera en que el Teatro pueda adquirir fortaleza como institución, tanto hacia adentro cómo en el contexto socio-cultural en el cual se desenvuelve. No se trata de desafío sencillo, ya que la organización debiera estar dispuesta a pasar por un largo proceso de aprendizaje que le permitiera integrar productivamente todas sus partes, superar las tendencias burocráticas y conflictivas de su historia reciente y recuperar su proyecto integral como teatro público de nivel nacional.

Bibliografía

- Teatro Nacional Cervantes, Historia
www.teatrocervantes.gov.ar/nuevo_sitio/#
- Artículos periodísticos, Conflicto Gremial
www.mate.net.ar/comunicado-mayo.htm#03
edant.clarin.com/diario/2006/03/08/sociedad/s-04201.htm
- Decreto 641/2006
- Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N° 25.164
www.sgp.gov.ar/contenidos/oncp/dictamenes/docs/leymarco/3295.pdf
- Ley de Presupuesto 26078
- SINAPA Decreto 993/91
www.sgp.gov.ar/contenidos/oncp/dictamenes/docs/sinapa/1797.pdf
- Teatro Nacional Cervantes, Informe de Evaluación de Control Interno Julio/2005, UAI SIGEN: www.sigen.gov.ar
- Entrevistas con autoridades y personal del TNC llevadas a cabo durante la investigación (entre julio y noviembre de 2006).

Capítulo 5

DIRECCIÓN GENERAL DE MÚSICA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES: ANÁLISIS Y DESAFÍOS A PARTIR DE DOS GESTIONES RECIENTES (2005/2006 y 2009)

Cdra. Verónica Vuelta Frank (2010)

Presentación

Desde principios de siglo pasado, la Ciudad de Buenos Aires ha visto la necesidad de institucionalizar el arte y, en este caso en particular, a través de la música, dando sus primeros pasos con una Orquesta Sinfónica. Décadas después se daría origen a la Orquesta del Tango de la Ciudad que, junto con la anterior agrupación, se convertirían conjuntamente en un organismo público y componentes fundamentales de la cultura ciudadana.

A través de los años, se fueron sumando una gran variedad de géneros musicales, como la música de cámara, tango, clásica, folclore nacional, latinoamericana, jazz, contemporánea, coral, etc., con el fin de revalorizar este arte local y extranjero difundiéndolo en los diversos espectáculos ofrecidos y fomentando, a su vez, el surgimiento y crecimiento de nuevos artistas.

Este organismo, denominado Dirección General de Música de la Ciudad de Buenos Aires, es la institución que será objeto de estudio en adelante. Actualmente depende del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, y como entidad pública tiene el importante cometido de acercar el arte musical a toda la población como un elemento de entretenimiento y esparcimiento pero, por sobre todas las cosas, como valor cultural ciudadano.

El presente trabajo está orientado a estudiar y analizar su funcionamiento en la actualidad, verificar si, con el transcurso del tiempo, ha podido evo-

lucionar teniendo en cuenta sus objetivos, estructura y actividades. Para ello resulta necesario contar con ciertos parámetros, que evaluaremos mediante un análisis comparativo del organismo tomando como referentes dos momentos específicos de acuerdo a la información disponible. Por un lado, se analizará el período que abarca los años 2005/2006 (cuyas líneas de trabajo generales se mantuvieron predominantemente estables durante los dos años) y el año 2009, brecha temporal que a su vez fue atravesada por diversos cambios de gestión política.

Para poder elaborar dicho análisis comparativo se han seleccionado ciertos aspectos de la institución, desarrollándolos de manera tal que puedan ayudar a reflejar el objetivo principal de este trabajo y que sean tal vez aquellos que hayan manifestado mayores cambios durante estos momentos históricos. Para ello resultó necesaria la utilización de procedimientos como:

- Recopilación y desarrollo de normativa aplicable a la Dirección General de Música.
- Entrevistas con distintos responsables de área y empleados.
- Análisis de programación musical y desarrollo de actividades de los años 2006 y 2009.
- Análisis de estadísticas de presentaciones artísticas y público asistente durante el período 2003-2009.
- Relevamiento de personal por áreas.
- Análisis y comparación de presupuestos, ejecuciones presupuestarias e inventarios patrimoniales de los años 2005 y 2009.
- Asistencia a espectáculos organizados por esta Dirección.

Resulta interesante recorrer la historia y el nacimiento de lo que años más tarde se convertiría en esta Dirección General de Música, para poder determinar e intentar comprender la situación actual en la que se encuentran aquellas agrupaciones que le dieron origen. A lo largo del informe se podrán observar algunos de los factores que desencadenaron este proceso de cambio, por los que ha atravesado dicha institución para llegar a ser lo que es hoy en día.

Si bien no es el objetivo de este trabajo el análisis de las gestiones políticas, resulta evidente que el funcionamiento y el desarrollo de actividades llevadas a cabo por cualquier organismo público son consecuencia de decisiones financieras y de presupuesto alcanzadas con políticas de fondo que sustentan la aplicabilidad, desarrollo e implementación de determinadas acciones. Por lo tanto el acento está puesto en el análisis del periodo histórico anteriormente mencionado que discurre entre gestiones diversas y con concepciones distintas acerca del desarrollo de la institución, independientemente de las ideologías políticas que cada una de ellas haya adoptado.

Desarrollo histórico

Los orígenes de la actual Dirección General de Música de la Ciudad de Buenos Aires se remontan al año 1910, cuando se creó la Banda Sinfónica de la Ciudad de Buenos Aires con el propósito de emular a las agrupaciones musicales europeas y consolidar una orquesta de carácter permanente. El objetivo principal de esta formación estaba fuertemente relacionado con la capacidad de fomentar el nivel cultural artístico de la sociedad de la época y poder así construir una identidad musical.

Con motivo de celebración del Centenario de la Revolución de Mayo de 1810 se presentó por primera vez y en forma oficial en el Teatro Colón y, a partir de ese momento, fue reconocido como el organismo musical de mayor prestigio, tradición y trayectoria de todo el país. Dentro de sus presentaciones se destaca, en el año 1974, una invitación especial al Festival Internacional de Kerkrade, Holanda, además de otras que se realizaron en diferentes ciudades europeas.

En el año 1980 se dio origen a la Orquesta del Tango de la Ciudad de Buenos Aires conformada, al igual que la Banda Sinfónica, como organismo estable dependiente del Ministerio de Cultura de la Ciudad. Sus presentaciones se dieron a conocer en diferentes ciudades del país, así como también

en Chile, Uruguay, Brasil, Colombia, México, Panamá y Costa Rica. En muchas oportunidades esta orquesta fue dirigida por músicos sumamente prestigiosos, tales como Horacio Salgán, Mariano Mores, Leopoldo Federico, Atilio Stampone, Julián Plaza y Osvaldo Piro, entre otros.

En el año 1982 se aprobó una nueva estructura para la Dirección General Banda Sinfónica Municipal con el fin de jerarquizar este organismo y concentrar en él todas las actividades musicales. Fue en esta época cuando se definió un nuevo nombre para la Dirección General Banda Sinfónica Municipal que, de ahora en adelante, funcionaría bajo la denominación de Dirección General Centro de Divulgación Musical. También se logró la incorporación de la Orquesta del Tango de Buenos Aires, que ya había sido creada en el año 1979¹⁶, y en adelante sería dependiente del organismo anteriormente mencionado. Con el propósito de que permitiera un mejor cumplimiento de los objetivos que motivaron a su surgimiento se creó el Departamento de Coordinación Orquesta del Tango de Buenos Aires el cual dependía en forma directa de la Dirección Artística del nuevo organismo.¹⁷

Desde su fundación, la Banda Sinfónica no contaba, salvo durante algunos cortos períodos, con un espacio propio en el cual desarrollar sus ensayos y demás actividades. Fue por ello que recién en el año 1998, el Gobierno de la Ciudad le otorgó el uso del Salón Naranja del Centro Cultural San Martín, ya que debido a lo espacioso de este lugar la Banda podría albergar su planta de músicos, sus directores y personal auxiliar a cargo de las tareas de mantenimiento y depósito de instrumentos, archivo musical, copistería y musicografía. Sin embargo, para poder ocupar este Salón, la Banda Sinfónica debía esperar a que la Legislatura de la Ciudad dejara de desarrollar sus funciones en el mismo y pudiera trasladarse hacia una sede definitiva.¹⁸

¹⁶ Decreto 6485/79 (B.M.Nro. 16.157)

¹⁷ Decreto 7290/82 (B.O. Pub. 11/11/82).

¹⁸ Resolución 367/98.

En noviembre del año 2000 se modificó la denominación de la Dirección General Centro de Divulgación Musical por la de Dirección General de Música, que pasó a depender a partir de ese momento de la Subsecretaría de Acción Cultural (la cual dependía de la Secretaría de Cultura), y cuya denominación detenta hasta la actualidad. Bajo ese mismo decreto también se determinó que el Anfiteatro Juan Bautista Alberdi, que hasta el momento se encontraba bajo la órbita de la Dirección General Teatral de la Ciudad de Buenos Aires, pasase a depender de la Dirección General de Música, transformándose de esta manera en uno de los espacios propios para la realización de eventos que hoy en día detenta esta Dirección.¹⁹ En el año 2001 se produjo una modificación en la estructura organizacional de la Secretaría de Cultura y la Dirección de Música pasó a depender de la Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales.

Hasta el año 2001 las oficinas de la Dirección General de Música funcionaban en el séptimo piso del Teatro Gral. San Martín, sin embargo el lugar resultaba inadecuado debido a la cantidad de personal que allí trabajaba. Es por ello que hacia mediados del año 2001 el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires decidió otorgar a la Dirección General de Música un espacio físico que reuniese las características apropiadas para el normal y efectivo desenvolvimiento de sus actividades, teniendo en cuenta las necesidades que presentaba el organismo en cuanto a cantidad de recursos humanos, técnicos y materiales. Es por ello que a partir del 3 de Agosto de ese año, la Dirección General de Música comenzó a ocupar las instalaciones del 4to y 5to piso pertenecientes al Centro Cultural General San Martín, en la calle Sarmiento 1551.²⁰

Desde hacía muchos años, el Centro Cultural General San Martín, contaba con otros organismos que realizaban actividades de diversa índole en muchas de sus instalaciones lo que significaba una falta de identificación institucional, tanto para el Centro Cultural como para estos organismos

¹⁹ Decreto 1988/00 (B.O Nro. 1067 Pub 10/11/2000).

²⁰ Resolución 1284/01 (B.O. Pub 03/08/2001).

que compartían parte de su infraestructura. Ya por aquellas épocas la falta de establecimiento en un espacio físico único y propio generaba esta problemática que también padecía la Dirección de Música, y que se observaba frecuentemente cuando los artistas asistían al edificio para promover material promocional o cuando el público se interesaba en obtener informaciones sobre la programación musical o demás actividades que allí ofrecían.

La situación anteriormente mencionada azarosamente pretendía mejorarse ya que existía la necesidad de trasladarse a otro lugar debido al plan de reformas edilicias que atravesaría el Centro Cultural General San Martín a partir del año 2006.

El 07 de abril del 2006 se designó a Teresa Adelina Sellares (artísticamente conocida como Teresa Parodi, cantautora y compositora de música folclórica) como Directora de la Dirección General de Música, bajo la Jefatura de Gobierno de Jorge Telerman²¹. Fue en este período en el que se aprobó una nueva estructura organizativa dependiente del Poder Ejecutivo y, como su consecuencia, se produjeron modificaciones dentro de la estructura organizativa del nuevo Ministerio de Cultura.²² A partir de ese momento, la Dirección General de Música ya no dependería de la Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales, como venía haciéndolo desde el 2001, sino de la Subsecretaría de Gestión Cultural, por entonces a cargo de Roberto Di Lorenzo.

El 21 de Septiembre de 2006 la Dirección General de Música recibió la orden de desalojar las instalaciones que hasta el momento ocupaban y efectuar su traslado en forma urgente, situación que provocó un clima de crisis y tensión interna, ya que ni los recursos materiales ni el personal de la Dirección General de Música estaban en condiciones de realizar un cambio tan abrupto y adaptarse a un espacio que aún no estaba preparado estructuralmente para recibir al organismo. Esto conllevó a la suspensión de las actividades de la Dirección durante un par de meses.

²¹ Decreto 396/06 (B.O. Pub 07/04/2006).

²² Decreto 350/06 (B.O. Nro. 2416 Pub 10/04/2006).

El espacio de destino era una antigua fábrica textil, que había sido adquirida por el Gobierno de la Ciudad, ubicada en la calle Alsina 967. Las oficinas de la Dirección General de Música ocuparían el segundo y tercer piso del edificio y, si bien ahora se contaba con un establecimiento propio e individual, las condiciones edilicias no eran las óptimas. El espacio era demasiado abierto y no permitía divisiones de áreas ni privacidad para las oficinas, existían problemas con las instalaciones eléctricas, escasez de iluminación, de servicio de redes telefónicas e Internet y demás cuestiones que no colaboraban en el buen desempeño de las tareas habituales del organismo. Habiendo adquirido el inmueble hacía ya un año y teniendo información sobre un eventual traslado, esta situación dejó en descubierto la falta de previsión que existió por parte de las autoridades en aquel momento.

La Banda Sinfónica que, funcionaba en el Salón Naranja del Centro Cultural San Martín, se trasladó al Club Italiano, ya que el edificio de la calle Alsina no contaba con espacio suficiente para el normal desarrollo de sus actividades.

Hoy en día la Dirección General de Música sigue desempeñando sus funciones administrativas en el segundo y tercer piso del edificio de la calle Alsina 961. A lo largo del informe se describirá el resto de los establecimientos que se utilizan para el desarrollo de sus demás actividades habituales.

Para fines del año 2007, con la asunción de Mauricio Macri a la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se designó como Director de la Dirección General de Música al Dr. Luis Cardellicchio.²³ También se produjo una modificación parcial en la estructura organizativa del Ministerio de Cultura, a cargo de Hernán Lombardi (ex ministro de Cultura, Turismo y Deporte en la gestión del ex presidente Fernando de la Rúa), estableciendo a la Dirección General de Música como unidad fuera de nivel dependiendo en forma directa de este Ministerio.²⁴

²³ Decreto 2098107 (B.O. Pub. 10/1212007).

²⁴ Decreto 1160/08 (B.O. Nro. 3030).

Luis Cardellicchio presentó su renuncia el mes de Octubre del siguiente año debido a lo problemática que había resultado su gestión.²⁵ Los cuerpos estables de la Dirección de Música realizaron denuncias públicas en las que declaraban actitudes arbitrarias e inoperantes por parte de quien estaba a cargo de la Dirección y reclamaba una mayor atención para con la programación de eventos, sumado a la solicitud de respuesta frente a otras irregularidades de tipo laboral y gremial. Los primeros días del año 2009 asumió el cargo de Director el Sr. Diego Mario Rivarola, quien continúa ejerciendo sus funciones hasta la actualidad.²⁶

La Dirección General de Música: sus objetivos y funciones

La Dirección General de Música interviene en la planificación, organización, control de gestión, gastos y contrataciones de artistas y personal destinados a la realización de espectáculos musicales, recitales, conciertos y toda otra actividad que involucre a músicos y técnicos pertenecientes a la planta permanente, transitoria o personas vinculadas a través de contratos de locación de servicios dentro del ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Desarrolla una importante tarea de divulgación a través de la producción de conciertos, ya sean gratuitos o con entradas a bajo costo en forma excepcional. Estos eventos en vivo constituyen un elemento de gran acercamiento entre el artista y su público y pretenden despertar un interés social ante la diversidad de propuestas culturales que ofrece la actividad pública de la Ciudad de Buenos Aires.

Esta divulgación, que se promueve mediante los espectáculos en vivo y que busca favorecer tanto al artista como al género musical que se desea desarrollar o dar a conocer, logra llevarse a cabo mediante el entrelazamiento de una diversidad de actividades y recursos relacionados con otros sectores económicos. Para lograrlo resulta necesaria la disponibilidad de recursos

²⁵ Decreto 1549/08 (B.O. Pub.27110/2008).

²⁶ Decreto 69/2CI09 (B.O. Pub. 05/01/2009).

físicos y técnicos, como equipos de sonido, luminaria, materiales para escenografía, material gráfico de promoción, así como también recursos intangibles como el interés por parte de los medios de comunicación para dar a conocer las actividades que se realicen y el crecimiento y evolución en las relaciones con gestores culturales y productores de espectáculos.

Otra de sus funciones está relacionada con la formación artística a través de cursos, talleres, clínicas de instrumentos, seminarios y demás programas mediante sistemas no rentados o de bajo costo. Estas funciones se desarrollan a través de diferentes actividades, que de acuerdo a sus propias estructuras, buscan cumplir objetivos diversos como impulsar la profesionalización artística, revalorizar y perfeccionar diversas expresiones musicales, fomentar el intercambio de conocimientos e interacción de actividades buscando responder necesidades artísticas, etc.

En definitiva, las políticas públicas propuestas por la Dirección de Música establecen sus bases a partir de dos grandes cuestiones:

- La oferta de conciertos en vivo y eventos especiales; y
- El estímulo a la creación y a la formación profesional.

Actividades de la Dirección General de la Música

Cuerpos Estables

La Dirección de Música de la Ciudad de Buenos Aires cuenta con dos cuerpos musicales permanentes. Uno de ellos es la Banda Sinfónica de la Ciudad de Buenos Aires, una formación orquestal que comenzó a presentarse ya en el año 1910, fundada por el maestro italiano Antonio Malvagni, que buscaba evocar desde Argentina a las antiguas bandas europeas con el fin de poder propagar la cultura artística hacia una población en pleno crecimiento.

Su objetivo principal consiste en la divulgación de su amplio repertorio musical a través de presentaciones en diversos y prestigiosos teatros de la ciudad, espacios al aire libre como anfiteatros y en escenarios montados en conocidas plazas y parques de la Ciudad de Buenos Aires.

Actualmente guarda en sus archivos musicales más de 1500 partituras, pruebas de ejecuciones de los más variados géneros musicales como el tango, el folclore, el jazz y la música para películas. Su formación actual está compuesta por 104 integrantes, de los cuales 79 pertenecen al cuerpo de músicos y 25 al personal de servicios auxiliares.

Luego del traslado de las oficinas de la Dirección de Música del Centro Cultural San Martín a la calle Alsina, se perdió la posibilidad de seguir utilizando para los ensayos de la Banda el Salón Naranja de dicho Centro Cultural. Debido a que la Dirección General de Música no cuenta con un espacio físico con las dimensiones necesarias que requiere la Banda Sinfónica, estas actividades actualmente se llevan a cabo en las instalaciones pertenecientes al Club Italiano, sito en la Avda. Rivadavia y Campichuelo, situación que implica el traslado de los instrumentos y demás accesorios desde su lugar de guarda hasta el club dos veces por semana, frecuencia que coincide con la cantidad de días en la semana que la Banda realiza sus ensayos.

La Banda Sinfónica cuenta desde hace unos años con una página web elaborada y costeadada por los mismos integrantes, donde se presentan datos sobre su creación, repertorio, conciertos realizados, información sobre futuras presentaciones y cumple función de contacto para eventuales solicitantes de sus servicios.

El segundo órgano estable de la Dirección de Música es la Orquesta del Tango de la Ciudad. Fue creada en el año 1979 y, desde aquella época hasta la actualidad, se ha presentado en las principales salas teatrales de la ciudad, y ha realizado conciertos en el interior y en Latinoamérica. Al momento de su constitución, se han establecido los siguientes objetivos para este órgano:

- Divulgar las obras más representativas del género y temas inéditos pertenecientes a autores consagrados.
- Difundir temas de escasa divulgación y considerados de importancia musical.
- Generar la participación de destacados directores e intérpretes solistas y nuevos talentos a través de invitaciones especiales.
- Ofrecer al público recitales tanto en el ámbito de la Ciudad como en el interior y exterior del país.
- Desarrollar un archivo de obras que abarque el repertorio completo de la música popular porteña.
- Llevar adelante toda tarea que apunte a la preservación, evolución y divulgación del tango.

Su formación permanente está compuesta por instrumentistas y directores de gran nivel, como Raúl Garelo y Alberto García Villafañe, y la mayoría de sus presentaciones cuentan con la participación de cantantes y músicos invitados. Además de los conciertos en vivo han logrado editar dos álbumes en los cuales presentan los temas más destacados de su repertorio. Su formación actual consta de 44 miembros, de los cuales 35 pertenecen al cuerpo de músicos y 9 a personal de servicios auxiliares. La Orquesta del Tango realiza los ensayos y desarrolla sus actividades habituales en el inmueble ubicado en la Calle Jufre 174, del barrio de Villa Crespo.

Ambas formaciones musicales además de sus presentaciones abiertas a todo tipo de público, desarrollan labores de tipo didácticas en varias escuelas municipales y una importante tarea solidaria y de entretenimiento para casas de ancianos, orfanatos, etc. El ciclo anual denominado Conciertos Didácticos tuvo sus orígenes hace ya dos décadas y se lleva a cabo en diferentes escuelas dependientes del Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires mediante una solicitud de pedido de actuación, luego la Comisión de Músicos de cada órgano estable se encarga de estudiar las posibilidades y de realizar las presentaciones o adaptarlas de acuerdo al espacio del que estas escuelas disponen.

Eventos Especiales 2006

Desde el año 2001 la Dirección de Música era la encargada de organizar tres festivales o encuentros anuales que se presentaban en distintos espacios culturales de la ciudad. Cada uno de ellos se celebraba en una fecha determinada del año y tenían una duración aproximada de 12 días.

Estos eventos eran una de las actividades centrales que realizaba la Dirección de Música debido al impacto que provocaban en el público y el importante trabajo de producción que existía antes y durante la organización de los mismos.

Desde su primera aparición hasta el año 2008 estos festivales habían ido cosechando mayor prestigio, asistencia e interés por parte del público y, año tras año, lograban abarcar mayor cantidad y calidad en cuanto a espacios escenográficos para las diferentes presentaciones y actividades.

Buenos Aires Jazz y otras músicas

En el año 2006 se llevó a cabo la quinta edición del Festival “Buenos Aires Jazz y otras Músicas”, abarcando 10 días de duración entre el 11 y 21 de mayo de ese año. Para este evento, que cada vez cobraba mayor despliegue, se habían habilitado siete importantes espacios culturales, tales como el Paseo La Plaza, ND Ateneo, el teatro Avenida, el Teatro Coliseo, el Centro Cultural Carlos Gardel, el Palacio Rodríguez Peña y la Asociación Unione y Benevolanza. También participaron conocidos bares temáticos como Jazz Voyeur, Thelonious y Notorious.

El año siguiente la propuesta sería aun más ambiciosa en cuanto a calidad y cantidad de artistas. Un nuevo espacio dotado de múltiples escenarios ofrecería la posibilidad de realizar varios espectáculos musicales y demás actividades en forma simultánea y tendría una mayor capacidad para albergar a un público que cada vez se mostraba más interesado por este evento.

Buenos Aires Percusión

En el año 2006, entre el 29 de Agosto y el 10 de Septiembre, se realizó por quinta vez consecutiva el festival de percusión denominado “Buenos Aires Percusión”, un ciclo especial que convocaba distintas tendencias dentro de esta forma de expresión instrumental de gran crecimiento en los últimos años y por el cual muchos músicos se habían interesado en su descubrimiento y exploración. Desde la Dirección de Música se buscaba abarcar casi todos los estilos de percusión y presentar sus adaptaciones y mezclas con diversos géneros musicales.

Folclore Buenos Aires. Encuentro Música de Provincias

El festival “Música de Provincias” era considerado el mayor evento de folclore de la Ciudad de Buenos Aires y, hasta el 2006, llevaba siete años de permanencia en las que se presentaban diferentes tendencias dentro del género musical. Este encuentro se desarrollaba en diferentes puntos de la ciudad de Buenos Aires y contaba con la actuación de artistas nacionales de gran trayectoria como Mercedes Sosa, Liliana Herrero, Víctor Heredia, Alfredo Abalos, Ramona Galarza, Peteco Carabajal y Dúo Coplanacu, entre otros tantos artistas, que se han presentado en este último ciclo realizado entre el 25 de Octubre y el 5 de noviembre de 2006.

Estos festivales o eventos especiales, cuya organización se encontraba a cargo de la Dirección de Música, y que durante los últimos años consiguieron brindarle una mayor identificación institucional frente al público, culminaron de manera sorpresiva presentándose por última vez “Buenos Aires Percusión” y “Encuentro Música de Provincias” en el año 2006.

En el caso del evento “Buenos Aires Jazz” hubo una fastuosa e importante producción en el año 2007, en una fecha cercana a las elecciones porteñas que resultaran reemplazando la jefatura de Gobierno de la Ciudad, a cargo de Jorge

Telerman por la de Mauricio Macri. Ese fue el último año en que definitivamente la Dirección de Música se encargase de la organización de dicho evento, ya que luego esta actividad pasó a la órbita de la Dirección de Festivales.

1º Bienal de Flamenco Buenos Aires 2009

Fue recién en el año 2009, cuando sobre la Dirección General de Música volvió a recaer la responsabilidad de llevar a cabo la presentación de un acontecimiento cultural de similares características a los anteriormente mencionados y con un esfuerzo de producción similar. Entre el 23 de Febrero y el 1 de Marzo de 2009 se organizó la 1º Bienal Flamenco Buenos Aires.

La organización de este evento significaba un gran desafío para la Dirección de Música ya que se lograría reunir durante siete días a variadas personalidades destacadas internacionales y locales relacionadas con el cante y baile flamencos y demás expresiones artísticas referentes de este movimiento musical y cultural. Para ello, el Ministerio de Cultura de la Ciudad y esta Dirección contaron con la colaboración de la Embajada de España, la Sociedad Estatal para la Acción Cultural Exterior de España (SEACEX), la Junta de Andalucía, la Agencia Andaluza para el Desarrollo del Flamenco y el Centro Andaluz de la Fotografía, sumado a la participación de aportes privados, como el patrocinio de Telefónica.

Todos los espectáculos y actividades ofrecían entrada libre y gratuita, salvo aquellos realizados en el Teatro Presidente Alvear, donde el valor de la entrada oscilaba entre los 35 y los 15 pesos, de acuerdo a la ubicación en la sala.

Otros Ciclos y Conciertos en Vivo 2006

Gira Mínima

Se trataba de un programa de conciertos, de pequeño formato, que tenía una duración de cinco meses dentro de los cuales se presentaban seis artistas reconocidos en cuatro espacios culturales diferentes, teniendo estos espacios la característica común de poseer una gran capacidad, acorde al público que solían convocar dichos artistas. En ese año participaron músicos y cantantes como Claudia Puyó, Ligia Piro, Mariana Baraj, Ariel Ardit, Paola Garembale Trío y el dúo de música Klezmer Lerner-Moguilevsky, entre otros. Este era el segundo año que la Dirección de Música realizaba este tipo de espectáculos.

Martes de Música

Era un ciclo que se realizaba todos los días martes por la noche en el teatro Presidente Alvear y en el Teatro Regio. Abarcaba diferentes géneros musicales como música de cámara, jazz, folclore, etc. Estos eran uno de los pocos eventos pagos, la entrada tenía un costo mínimo de \$2-.

Música en el Hall (Teatro Gral. San Martín)

En el año 2006, con la gestión de Teresa Parodi, se habían retomado una serie de pequeños conciertos vespertinos que tenían lugar en el Hall del Teatro General San Martín todos los sábados y domingos. Se presentaban artistas de cierta trayectoria y convocatoria interpretando diversos estilos musicales como tango, folclore, jazz, música popular brasilera, grupos vocales, etc.

Círculo Rock

Debido a los problemas relacionados con la falta de espacios para las presentaciones de bandas pequeña y mediana convocatoria y la masiva oferta

de las mismas la Dirección de Música, en colaboración con el Ministerio de Cultura, decidieron lanzar un ciclo de recitales a través de los cuales se ofrecían los recursos de sonido y escenografía, y la infraestructura necesaria para presentar sus espectáculos. Este era un medio para poder hacer públicos los proyectos de estas bandas que se iniciaban en el camino artístico y para consolidar identidad ya que además contaban con la difusión de las presentaciones a través de diferentes medios de comunicación. Los recitales se desarrollaban en distintos Centros Culturales de la Ciudad y la entrada, como en la mayoría de los eventos organizados por la Dirección de Música, era libre y gratuita.

Ciclo Clásica y Contemporánea

“Clásica y Contemporánea” era un ciclo anual de conciertos de repertorio académico de distinta época, con autores e intérpretes argentinos e internacionales. Participaban de este ciclo solistas, conjuntos de cámara, coros y orquestas sinfónicas y de cámara, previamente seleccionados luego de una convocatoria, e interpretando obras de Rossini, Verdi, Bellini y Wagner, entre otros.

Otros Ciclos y Conciertos en Vivo 2009

Ciclo “Música sin Límites”

En el mes de Abril del año 2008 la Dirección General de Música lanzó un nuevo ciclo llamado “Todas las Músicas”, que presentaba una visión artística ecléctica donde primaba la calidad musical de los creadores e intérpretes que participaban del mismo. Con esto se deja por sentado que no existía, ya desde esa época, ninguna estructura o lineamiento que permitiese definir cuál es el rasgo característico o diferencial de la programación que se estaba ofreciendo, ya que el ciclo podía sorprender al espectador con presentaciones tanto de música académica, popular-ciudadana, regional o extranjera.

En el año 2009 la propuesta se repite solo, que ahora se presenta bajo el nombre de “Música sin límites”. Este ciclo abarca presentaciones en el Anfiteatro Eva Peron de Parque Centenario, la Casa de Cultura, la Legislatura Porteña y el Teatro Presidente Alvear. Solo en este último lugar, se mantiene un formato similar al que realizaba en el año 2006 bajo el ciclo “Martes de Música”, con una entrada de costo mínimo que por entonces era de \$ 5-.

Otras Actividades 2006

Cursos de Formación MBA

La tragedia del local bailable Cromagñon, producida a finales del año 2004, marcó un antes y un después en el ámbito de los espectáculos en vivo y en las tareas de gestión y producción de los mismos. Esta, sin dudas, fue la consecuencia, entre otros factores, del grave problema relacionado con la corrupción, inoperancia, desinterés de aquellos responsables que debieran ejercer controles edilicios y el incumplimiento por parte de propietarios y empresarios de cuestiones legales ligadas a la responsabilidad social. No obstante, se descubrió que en la mayoría de los casos existía una falta de conocimiento de las tareas que conllevan la producción de un espectáculo en todos sus aspectos, tanto por parte de propietarios de locales destinados a tal fin, como de los propios productores y artistas.

Atendiendo a estas necesidades, la Dirección de Música impulsó en el año 2005 la creación de un área dedicada a la formación artística otorgando herramientas a quienes deseaban iniciarse y desarrollarse en la actividad musical. Esta área tomó el nombre de MBA Formación, y se encargó de ofrecer charlas con exposiciones sobre diversos temas, seminarios, clínicas de instrumentos, talleres y publicaciones especializadas.

Orquesta Escuela de Tango

La Orquesta Escuela de Tango ha desarrollado sus actividades desde el año 2000, sin embargo en el 2004, mediante acto administrativo se dio creación a la misma y la Dirección de Música fue el organismo designado para tener a cargo el proyecto de formar músicos jóvenes en el desarrollo y práctica instrumental del tango a través de un sistema no rentado que pudiera rescatar la experiencia de las orquestas típicas de los años 40 y recuperar el legado cultural de sus grandes músicos.²⁷

De esta manera se buscaba crear un espacio de aprendizaje grupal e interdisciplinario instrumentistas que permitiese el conocimiento y perfeccionamiento de las diferentes expresiones de los estilos propios de este género musical y fuese el punto de encuentro de este estilo tradicional con las nuevas generaciones. Este proyecto también apuntaba a promover el surgimiento de nuevos artistas y desarrollar nuevos aprendizajes mediante la transmisión directa y el intercambio real de experiencias en la interacción con diferentes maestros que formaban parte del mismo.

Desde sus comienzos, la Orquesta Escuela de Tango funcionó en diferentes locaciones, como la Casa de la Cultura o salas del Centro Cultural General San Martín, que habían resultado inadecuadas para el desarrollo normal de sus actividades. Luego de un tiempo recibió una invitación de la Asociación Civil Tango Vía Buenos Aires y La Casa del Tango, ubicada en el barrio porteño de Almagro, para realizar allí sus ensayos mediante un acuerdo informal con estas dos últimas instituciones. Esta situación enmarca a la Orquesta Escuela de Tango como una actividad de naturaleza mixta, debido a que su desempeño requiere del trabajo conjunto entre la Dirección y la Asociación Civil Tango Vía Buenos Aires.

²⁷ Resolución 739/04(B.O. Pub.3/03/2004).

La Escuela Orquesta de Tango, para el año 2006, se encontraba a cargo de un coordinador de programa, el director de orquesta Emilio Balcarce, quien fue parte de la orquesta de Osvaldo Pugliese y Aníbal Troilo durante muchos años, sumado a un equipo de solistas especializados en diferentes instrumentos con violín, bandoneón y piano. Desde su fundación hasta la actualidad han intervenido en su dirección, para ocasiones especiales, grandes músicos como Néstor Marconi, Julián Plaza, Atilio Stampone y Raúl Garelo.

El programa de estudio tiene una duración de dos años en el que se abordan y se analizan los más reconocidos estilos orquestales, a través de compositores como Aníbal Troilo, Horacio Salgán, Astor Piazzolla, Juan D'Arienzo, Osvaldo Fresedo, etc. Los integrantes de la escuela estudian los distintos estilos a partir de los arreglos musicales originales de las orquestas acompañándolos con grabaciones y biografías.

Certamen de Tango “Hugo del Carril”

En el año 1988, el Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires decidió instituir un concurso anual bajo el nombre de “Certamen Municipal de Tango Hugo del Carril” que, por entonces, estaba a cargo del área de Acción Cultural. Desde el año 1992 se transfiere a la Dirección General de Música con el objeto de poder estimular la creación y promover nuevos artistas de este estilo musical tan característico de la Ciudad de Buenos Aires.²⁸

En él participan postulantes profesionales para las especialidades Composición, Canto y Danza. Hasta hace unos años las selecciones se realizaban en distintos barrios de la ciudad, bajo el sistema de rondas eliminatorias que eran evaluadas por un grupo de jurados integrados por especialistas en cada una de las materias mencionadas y representantes de AADI

²⁸ Ordenanza 43156 (24/11/88) / Decreto 9215/89 (B.M. Nro. 18443 Pub. 05/01/89).

(Asociación Argentina de Interpretes), SADAIC (Sociedad Argentina de Autores, Intérpretes y Compositores) y MBA (Músicos de Buenos Aires).

Los premios otorgados para las categorías de canto y danza consisten en un contralo de actuación. En el caso de composición (instrumental, y letra -música), en un arreglo para orquesta y el estreno de la obra ganadora y, en cuanto a composición (letra), la lectura de la obra en la ronda final, su musicalización y estreno de la misma. Todas las actuaciones son acompañadas por la Orquesta del Tango y los estrenos son ejecutados por el mismo cuerpo estable. Estos premios se concretan durante el año siguiente a la realización del certamen. Este concurso finaliza el 11 de diciembre de cada año, con el nombramiento de los ganadores, fecha coincidente con el “Día del Tango”.

Jornadas de Investigación Astor Piazzola

Desde el año 2004 la Dirección de Música organizaba una convocatoria abierta a investigadores de Argentina y el exterior de ponencias relacionadas con la música del bandoneonista, pianista, compositor y director de tango Astor Piazzolla, con el fin de seguir profundizando en una de las obras más valiosas del país en los últimos años.

Otras Actividades 2009

Estudio Urbano

En junio del año 2007 se creó Estudio Urbano, como iniciativa de la Dirección Gral. de la Juventud, dependiente de la Subsecretaría de Promoción e Integración Social de la Ciudad, bajo la dirección artística del músico Pedro Aznar.

Estudio Urbano se encuentra ubicado en el barrio de Flores, es un estudio de grabación de índole popular y democrático, dirigido a jóvenes que residan o estudien

en la Ciudad de Buenos Aires. Este espacio artístico cuenta con tecnología de alta generación y equipamiento de gran calidad y su propósito consiste en responder a las necesidades de músicos que no contaban con la posibilidad de sustentar la grabación de sus demos o primer disco. Estudio Urbano se constituyó también como centro de educación no formal para brindar capacitación a estudiantes y músicos en todo lo relativo al desarrollo y gestión de proyectos musicales.

Tanto los cursos y talleres como las grabaciones de demos son gratuitas. También se realizan actividades especiales como clínicas de instrumentos, clases magistrales, ciclos de cine, encuentros y ciclos de entrevistas con artistas y demás personalidades vinculadas a este arte. El número de inscriptos a cursos y talleres y la concurrencia de bandas para las grabaciones fueron incrementándose –entre el primero y el segundo año de funcionamiento a más del doble de participantes–.

Hacia finales del año 2007, con la designación de Luis Cardelichio, Estudio Urbano pasó a depender en forma directa de la Dirección General de Música. Se presume que esta situación se resolvió de tal manera debido a la reestructuración o eliminación que sufrieron ciertas áreas con la llegada de la nueva gestión en la Ciudad (entre ellas la Dirección General de la juventud); de todas maneras, no existe hasta el momento normativa legal que avale dicha relación de dependencia con la Dirección.

En el año 2009 Estudio Urbano sumó a sus actividades habituales la realización de ciclos de conciertos, como “Viernes de Fusión” -en el Centro Cultural Adán Buenosayres- y “EU! Fábrica de Música” -en el Anfiteatro Eva Perón de Parque Centenario y el Centro Cultural Chacra de los Remedios-.

Musiteca

Musiteca es un espacio de documentación que había comenzado a gestarse cuando la Dirección General de Música ocupaba las instalaciones del

Centro Cultural San Martín y, al producirse el traslado en el año 2006 al actual edificio en la calle Alsina y encontrarse con dificultades en cuanto a la disposición de un espacio físico propicio, se había dejado en suspenso. Durante el año 2009 se retomó el desarrollo de esta actividad y actualmente se encuentra en el barrio de Flores (compartiendo locación con Estudio Urbano), donde se archivan y conservan una amplia variedad de soportes físicos como partituras, grabaciones en diferentes formatos (discos, cintas, compactos, mp3), filmaciones en videos y bibliografía musical. Con esta iniciativa se busca poder agilizar y mejorar la búsqueda de información a través de una exhaustiva clasificación de los materiales anteriormente mencionados, para poder ofrecer el libre acceso de dicha información tanto a persona como instituciones culturales y educativas que necesiten realizar consultas, investigar o ampliar conocimientos musicales.

Orquesta Escuela de Tango “Emilio Balcarce”

A comienzos del 2007 el bandoneonista, violinista, arreglador y director de orquesta Emilio Balcarce decidió alejarse de los escenarios luego de una gran tarea pedagógica junto a esta formación. En homenaje a su ardua labor, se decidió rebautizar la Orquesta Escuela de Tango incorporando el nombre de este artista. Desde el año 2007 hasta la actualidad, es el bandoneonista, arreglador y compositor Néstor Marconi quien ha retomado este puesto. A la fecha actual, el equipo de trabajo de esta Orquesta Escuela se encuentra formado por un director artístico, un director musical, un musicógrafo, un productor, un administrativo y cuatro profesores.

La Orquesta Escuela de Tango continúa sosteniendo sus actividades en Asociación Civil Tango Vía Buenos Aires, donde esta última aporta el espacio de las instalaciones administrativas y el archivo musical en la Casa del Tango y la Dirección General de Música se encarga de brindar recursos destinados a contratos de locación por los servicios ofrecidos por el equipo de la Orquesta Escuela.

En líneas generales, sigue manteniéndose la estructura de su plan de estudio en cuanto a duración y se han agregado a su contenido obras de su ex director Emilio Balcarce. No se han editado más álbumes luego del último en el año 2004 pero (según datos estadísticos proporcionados por la Dirección General de Música) se han incrementado las presentaciones en vivo en distintos escenarios de la Ciudad desde el año 2006 hasta la actualidad, aunque nunca se pudo lograr mantener la frecuencia de presentaciones mensuales que se esperaban desde su fundación.

Muchos músicos que ya han egresado se presentaron en importantes escenarios de la ciudad y en casas de tango ya sea como instrumentistas, directores, arregladores o compositores. Otros son integrantes de orquestas propias, de compañías profesionales o de la Orquesta del Tango de la Ciudad y la Orquesta Nacional de Música Argentina Juan de Dios Filiberto. Actualmente forman parte de la Orquesta Escuela 19 músicos ejecutantes de instrumentos como bandoneón, violines, violas, violoncelos, piano y contrabajo.

Certamen de Tango “Hugo del Carril”

En el año 2009, entre finales del mes de septiembre y finales del mes de octubre, se lanzó la convocatoria para las inscripciones de la edición XVII de este certamen que se repite año tras año y que impulsa a artistas amateurs de tango que desean insertarse en el circuito profesional.

Este año, al igual que en las ediciones anteriores, se presentaron las categorías Composición (que se divide en tango instrumental, tango letra y letra-música), Canto (géneros femenino y masculino), Danza (estilos salón y fantasía), y se agregó la categoría Conjuntos Instrumentales (que se subdividen en dúos a cuartetos, y quintetos en adelante). Las características de los premios siguen siendo las mismas que en años anteriores para todas las categorías y se suma, para aquellos participantes de conjuntos instrumentales de tango, un contrato de actuación que deberá hacerse efectivo durante el siguiente año. A diferencia

de años anteriores, en el año 2009, las selecciones realizadas en diferentes barrios de la ciudad y el número de postulantes han disminuido notablemente.

Apoyos Técnicos

Además de las actividades principales (descriptas hasta este momento, y que buscan cubrir los dos grandes objetivos mencionados: la programación y puesta en escena de conciertos en vivo, y el incentivo creativo y participación en la formación profesional artística), se suman otras tareas que, en menor medida, lleva acabo la Dirección General de Música. Estas actividades consisten en servicios de apoyo técnico a través del aporte de estructuras escénicas, de luminotecnia y sonido para la realización de eventos que se encuentren a cargo de otras dependencias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

En este sentido, la Dirección General de Música es uno de los organismos que se encuentra mejor capacitado y provisto de elementos para llevar a cabo este tipo de tareas. Si bien las mismas no constituyen el motivo principal del funcionar de esta institución, requieren de una gran participación de recursos humanos pertenecientes a la Dirección de Producción Escenotécnica, junto con los demás departamentos y secciones que se encuentran a su cargo.

El mayor porcentaje de los bienes de uso con que cuenta la Dirección General de Música está conformado por elementos de tipo artísticos o escenotécnicos y las altas producidas a través de la adquisición de los mismos son también aquellas que mas repercuten en el aumento de su patrimonio debido a la importancia que representan para el organismo y su valor de compra.

Espacios para las presentaciones en vivo

La Dirección General de Música cuenta con dos espacios propios para la presentación de conciertos cuya administración se encuentra a cargo del

área Producción Escenotécnica. Uno de ellos es el Anfiteatro de Parque Centenario, ubicado en el barrio porteño de Caballito, que se encontraba en remodelación a cargo de la Dirección General de Espacios Verdes para convertirlo en un espacio a cielo abierto de gran capacidad para el público y de uso exclusivo para las presentaciones musicales organizadas por la Dirección General de Música.

El anfiteatro se mantuvo impedido de ofrecer eventos por el motivo anteriormente mencionado desde el año 2004, hasta que finalmente, en el mes de Junio de 2009, el Gobierno de la Ciudad procedió a su inauguración bajo el nombre de Anfiteatro Eva Perón. Este acto de apertura se celebró con la actuación de la Banda Sinfónica de la Ciudad de Buenos Aires -dirigida por el maestro Lito Valle- y con la presencia de sus 79 músicos, la cual ofreció un repertorio de música sinfónica, folclore y tango.

Este nuevo espacio cuenta con capacidad para 1620 espectadores (sentados en butacas), sus instalaciones constan de un escenario de 18x12 metros, foso para orquesta de similares proporciones, un importante equipamiento y cabina de comando de luminarias, sonido y escenografía (telones), además de una pantalla para proyección de 17x17 metros. Además, alberga tres depósitos y un taller bajo el escenario, cuatro camarines especiales y dos generales, oficinas de administración y técnica, cinco boleterías, sistema de seguridad contra incendios y baños públicos. Se prevé que para el año 2010 este se convierta en el lugar de ensayo de la Banda Sinfónica.

El segundo establecimiento propio para la realización de conciertos es el anfiteatro Juan Bautista Alberdi, ubicado en el barrio de Mataderos, que durante el año 2004 y 2005 tampoco pudo ofrecer espectáculos debido a la realización de tareas de reparación en sus instalaciones a cargo de la Dirección General de Infraestructura. Este anfiteatro, a diferencia del anterior, no cuenta con butacas sino con gradas lo que aumenta la capacidad de público a 2500 personas aproximadamente.

Con frecuencia las actividades artísticas se ven impedidas de desarrollarse en este lugar ya que existe un problema edilicio que hace que las napas subterráneas de agua surjan en forma casi continua y provoquen inundaciones en los niveles inferiores. Esto requiere de la utilización de bombas de extracción que deben funcionar durante gran parte del día, lo que genera un elevado consumo de servicio eléctrico. Las instalaciones del anfiteatro, en general, no se encuentran en buenas condiciones y en algunos casos se necesita contratar ciertos servicios externos que generan gastos extras como el caso de sanitarios químicos.

Debido a las cuestiones anteriormente mencionadas y por otras razones que en este caso están relacionadas con la posibilidad de acercar la música a diferentes barrios de la ciudad, se han utilizado otros espacios, ya sean teatros, parques, plazas o centros culturales dependientes tanto del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires como de otras instituciones públicas nacionales o del ámbito privado.

Estadísticas. Análisis de Programación de espectáculos y asistencia de público

Tal como se ha observado, en concordancia con los objetivos principales del organismo, a lo largo del año se desarrolla la programación de sus presentaciones, conciertos de sus cuerpos estables, diversos ciclos musicales y eventos especiales dentro del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

Si bien a lo largo de este informe se realizó una descripción somera de la programación correspondiente a los años 2006 y 2009, períodos que se anunciara serían expuestos en la presentación de este trabajo, resulta de interés analizar el desarrollo de actividades desde épocas anteriores, a fin de poder evaluar el resultado producido a través de las diferentes gestiones, tanto en la producción de espectáculos y eventos como en la asistencia de público. Para poder visualizar mejor este punto se presenta a continuación un cuadro que resume la cantidad de espectadores y presentaciones artísticas en períodos anuales desde el año 2003 hasta el año

2009, de acuerdo a la información proporcionada por el área de Estadística de la Dirección General de Música.

Debido a la diversidad de actividades que desarrolla la Dirección General de Música, resulta conveniente dividir las mismas de la siguiente forma:

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Banda Sinfónica	Total Espectadores	37.190	40.720	28.310	28.210	24.760	24.040	27.950
	Total Presentaciones	82	108	86	95	102	103	95
Orquesta del Tango	Total Espectadores	25.756	37.130	28.870	15.020	25.693	18.890	11.860
	Total Presentaciones	43	45	50	39	58	41	21
Prog. Temporal								
Ciclos y certámenes	Total Espectadores	144.519	183.961	23.120	32.837	63.418	29.425	20.734
	Total Presentaciones	347	290	110	116	95	128	164
Eventos Especiales	Total Espectadores	25.405	48.365	70.562	61.129	43.740	0	12.704
	Total Presentaciones	59	107	159	139	80	0	54
Prog. Temporal	Total Espectadores	169.924	232.326	93.682	93.966	107.158	29.425	33.438
	Total Presentaciones	406	397	269	255	175	128	218
Cursos Talleres	Total Espectadores	220	453	5.048	1.888	1.594	2.506	440
	Total Cursos/Talleres	7	6	41	24	25	108	16
Orquesta Escuela	Total Espectadores	14.412	5.895	775	1.100	1.730	3.220	2.080
	Total Presentaciones	19	11	4	2	10	13	10
Apoyos Técnicos	Total Espectadores	650	7.381	0	0	0	53.900	26.000
	Total Presentaciones	5	12	0	0	0	35	49
Total Espectadores		248.152	323.905	156.685	140.184	160.935	131.981	101.768
Total Eventos		562	579	450	415	370	428	409
Totales sin apoyos técnicos								
	Total Espectadores	247.502	316.524	156.685	140.184	160.935	78.081	75.768
	Total Eventos	557	567	450	415	370	393	360

Como se puede observar, durante la programación del año 2009, se llevaron a cabo un total de 409 eventos, dentro de los cuales 95 corresponden a presentaciones a cargo de la Banda Sinfónica, 21 a la Orquesta del Tango y 10 a la Orquesta Escuela de Tango “Emilio Balcarce”. Los apoyos técnicos suman un total de 49 y se ofrecieron 16 cursos y talleres a través de “Estudio Urbano”. En cuanto a la Programación Temporal, 54 eventos correspondieron a la “Bienal de Flamenco”, conformándose como el único Evento Especial desarrollado en el año. La parte de la programación temporal relacionada con ciclos y certámenes suma un total de 164 presentaciones.

Hacia el final del cuadro anterior se muestran los totales de público asistente y eventos, en las últimas filas se ha decidido expresar también estos datos discriminando los apoyos técnicos, que si bien forman parte de las tareas afrontadas por el personal del Departamento Escenotécnico de la Dirección de Música, los eventos que requieren de estos apoyos son impulsados y programados por otros organismos públicos pertenecientes al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Por lo tanto, analizándolo desde el punto de vista de las labores de programación y producción, no se puede atribuir dichos eventos como iniciativa propia de la Dirección General de Música.

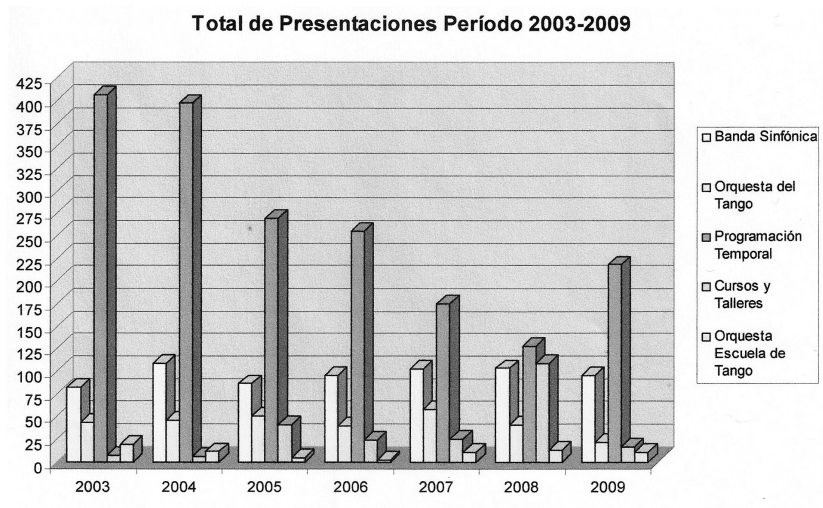
Estudiando el nivel de crecimiento o decrecimiento por tipo de actividades se puede apreciar que, teniendo en cuenta el último año, objeto de análisis, con respecto al año 2006 se ha logrado mantener estable tanto el número de presentaciones como de cantidad de espectadores para las actividades realizadas por la Banda Sinfónica, no fue ese el caso de la Orquesta del Tango que experimentó un decrecimiento del 46,15% y 21,04% para cantidad de presentaciones y espectadores, respectivamente.

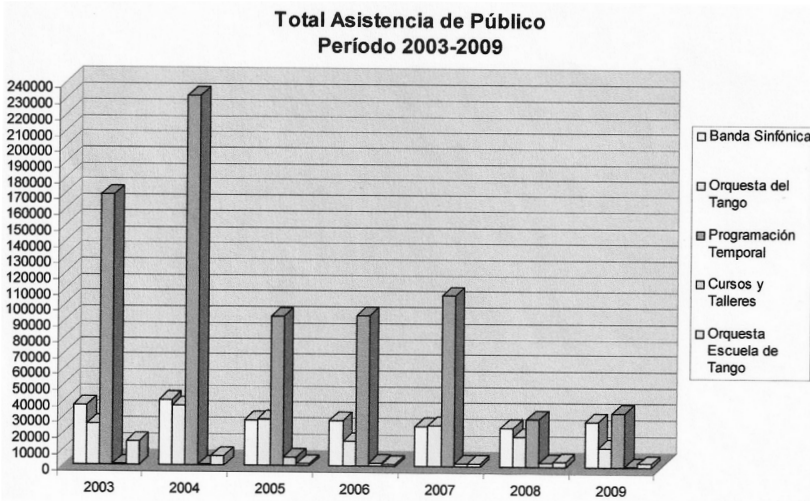
En cuanto a las actividades correspondientes a la Programación Temporal de la Dirección General de Música se observa una disminución del 64,41% en cantidad de público asistente, y de un 14,51% en lo que se refiere a cantidad de presentaciones artísticas entre el año 2006 y 2009. Esta última comparación no arroja resultado decreciente tan abrupto con respecto al que surgiría del análisis del año 2006 con años como el 2007 -en el que solo se realizó un Evento Especial, Buenos Aires Jazz- o el 2008 -en que directamente no se realiza ninguno de estos eventos, y en el que disminuyeron este tipo de actividades un 31,38% y un 49,8% respectivamente-. Este comportamiento, progresivamente decreciente, logró detenerse -aunque no revertirse- cuando en el año 2009 se realizó la Bial de Flamenco, que sumó una cantidad importante de actividades pero que, por el momento, no posee las características de los Eventos Especiales realizados hasta el año 2007.

Estas brechas se acrecientan mucho más si se compara la programación del año 2009 con la temporada 2004 que, sin dudas, resultó ser el año más pro-

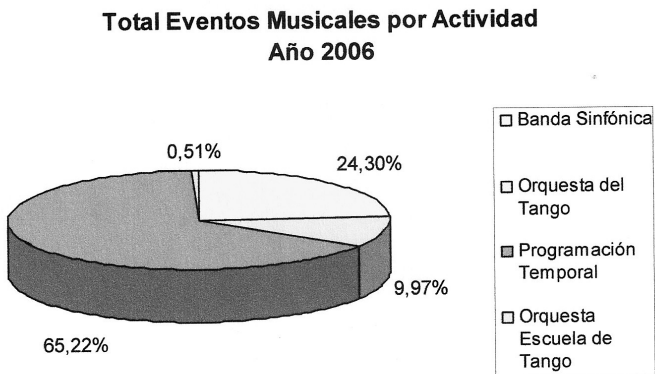
ductivo de este organismo dentro de los periodos analizados. En este sentido, las actividades relacionadas con la Banda Sinfónica fueron un 12,04% menores y su convocatoria un 31,36% más baja en el año 2009 que en el año 2004. La Orquesta del Tango experimentó en este caso el mayor decrecimiento en cuanto a presentaciones con un 53,33% y un 68,06% de asistencia de público. Por otra parte, los Ciclos y Eventos Especiales realizados en el marco de la Programación Temporal del organismo durante el año 2009 sufrieron una caída del 45,09% en cantidad de presentaciones y un descenso del 85,61% en cuanto a público asistente se refiere con respecto al año 2004.

Teniendo en cuenta los datos expresados en el cuadro se puede observar el comportamiento predominantemente decreciente que fue presentando la programación de la Dirección General de Música en cuanto a número de presentaciones a lo largo del período 2003-2009, como así también en cantidad de público asistente a los mismos. Esta información puede visualizarse en los siguientes gráficos:

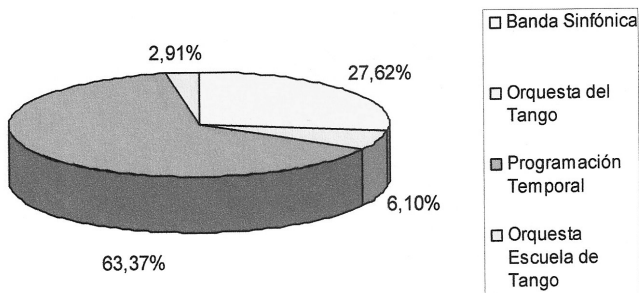




Los gráficos que se exponen a continuación muestran el grado de incidencia en porcentajes sobre el total de la programación anual (sin tener en cuenta apoyos técnicos y cursos o talleres) de los diferentes conciertos ofrecidos por los dos órganos estables de la Dirección de Música, los espectáculos provenientes de ciclos temporales y las presentaciones de la Orquesta Escuela de Tango.



Total Eventos Musicales por Actividad Año 2009



Si bien aquí se ponen bajo análisis los conciertos realizados durante los años 2006 y 2009, es importante aclarar que estos niveles de incidencia sobre la programación anual se han mantenido en similares proporciones alcanzando, por ejemplo, porcentajes que van del 74% al 63% para el caso de eventos y conciertos pertenecientes a la programación temporal durante los distintos años que comprenden el período 2003-2009. En los años 2007 y 2008 se produce una excepción con respecto a los porcentajes anteriores, demostrando un 50% y 45% respectivamente. Sin embargo, la cantidad de eventos pertenecientes a los ciclos y programación temporal se han posicionado siempre muy por encima de los que ofrecen los cuerpos estables.

Otro punto a destacar corresponde al análisis que surge de los niveles de evolución de las metas físicas que se propone este organismo al momento de elaborar su proyecto de presupuesto anual. En el siguiente cuadro se exponen los datos referentes a estas cuestiones:

Año	Meta Física Proyectada	Meta Física Realizada	Grado de ejecución
2007	320.900	160.935	50,15%
2008	222.000	78.081	35,17%
2009	328.550	75.768	23,06%

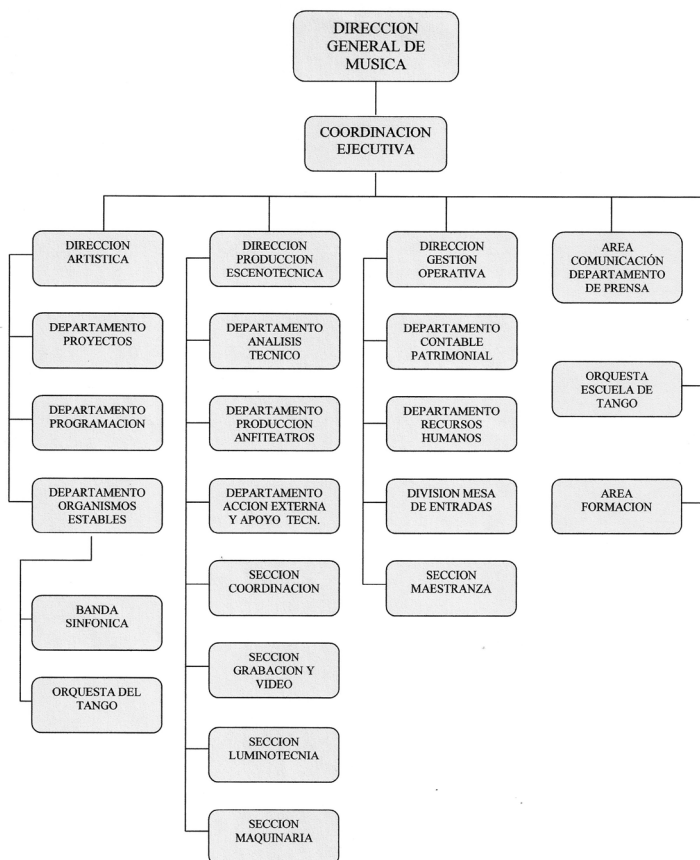
De acuerdo a la información disponible -correspondiente al período 2007-2009-, se puede observar que las metas físicas proyectadas y su nivel de realización (total anual de asistencia de público a diversas actividades sin tener en cuenta los pertenecientes a apoyos técnicos) presenta grandes desvíos que se van incrementando año tras año. En este sentido, para el año 2007 el desvío de asistencia entre la cantidad de espectadores esperada y la real es de un 49,85%, para el año 2008 del 64,83%, y para el año 2009 del 76,94%, representando el mayor porcentaje de desvío.

Estructura Organizacional. Recursos Humanos

Desde el año 2001 y hasta principios del año 2006, la Dirección General de Música realizaba funciones bajo dependencia de la Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales, la que a su vez encontraba jerárquicamente por debajo de la Secretaría de Cultura. Para el año 2006, regía la ley 1925 -de Ministerios- del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y, a través del Decreto 350/06, se aprobó la estructura organizativa dependiente del Poder Ejecutivo. En el anexo 1/9 de ese decreto se definía la estructura del Ministerio de Cultura, donde puede visualizarse que la Dirección de Música por entonces dependía de la Subsecretaría de Gestión Cultural.

En el año 2008, a través del Decreto 1160/08, se modificó en forma parcial la estructura organizativa del Ministerio de Cultura. A través del mismo se estableció a la Dirección General de Música como una unidad fuera de nivel dependiendo en forma directa del Ministerio de Cultura, situación que persiste actualmente.

La Dirección General de Música no cuenta con una estructura orgánico-funcional que se encuentre aprobada por debajo del nivel de Dirección General, por lo tanto a los fines de desarrollar sus necesidades operativas al año 2006 esta Dirección contaba con una estructura de carácter informal como la siguiente:



En el año 2009, al momento de analizar las diferentes áreas de trabajo de la Dirección General de Música, se han observado ciertas diferencias con respecto al organigrama expuesto anteriormente.

En cuanto a la distribución de tareas de hecho, un grupo de áreas de las cuales dependen diversos departamentos y secciones han resultado coincidentes con el organigrama anterior. Estas áreas son: el Departamento de Or-

ganismos Estables, la Dirección de Producción Escenotécnica, la Dirección Gestión Operativa, el Área de Comunicación y Prensa y la Orquesta Escuela de Tango. El área de trabajo correspondiente a las actividades desarrolladas por Estudio Urbano tiene funciones similares y la misma ubicación en este organigrama que años atrás detentaba el área Formación.

El cambio más importante está dado con la inexistencia actual de áreas como Dirección Artística, Departamento de Proyectos y Departamento de Programación. Esto no significa que este grupo de tareas se hayan dejado de desarrollar, sino que dichas responsabilidades hoy en día se encuentran a cargo de la Dirección General y el área Jefe de Gabinete en forma conjunta.

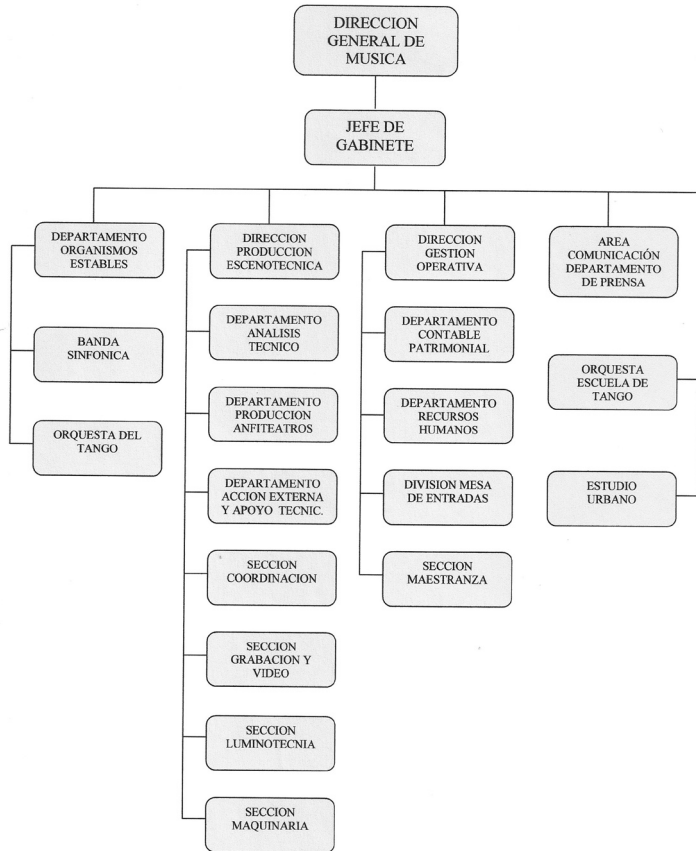
Teniendo en cuenta el análisis en cuanto a división de tareas y funciones, y los cambios producidos durante este período analizado, la estructura organizacional de carácter informal correspondiente Dirección General de Música durante el año 2009 podría definirse tal como consta en el siguiente organigrama.

En lo referente a recursos humanos, la Dirección General de Música posee dos tipos de relaciones. Por un lado se encuentran los empleados pertenecientes a la planta permanente distribuidos en escalafones de acuerdo a las funciones jerárquicas y operativas que lleven a cabo dentro del organismo. Por otro lado, y en menor proporción, la Dirección de Música se encarga de contratar personal con el propósito de desarrollar las tareas artísticas, operativas y técnicas que le son habituales.

Hasta el año 2005 estos empleados se encuadraban dentro del régimen de contrato de locación de servicios. En ese año, a través del Decreto 948/05, se determinó la necesidad de equilibrar las responsabilidades administrativas que asumían todas las personas que prestaban servicios en la Administración Pública mediante la novación de los contratos de locación de servicios que estuvieran vigentes hasta fines del 2004 y se hubieran renovado durante el año 2005.²⁹ De esta manera, esos empleados contratados pasarían a conformarse como trabajadores por tiempo determinado

²⁹ Decreto 948/05, Resolución 959/07.

bajo el régimen de contrato de empleo público, siempre y cuando se cumplieren los requisitos de trabajo eventual y complementario a las tareas desarrolladas por el personal de planta permanente (Art. 39 Ley 471).



Las relaciones laborales de los empleados de la Dirección General de Música que revisten en la planta permanente se encuentran reguladas por la Ley 471 de Relaciones Laborales en la Administración Pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para poder observar en forma más detallada la composición de su personal se presenta a continuación un cuadro que se divide en tres grandes áreas que a su vez se subdivide en cantidad de personal de planta permanente y personal contratado. Estos contratos de locación de servicios que se toman en cuenta para determinar el personal contratado generalmente tienen una extensión de 9 y 12 meses. Además de éstos, cabe destacar que la Dirección de Música también efectúa contrataciones por periodos menores de acuerdo a los requerimientos de las tareas que deban desarrollarse, como por ejemplo: convocatoria de artistas invitados a los diferentes órganos musicales estables, para control de sala, producción y difusión de un evento en particular, etc.

AREAS	Año 2005			Año 2009		
	Planta Permanente	Contratados	Totales por Área	Planta Permanente	Contratados	Totales por Área
Áreas Operativas y de Funcionamiento	45	36				
Personal Administrativo				33	19	
Personal Estudio Urbano				1	7	
Personal Orquesta Escuela de Tango				1	8	
Total Áreas Operativas y de Funcionamiento	45	36	81	35	34	69
Cuerpo Artístico						
Banda Sinfónica (a+b)	103	13	116	95	9	104
Músicos (a)	84	8		77	2	
Personal Auxiliar (b)	19	5		18	7	
Orquesta del Tango (c+d)	33	17	50	40	4	44
Músicos (c)	23	12		31	4	
Personal Auxiliar (d)	10	5		9	0	
Total Cuerpo Artístico (B. Sinf. y Orq. Tango)	136	30	166	135	13	148
Cuerpo Escenotécnico						
Total Cuerpo Escenotécnico	71	16	87	77	16	93
TOTAL PERSONAL	252	82	334	247	63	310

Las áreas operativas y de funcionamiento hacen referencia al personal que comprende las áreas de Dirección Artística (Proyectos, Programación, Organismos Estables), Dirección de Gestión Operativa, Área de Comunicación y Prensa, Área de Formación, y Orquesta Escuela de Tango para el período que comprende finales del año 2005 e inicio de 2006. Y las áreas de Departamento de Organismos Estables, Dirección Gestión Operativa, Área de Comunicación y Prensa, Orquesta Escuela de Tango y Estudio Urbano para el año 2009.

El cuerpo artístico está formado por los músicos y personal auxiliar tanto de la Banda Sinfónica como de la Orquesta del Tango. El personal del Cuerpo Escenotécnico son todos aquellos empleados que cumplen tareas dentro de la Dirección Escenotécnica (Departamentos de Análisis Técnico, Producción Anfiteatros, Acción Externa y Apoyo Técnico y las secciones que dependen de esta Dirección).

En base al relevamiento de datos relativo a recursos humanos con que cuenta este organismo, se puede informar que, para fines del año 2005, la Dirección General de Música contaba con 334 empleados, de los cuales 260 personas pertenecían a la planta permanente. Dentro de este número 252 personas cumplieron funciones en este organismo y 8 estuvieron en comisión de servicios en otras áreas del Gobierno de la Ciudad y el Estado Nacional como la Secretaría de Cultura, Dirección Gral. Complejo Teatral de Buenos Aires, Radio de la Ciudad y la Secretaría de Cultura de la Nación. Las restantes 82 personas se encontraban empleadas a través de contratos de locación de servicios.

Durante el año 2005 se llamó a concurso público con el fin de cubrir un total de 34 cargos vacantes en diversas áreas de la Dirección de Música donde la Orquesta del Tango y personal auxiliar reunía el mayor porcentaje con 14 puestos, seguida por la Banda Sinfónica y personal auxiliar con 13 puestos, y 7 puestos vacantes dentro del Cuerpo Escenotécnico. En este período también se efectuaron 570 contratos de locación de servicios a fin de cumplir tareas, tanto artísticas como de funcionamiento.

Durante el año 2009 la cantidad total de personal con la que contó la Dirección General de Música fue de 310 agentes, dentro de los cuales 247 pertenecían a la planta permanente y 63 personas se encuadraban dentro del régimen de contrato de empleo público. Es decir, 24 personas menos de las que había en el año 2005. Estas bajas se deben a motivos diversos producidos durante ese período, por lo general, cese de relación laboral y rescisiones de contratos jubilaciones o transferencias de agentes para el cumplimiento de servicios en otras reparticiones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

En este período la Dirección General de Música también realizó 143 contratos, dentro de los cuales 121 de ellos respondieron a servicios artístico-técnicos, y 22 a servicios de funcionamiento para poder cumplir con diversas tareas artísticas, operativas y técnicas. Cabe destacar que durante el año en curso no se ha realizado concurso público abierto a fin de cubrir las vacantes de los órganos estables.

Estructura Presupuestaria. Análisis Económico-Financiero

Las fuentes de financiamiento de las que se vale esta Dirección para llevar a cabo el cumplimiento total de sus obligaciones y actividades provienen del Tesoro de la Ciudad, mayormente a través de ingresos tributarios, aunque a partir del año 2010 este organismo cuenta con la autorización para incrementar su financiación mediante recursos propios a través del cobro de entradas a ciertos eventos.³⁰

Para poder afrontar sus gastos y cumplir sus metas, la Dirección General de Música cuenta con un presupuesto anual, previa elevación del proyecto de presupuesto a la Legislatura Porteña para su posterior aprobación, que se elabora a través de la creación de partidas que se agrupan de acuerdo a un programa al cual se irán destinando las mismas. Este programa está compuesto por distintas actividades que se establecen de acuerdo a los objetivos prefijados para el año al cual se afectarán dichas partidas a medida que se produzcan diversas erogaciones a lo largo de todo ese período.

A su vez estas actividades pierden analizarse y clasificarse económicamente de acuerdo a grupos de partidas que cumplen similares características en cuanto al tipo de gasto y destino por los que se afectan y se agrupan de acuerdo al número de inciso de cada una de ellas. De esta manera, aquellas partidas correspondientes a los incisos 1, 2 y 3 constituyen gastos corrientes o erogaciones destinadas a las actividades de producción de bienes y servicios del sector público y toda transferencia de recursos que no impliquen una contraprestación efectiva de bienes y

³⁰ Resolución 714/10 (B.O. Pub 25/02/2010).

servicios. Las partidas que corresponden al inciso 4 son gastos destinados para la adquisición o producción de bienes materiales e inmateriales que incrementan el activo del Estado y sirven como medios para la producción.³¹ Para el caso de los presupuestos en análisis, la clasificación tiene las siguientes características:

Inciso 1: Gastos en personal.

Inciso 2: Bienes de consumo.

Inciso 3: Servicios no personales.

Inciso 4: Bienes de uso.

	Actividades	Año 2005			Año 2009		
		Sanción	Vigente	Devengado	Sanción	Vigente	Devengado
	1-Conducción						
	Inciso 1	146.749,00	137.847,00	137.843,00	3.341.050,00	4.166.080,00	4.142.143,20
	Inciso 2	2.000,00	894,00	893,00	0,00	323.304,00	22.420,00
	Inciso 3	204.200,00	162.778,00	161.578,00	76.500,00	89.461,00	71.000,00
	Inciso 4	165.000,00	128.200,00	10.247,00	2.000.000,00	2.051.740,00	568.513,45
	Total 1- Conducción	517.949,00	429.719,00	310.561,00	5.417.550,00	6.630.585,00	4.804.076,65
	2-Administración y Servicios Generales						
	Inciso 1	2.058.583,00	2.968.805,00	2.968.802,00	4.967.150,00	5.236.572,00	5.230.743,28
	Inciso 2	100.351,00	69.523,00	69.511,00	165.267,00	189.676,00	177.693,48
	Inciso 3	519.628,00	476.410,00	472.883,00	325.750,00	602.418,00	599.148,70
	Inciso 4	25.000,00	53.338,00	41.514,00	54.219,00	2.279,00	2.260,00
	Total 2 -Administración y Servicios Grales.	2.703.562,00	3.568.076,00	3.552.710,00	5.512.386,00	6.030.945,00	6.009.845,46
	3- Promoción de actividades musicales y/o discográficas						
	Inciso 1	185.404,00	274.455,00	274.453,00			
	Inciso 3	155.000,00	224.538,00	224.236,00			
	Total 3 -Prom. activ. music. y discográfica	340.404,00	498.993,00	498.689,00			
	8-Orquesta del Tango						
	Inciso 1				3.405.030,00	3.502.077,00	3.490.301,20
	Total 8 -Orquesta del Tango				3.405.030,00	3.502.077,00	3.490.301,20
	9-Banda Sinfónica						
	Inciso 1				8.741.740,00	9.069.058,00	9.063.682,24
	Inciso 3				13.600,00	13.600,00	13.600,00
	Total 9 -Banda Sinfónica				8.755.340,00	9.082.658,00	9.077.282,24
	10-Realización de actividades musicales						
	Inciso 1	4.318.676,00	5.854.827,00	5.854.825,00	50.570,00	340,00	0,00
	Inciso 3	660.000,00	681.390,00	677.832,00	28.200,00	35.944,00	28.200,00
	Total 10 -Realización de activ. musicales	4.978.676,00	6.536.217,00	6.532.657,00	78.770,00	36.284,00	28.200,00
	11-Producción de eventos musicales						
	Inciso 1	52.085,00	77.819,00	77.818,00	51.520,00	60.778,00	60.436,92
	Inciso 2	4.500,00	8.214,00	8.210,00	0,00	0,00	0,00
	Inciso 3	508.800,00	570.702,00	570.699,00	811.486,00	0,00	880.883,33
	Inciso 4	10.000,00	3.080,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total 11 -Producción eventos especiales	575.385,00	659.815,00	656.727,00	863.006,00	60.778,00	941.320,25
	12-Área formación y capacitación						
	Inciso 3				92.300,00	0,00	92.300,00
	Total 12 - Área formación y capacitación				92.300,00	0,00	92.300,00
	TOTALES	9.115.976,00	11.692.820,00	11.551.344,00	24.124.382,00	25.343.327,00	24.443.325,80

³¹ Resolución 2082 (B.O. 2797 Pub 26/10/2007).

En el gráfico previo, se presenta un cuadro comparativo dividido por actividad y subdividido por incisos correspondientes a los períodos 2005 y 2009 teniendo en cuenta el crédito original, vigente y devengado a cierre de cada uno de esos períodos. En el Anexo V se presenta un cuadro de presupuesto por actividades con un mayor grado de detalle en cuanto a las partidas que componen cada inciso.

Cabe aclarar que la actividad 3, Promoción de actividades musicales y/o discográficas, pasó a cargo de la Subsecretaría de Industrias Culturales, dependiente del Ministerio de Producción en el año 2006, al producirse modificaciones en la estructura organizativa bajo la nueva Ley de Ministerios. Y las partidas correspondientes a las actividades 8 y 9, Orquesta del Tango y Banda Sinfónica respectivamente, en el presupuesto 2005 no se encontraban discriminadas de tal forma, sino incluidas dentro de la actividad 10 (Realización de actividades musicales).

El presupuesto original, vigente y devengado, y el nivel de ejecución para el ejercicio 2005 y 2009 fue el siguiente:

	Año 2005			Nivel de	Año 2009			Nivel de
	Sancción	Vigente	Devengado	Ejecución	Sancción	Vigente	Devengado	Ejecución
INCISO 1	6.761.497,00	9.313.753,00	9.313.741,00	99,99 %	20.557.060,00	22.034.905,00	21.967.306,84	99,78 %
INCISO 2	106.851,00	78.631,00	78.614,00	99,97 %	165.267,00	518.644,00	200.113,48	38,58 %
INCISO 3	2.047.628,00	2.115.818,00	2.107.228,00	99,59 %	1.347.836,00	735.759,00	1.685.132,03	229,03 %
INCISO 4	200.000,00	184.618,00	51.761,00	28,03 %	2.054.219,00	2.054.019,00	570.773,45	27,79 %
TOTALES	9.115.976,00	11.692.820,00	11.551.344,00	98,80 %	24.124.382,00	25.343.327,00	24.443.325,80	96,45 %

En el cuadro precedente se refleja el nivel de ejecución en relación al crédito devengado y el crédito vigente para cada inciso observándose que, para el año 2005, el crédito devengado total ascendió a \$11.551.344, representando un 98,80% del crédito vigente, mientras que en el año 2009 el gasto total devengando fue de 24.443.325,80, registrándose una ejecución presupuestaria del 96,45%.

Analizando en forma específica a nivel inciso se puede observar, en el año 2009, una sub-ejecución presupuestaria del 10,22% para el inciso 1, del

61,42% para el inciso 2 y del 72,21% para el inciso 4. En tanto los gastos relacionados con servicios no personales (inc. 3), manifiestan una sobre-ejecución presupuestaria del 129,03%, en particular en la partida 3.4, que se refiere a servicios profesionales, técnicos y operativos, donde este porcentaje asciende a 262,35% teniendo en cuenta que el crédito devengado de esta partida asciende a \$1.344.128,33, y el vigente de \$370.945, por lo que se deduce que se han contratado estos servicios muy por encima del crédito asignado para tal fin.

Sin embargo, teniendo en cuenta un análisis general de la ejecución presupuestaria en cuanto al programa, se podría concluir afirmando que no se detectó sobre-ejecución presupuestaria ya que la sobre-ejecución relacionada con las partidas anteriormente mencionadas, provocada por el aumento no previsto de los gastos de servicios de contrataciones a terceros, resultó compensada a nivel general por la disminución en las erogaciones destinadas a bienes de consumo y bienes de uso.

Cabe destacar que esta aplicación de las partidas no habiendo realizado las modificaciones presupuestarias correspondientes se encuentra prohibida por el artículo 63 de la ley 70.³²

En el siguiente cuadro se expone el nivel de incidencia sobre el total del presupuesto anual devengado, que supone los diferentes incisos que forman parte del mismo para los períodos 2005 y 2009.

De acuerdo a lo expuesto, resulta importante tener en cuenta el grado de incidencia que se observan en todos los gastos relacionados con el personal, tanto de planta permanente como contratados, representando un 80,62%

³² Ley 70 B.O. 539 Pub. 29/09/1998. Establece que la reglamentación determinará los alcances y mecanismos para efectuar las modificaciones a la ley de Presupuesto General que resulten necesarias durante su ejecución. Corresponde a la Legislatura modificar la ley de Presupuesto General si resulta necesario durante su ejecución, cuando afecte al monto total del presupuesto, al monto del endeudamiento autorizado, así como incrementar los gastos corrientes en detrimento de los gastos de capital, cambiar la distribución de las funciones y modificar el crédito total autorizado para las partidas de transferencias y personal.

del gasto total anual para el año 2005 y del 89,95% para el 2009, presentando inclusive una variación en más 9,33% entre estos dos períodos. Este incremento no proporcional entre un periodo y otro se verifica analizando el aumento de los gastos en personal del año 2005 al 2009, que sufrieron un aumento de \$12.673.565,84, mientras que el total del crédito devengado destinado al organismo de \$12.891.981,80 resulta inferior a la diferencia anterior. En el cuadro puede observarse esta relación en porcentajes.

			Año 2005	Año 2009	
	Part.	Descripción	Devengado	Devengado	Incremento
INCISO 1	1,1	Sueldos permanente y cargas sociales	9.117.771,00		
	1,4	Asignaciones familiares	115.311,00		
	1,5	Seguros	0,00		
	1,7	Sueldos y complementos	14.172,00		
	1,8	Contratos empleo público y cargas sociales	66.487,00		
TOTAL GASTOS DEVENGADOS EN PERSONAL			9.313.741,00	21.987.306,84	136,07%
INCIDENCIA PORCENTUAL			80,62%	89,95%	
INCISO 2			78.614,00	200.113,48	
INCIDENCIA PORCENTUAL			0,69%	0,82%	
INCISO 3			2.107.228,00	1.685.132,03	
INCIDENCIA PORCENTUAL			18,24%	6,89%	
INCISO 4			51.761,00	570.773,45	
INCIDENCIA PORCENTUAL			0,45%	2,34%	
TOTAL ANUAL DEVENGADO DEL PROGRAMA			11.551.344,00	24.443.325,80	111,61%

Estos gastos en personal, que no pueden solventarse en la misma proporción que en años anteriores, actúan en detrimento del cumplimiento de los objetivos principales de la Dirección de Música, debiendo destinar un mayor porcentaje del presupuesto anual para cubrir los mismos y no pudiendo cumplir con una programación musical de igual o mejor calidad que la ofrecida en épocas anteriores. Esto también puede verse reflejado en los totales de gastos destinados a las actividades “Producción de eventos especiales” y “Realización de actividades musicales”, en particular en el inciso 3, relacionado con “Gastos no personales”.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, y en el desarrollo y profundización de cada uno de los aspectos más importantes del funcionamiento de la Dirección General de Música, se han podido destacar ciertas falencias e inconvenientes que interfieren en su normal accionar y en el cumplimiento de los objetivos en los cuales sienta las bases que dieron motivo para su creación y que pretende sostener actualmente.

Cabe recordar que estos objetivos consisten en: el desarrollo de actividades artísticas, dentro de la Ciudad de Buenos Aires, orientadas a reforzar la divulgación de la música en sus diversos géneros y de los artistas que la representan. Se busca concretar estos objetivos mediante la definición de una programación para sus dos órganos estables (la Banda Sinfónica y la Orquesta del Tango de la Ciudad), de diferentes ciclos musicales y de producciones especiales que concentran diversas expresiones artísticas.

Uno de los problemas centrales por los que atraviesa este organismo radica en su falta de planificación y programación de actividades con la correspondiente antelación, momento que, en la práctica, estaría dado en la elaboración de su anteproyecto de presupuesto. Sin obviar por supuesto las limitaciones económicas que se presenten a momento de su aprobación, dicha situación a su vez trae aparejado inconvenientes en cuestiones de tipo presupuestarias, que luego repercuten en las actividades que se desarrollen durante el año y que requieren del presupuesto asignado.

El cambio más evidente y visible que se ha producido entre los períodos analizados recae en la calidad y cantidad de actividades que la Dirección General de Música desarrolla en forma anual. El siguiente cuadro da cuenta de esta situación.

El grupo de tareas más afectadas se encuentra en el área relativa a la programación temporal, tanto para los Ciclos de Música como para los Eventos Especiales. En cuanto a los primeros, bajo el ciclo “Música sin límites”, se realizaron 66 eventos durante el año 2009, dentro de los cua-

les solo 29 correspondieron a presentaciones en vivo y 37 a emisiones radiales. Estos resultados se encuentran muy por debajo de lo logrado, con este mismo tipo de actividades musicales en años anteriores, dado que las presentaciones en vivo representan solo un 17,68 % del total de la programación temporal anual referente a ciclos musicales.

	2006	2009
Cuerpos Estables	Banda Sinfónica	Banda Sinfónica
	Orquesta del Tango	Orquesta del Tango
Programación Temporal		
Eventos Especiales	Buenos Aires Jazz y otras músicas	1ª Bienal de Flamenco Buenos Aires 09
	Buenos Aires Percusión	
	Encuentro Músicas de Provincias	
Ciclos	Gira Mínima	Música sin Limites
	Martes de Música	
	Música en el Hall (Teatro Gral. San Martín)	
	Círculo Rock	
	Ciclo Clásica y Contemporánea	
Otras Actividades	Cursos de Formación MBA	Estudio Urbano
	Orquesta Escuela de Tango	Orquesta Escuela de Tango "Emilio Balcarce"
	Certámen de Tango "Hugo del Carril"	Certámen de Tango "Hugo del Carril"
	Jornadas de investigación "Astor Piazzolla"	Musiteca

Si bien el lema utilizado por el organismo para este ciclo propone “promover músicos sin sectarismos” y resulta válido en cuanto a la posibilidad de experimentación de variados estilos musicales y de acercar esta diversidad al público, lo expuesto denota una falta de compromiso y planificación en cuanto a criterios de programación musical. En este caso, el factor sorpresa que es pretendido, puede capturar a un segmento de público con determinada apertura musical pero termina desplazando al público por seguimiento de género que se encuentra más atento a la costumbre que a la novedad. Muchas veces, ante la incertidumbre, se genera la decisión de no repetir la experiencia.

Por otra parte, la suspensión de los eventos especiales provocó un impacto negativo en la programación anual de la Dirección General de Música. Es importante tener en cuenta que estos eventos han influido enormemente a la hora de posicionar a la Dirección General de Música como institución

capaz de realizar espectáculos de grandes dimensiones y lograr un fuerte interés por parte del público, superando cada año las características de las presentaciones precedentes. El evento que se lanzó en 2009 con las expectativas de generar similar impacto ha sido la Biental de Flamenco, de gran despliegue organizativo, pero aún sin certezas sobre su proyección en el tiempo (en especial si se evalúa la posibilidad de poder afrontar un componente económicamente fluctuante, como es la contratación de artistas extranjeros con todas los requerimientos de traslado y estadía que esto implica).

Sin embargo, en cuanto a la planificación artística, lo que resulta más sorprendente es que aquellos órganos estables, que alguna vez dieron origen a lo que hoy se conoce como la Dirección General de Música, tengan tan escasa presencia en la programación actual. Paradójicamente, el órgano estable que debiera tener mayor participación por detentar el género musical que más representa a la Ciudad de Buenos Aires es quien más perjudicado se ha visto en estos últimos tiempos. El desempeño de la Orquesta del Tango durante el año 2009 ha sufrido un decrecimiento del 46.15% en cuanto a cantidad de eventos anuales, realizando solo 21 presentaciones artísticas durante todo este año. De esta manera resulta imposible poder cumplir con un objetivo tan importante como el de promover, divulgar y fortalecer ese elemento fundamental de nuestra cultura ciudadana.

Por su parte, la Banda Sinfónica ha podido mantener la frecuencia y cantidad de presentaciones y sus actividades didácticas, aunque cabe destacar que parte de esta labor es afrontada por los propios miembros de la Orquesta, que buscan promocionarse través de medios de comunicación que solventan en forma personal.

Estos órganos estables cuentan con estatutos de trabajo propios, cuyas cuestiones más importantes se han enunciado en este informe. La necesidad de implementar estos estatutos hace que en ciertas ocasiones se generen conflictos de intereses entre los órganos estables y los directivos, ya que estos requerimientos a veces resultan excesivos en cuanto a la posi-

bilidad de ponerlos en práctica, sobre todo para una entidad que apenas puede sostener la realidad de su estructura presupuestaria.

En cuanto al resto de las actividades, Estudio Urbano es uno de los segmentos que mejor se ha posicionado y genera buenas expectativas futuras, desarrollando y ampliando año a año sus tareas integrales, que van de la formación profesional a la concreción de proyectos artísticos, ya sea en el ámbito discográfico como en presentaciones artísticas de ciclos en vivo. Sin embargo, otra de las actividades de la Dirección General de Música relacionada con la educación artística que es llevada a cabo por la Orquesta Escuela de Tango, dejará de desarrollarse bajo representación de esta institución pública ya que prevé funcionar en forma independiente a partir del año 2010.

Por otro lado, estos últimos años el “Certamen de Tango Hugo del Carril” ha visto disminuida su convocatoria y se considera que uno de los factores que influyeron fuertemente en esta cuestión se relaciona con la suspensión de las etapas de preselección en diferentes barrios de la ciudad y en su baja promoción y divulgación. A esto se han sumado las quejas de algunos participantes que han declarado el incumplimiento de determinadas premiaciones en tiempo y forma.

Teniendo en cuenta todo esto y analizando la estructura organizativa informal de la Dirección General de Música no resultaría extraño inferir que la reestructuración que ha sufrido su organigrama en cuanto a la distribución de tareas de hecho haya sido motivo en este decaimiento que presenta actualmente la programación anual. La existencia de áreas o departamentos, como lo eran la Dirección Artística y Programación, resultan imprescindibles y fundamentales en el quehacer y evolución de una organización cultural con la trayectoria y estructura que detenta esta Dirección.

Sin embargo, las labores y responsabilidades que años antes eran asumidos por cierta cantidad de personal especializado y experimentado distribuido en las áreas anteriormente mencionadas se han limitado a la toma de decisiones desde un pequeño grupo de personas pertenecientes a la Dirección General y al área de

Jefatura de Gabinete. En tal sentido, y sin juzgar capacidades, se debe tener en cuenta que dichas áreas se encuentran imposibilitadas de contar con la participación de personal que antes desarrollaba tareas exclusivamente enfocadas a la programación y selección artística, a lo que se suma la escasez de tiempo físico que requiere en la práctica llevar a cabo labores de semejante importancia.

En cuanto a la evaluación presupuestaria, se puede observar que la Dirección General Música no cuenta con recursos financieros suficientes para desarrollar su potencial, teniendo cuenta el tamaño de la estructura artística, técnica y administrativa que la componen.

Esto se debe a que los gastos en personal desde el año 2005 hasta el año 2009 han aumentado más que proporcionalmente con respecto al aumento del total de presupuesto destinado para esta entidad, a pesar de haberse producido una disminución en la totalidad del personal durante ese periodo. En el año 2005, estos gastos influían en un 80,62% del total del presupuesto anual de la Dirección General de Música y actualmente representan un 89,95%. Por lo tanto, los mismos deben indefectiblemente absorber parte del presupuesto que debiera destinarse al cumplimiento de los objetivos principales fijados por esta Dirección, como son la producción de espectáculos públicos y la formación técnico-artística.

La falta de establecimiento de pautas de planificación estratégica también hace que deban realizarse tareas sobre la marcha, haciendo que los elementos necesarios para poder soportar las producciones de los eventos y erogaciones relacionadas con diferentes actividades lleguen al punto de incumplir ciertos procedimientos o normas jurídicas. Este es el caso de la utilización de cajas chicas especiales para solventar gastos de actividades y proyectos importantes como el caso de la Bial de Flamenco y el equipamiento para la puesta en marcha del Anfiteatro Eva Perón, que eran cuestiones previstas y que deberían haberse solventando en su totalidad a través del presupuesto anual.

Otro ejemplo de esta situación se refleja en la adquisición de bienes (instrumentos musicales, elementos escenográficos, instalaciones) y el pago de servicios (gastos de alimento y alojamiento) a través del Decreto 2743/07, el cual no fija un procedimiento de compra, sino una modalidad en cuanto a autorización de pagos solo cuando se trate de operaciones imposterables que aseguren servicios esenciales y que deban llevarse a cabo con celeridad, con lo cual se verifica un incumplimiento de la normativa vigente en materia de compras y contrataciones para el sector público de la Ciudad de Buenos Aires. Otro caso importante en el que también se manifiesta el incumplimiento de normativas vigentes surge al no realizarse la correspondiente modificación presupuestaria en el caso de las partidas que presentaron en el presupuesto 2009 una sobre-ejecución presupuestaria para el caso de servicios no personales.

Existen también ciertas dificultades asociadas a los espacios propios para el desarrollo de actividades correspondientes a los cuerpos estables de esta Dirección, como el caso de la Banda Sinfónica en cuyo lugar de ensayo -el Club Italiano-, se constató que las condiciones de guarda actual para el instrumental y elementos de copistería no son recomendables por el alto porcentaje de humedad que existe en el edificio. Corre similar suerte el espacio de ensayo que utiliza la Orquesta del Tango, que además resulta escaso para el despliegue instrumental de la misma y carece de los elementos necesarios para su normal funcionamiento (desde la ejecución de instrumentos hasta las tareas de copistería). A ello se suma la falta de elementos de seguridad contra incendio y la custodia para los elementos que allí se guardan.

Asimismo, a pesar del tiempo transcurrido desde su mudanza del Centro Cultural General San Martín, las oficinas que desempeñan las tareas administrativas de la Dirección General de Música siguen sin poder resolver algunos inconvenientes edilicios.

Con respecto a los lugares destinados para presentaciones artísticas, la inauguración del Anfiteatro Eva Perón ha sido el mejor acierto para

afrontar este problema que venía acarreado el organismo. Y con el tiempo se prevé utilizar al máximo sus instalaciones, tanto como espacio para las presentaciones en vivo, como para lugar definitivo de ensayo y guarda de instrumentos de la Banda Sinfónica. No sucede lo mismo con el Anfiteatro Juan Bautista Alberdi, con el que muy pocas veces se puede contar para la realización de conciertos en vivo, debido a los serios problemas edilicios que presenta y que no parecen solucionarse desde hace ya muchos años.

En cuanto a otros espacios escenográficos, existen dos cuestiones importantes a las que se enfrenta esta Dirección. Una de ellas se relaciona con la dificultad de acceder a otros espacios culturales públicos debido a la programación propia de cada sala (los casos del Teatro Alvear, el Teatro Gral. San Martín, el Teatro Regio, etc.), por lo que la oferta para la realización de eventos se ve acotada a franjas poco atractivas y de escaso poder de convocatoria para determinado tipo de público. La otra cuestión está relacionada con la posibilidad de acceder a salas del circuito privado, en las que podría contarse con mayor libertad de acción, pero que a la vez implican un desembolso presupuestario de los cuales el organismo necesita abstenerse.

De acuerdo al panorama anteriormente expuesto resulta evidente que la Dirección General de Música presente serias dificultades en cuanto a su correcto funcionamiento y al cumplimiento de sus objetivos principales, sobre todo cuando se observan limitaciones en aspectos tan importantes como la toma de decisiones, la disposición de un escaso presupuesto económico con el cual poder afrontar sus tareas habituales y la falta de planificación, tanto de actividades como de gastos que debieran soportar las mismas. Todo ello conduce a que este organismo público se vea imposibilitado de generar nuevas propuestas al público, de evolucionar y de llevar a cabo una labor tan necesaria como resulta ser la formación y el desarrollo de la cultura musical ciudadana.

Capítulo 6

LA MARCA DEL PASEO: ELEMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA DEL PASEO LA PLAZA³³

Lic. Gabriela Leyes Mancha (Año 2008)

Presentación

El Paseo La Plaza (en adelante, indistintamente, La Plaza o PLP) es una empresa con más de veinte años de trayectoria en el rubro teatral. Ubicado en la calle Corrientes, es uno de los principales referentes dentro del circuito comercial. Sus salas y espacios, en constante actividad, albergan obras de diversos estilos, muchas de ellas de producción propia. Se ha optado por analizar esta empresa por el nivel de organización y dinámica que presenta, aspectos que la ubican en un lugar de liderazgo sostenido a largo de los años.

El objetivo de este trabajo de observación e investigación es analizar a La Plaza como una *marca*. Si bien en el sector cultural no es muy utilizado el concepto de “marca”, hay nombres propios que identifican y “venden” el producto por sí solos. Como ejemplo de esto se puede citar, a nivel internacional y para el ámbito cinematográfico, las películas de realizadores como Tim Burton, Steven Spielberg o Quentin Tarantino, por mencionar solo algunos. En el plano teatral, ocurre algo similar con algunos directores reconocidos o actores de primer nivel, cuyos nombres otorgan a sus obras un sello particular.

A través de sucesivas tareas de investigación, y tomando como base el concepto de marca, se observará al PLP como entidad, analizando su identidad institucional, a fin de detectar las características y particu-

³³ Versión reducida del trabajo final de Pasantía, adaptado para esta publicación.

laridades que dan a la organización el comportamiento de una marca de productos teatrales.

Para llevar a cabo ese análisis, se observarán algunas de sus producciones y se estudiará a la institución desde distintas ópticas, a fin de identificar esas características que le otorgan al PLP el sello propio que la diferencia del resto de las organizaciones teatrales de la Ciudad de Buenos Aires.

a) Valores que caracterizan a la institución

Una de las premisas sobre las que se basa este trabajo es que el PLP posee ciertos valores que lo identifican y constituyen su esencia, son los mismos que hacen posible esa diferenciación respecto de las demás instituciones teatrales.

Los valores enunciados por el Grupo La Plaza son los siguientes:

“Prestigio: Los contenidos artísticos, las temáticas y los artistas involucrados en cada una de nuestras producciones nos distinguen del resto de la cartelera teatral.

“Convocatoria: Nuestra cartelera de producciones convoca anualmente a más de 500.000 espectadores.

“Impacto: Nuestras producciones tienen un alto impacto en los medios tanto en términos publicitarios como en cobertura de prensa (...) con énfasis en Buenos Aires pero asimismo con cobertura nacional a través de nuestros circuitos de giras”.³⁴

Además, en la presentación del Grupo La Plaza, dentro de su página web institucional, se menciona además un cuarto valor:

“Credibilidad: respaldada por el impecable accionar de la empresa y por el cumplimiento de sus objetivos contractuales y de negocio a través de los años.

³⁴ Presentación comercial para auspiciantes 2009; Grupo La Plaza; Septiembre de 2008.

A estos valores, se le pueden sumar los siguientes:

Calidad: La misma se puede apreciar en cada puesta escénica, en la elección de las obras que conforman la cartelera y en los productos que se ofrecen en cada unidad de negocio.

Experiencia: Lograda con más de veinte años de trayectoria en el rubro teatral.

Distinción: A diferencia de otros teatros que solo ofrecen funciones nocturnas, La Plaza ofrece una propuesta diferente, amplia y de primer nivel.

A lo largo de cada capítulo que conforma este trabajo, se describirá en qué medida estos valores que la misma institución asume como propios, se reflejan en cada aspecto de la organización y en cada una de sus unidades de negocio, evaluando a su vez si ese diferencial que la firma destaca es igualmente percibido desde afuera, desde el punto de vista de sus clientes y auspiciantes.

INVESTIGACIÓN

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Origen del Paseo La Plaza

La Plaza surge como un sueño de la familia Kompel de crear un complejo teatral abierto en plena calle Corrientes. Originalmente en su lugar de emplazamiento había un mercado; el padre de Pablo Kompel -actual CEO de la compañía- fue comprando puesto por puesto hasta obtener el espacio que hoy ocupa el Paseo. La idea de hacer teatro surgió de un gusto personal, aunque sin poseer demasiado conocimiento de la actividad.

Debido a esta inexperiencia inicial en el rubro, en un comienzo las producciones teatrales estaban tercerizadas por la empresa de Abraham

“Chiche” Aisenberg, quien fue el primer director artístico de la organización. Esta empresa realizaba producciones exclusivamente para La Plaza y, por otro lado, se alquilaban las salas para producciones externas.

Esta idea original tuvo varias etapas y modificaciones hasta llegar al concepto de complejo teatral que se conoce hoy en día. Inicialmente el Paseo era una combinación de las salas teatrales con otros espacios más pequeños que en la actualidad han pasado a convertirse en “bares teatrales”. En los comienzos también existía un sector a cielo abierto dedicado a la música: el anfiteatro. Este lugar contaba con una programación a mediodía y otra por la tarde que tenían por finalidad lograr posicionamiento y generar flujo de público en los horarios de espectáculo. Con el tiempo la actividad del anfiteatro se discontinuó y en su espacio, actualmente cubierto, cobra vida uno de los restaurantes del lugar que, a su vez, ofrece shows musicales manteniendo parte de su historia.

Otro cambio presentado a lo largo del tiempo fue la tercerización de los bares teatrales. La dirección decidió enfocar su negocio hacia las producciones de contenidos, delegando la administración y programación de los bares a terceros especializados en el rubro. Actualmente, la mayor parte de la programación de las salas teatrales del PLP son producciones propias y algunas co-producciones.

Además de las actividades ya mencionadas, La Plaza cuenta con diferentes espacios asociados a distintas unidades de negocio: salas para congresos y convenciones, restaurantes y confiterías, locales comerciales y estacionamiento. Legalmente, el PLP está constituido por varias Razones Sociales, cada una asociada a un negocio particular, aunque algunas de ellas comparten a sus directivos.

1.2. Descripción del lugar

“Este bello paseo, ubicado a pocas cuadras del Obelisco, constituye un espacio cultural

*de privilegio. Cuenta con comercios de música alternativa, casas de decoración y artesanías, puestos de revistas con ejemplares de todas las épocas y librerías. Los cafés y restaurantes del predio son visitados por actores y personajes del ambiente cultural además de transeúntes ocasionales. El complejo incluye varias salas de teatro que presentan las obras más importantes de la temporada y un gran auditorio para conciertos de música. Con una arquitectura y decoración particular, sobresalen sus desniveles, sus arcadas, sus pisos adoquinados y sus innumerables plantas”.*³⁵

Esta descripción, realizada por una empresa de viajes, resume en pocas palabras las características de la arquitectura del PLP. Aunque algunos aspectos han cambiado en la actualidad (por ejemplo, el mencionado anfiteatro), el Paseo sigue manteniendo su esencia. Los bares y confiterías que allí se encuentran crean la ambientación apropiada para una comfortable distracción y convierten al lugar en un buen punto de encuentro. Por otra parte, los pasillos con adoquines, árboles, plantas y bancos lo convierten en un espacio para la recreación y el relax en plena calle Corrientes.

1.3. El personal

La dirección de La Plaza está encabezada por Pablo Kompel, socio fundador y CEO de la compañía, a quien escoltan Ariel Stolier –Director de producción- y Sergio Bareiro –Director ejecutivo-. En la parte media de la estructura organizacional, se encuentran las siguientes áreas: Comercial y Administrativo-contable (a cargo de Sergio Bareiro), Empresas (a cargo de Martín García) y Producción general (a cargo de Ariel Stolier).

La cantidad de empleados fijos de La Plaza oscila entre 90 y 120 personas, según el momento del año, y un número menor de contratados. La organización es muy flexible, se trabaja por proyectos y cada proyecto tiene su cantidad de personal. Por ejemplo, en el caso de la obra “Los Productores”, el equipo ascendía a 70 personas asignadas específicamente

³⁵ Nota extraída de la página web de Yahoo viajes: http://es.viajes.yahoo.com/p-guia_viaje-864948-action-informacion_turistica-paseo_la_plaza_buenos_aires-i

te al espectáculo. A su vez, cada persona tiene varios roles de acuerdo al proyecto en que participa.

El Complejo cuenta con personal técnico de sala, como ser: maquinistas, iluminadores, sonidistas y jefe técnico, pero no con realizadores artísticos (escenógrafos, vestuaristas, etc.).

Cada espectáculo tiene un presupuesto asignado y un equipo propio, que no necesariamente coincide con el personal técnico de La Plaza. En general, lo relacionado con el montaje sí es realizado por el personal de sala, pero todo lo referido a la labor creativa (realización de escenografía, vestuario, utilería, etc.) es contratado externamente (tampoco se cuenta con depósitos internos).

1.4. Análisis de la sección

Los orígenes de la organización como empresa familiar, que se inicia en el rubro por amor a la actividad más que por conocimientos del campo, se ven reflejados hoy en día en quienes la integran. El personal de La Plaza está formado mayoritariamente por gente joven comprometida con la organización, con ganas y proactividad. Por otro lado, la diferenciación que la empresa marca respecto de otras instituciones teatrales, en parte gracias a su gente, provoca en los empleados un gran sentido de pertenencia.

Asimismo, la idea original de hacer de este paseo de compras de la calle Corrientes un lugar cultural, de paso y de reunión, y de fusión de diferentes grupos sociales, se ve reflejada también en las instalaciones del lugar. La plaza cuenta con una arquitectura que va de los senderos empedrados y los bancos característicos del mobiliario de una plaza, a salas teatrales equipadas con la última tecnología de iluminación y sonido, pasando por bares teatrales que recrean un ambiente de diversión, en un marco de mayor intimidad, junto con restaurantes de diversos estilos, y locales comerciales de productos, en su mayoría, no industrializados.

2. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

1.1. Marca

Para poder demostrar que La Plaza constituye una marca, comenzaremos por definir el término, para luego describir los puntos de conexión entre la institución y dichas definiciones.

¿Qué consideramos marca? Para comenzar a describir la marca tomaremos como punto de partida algunas definiciones teóricas. Andrea Semprini en su libro “El marketing de la marca”, expresa lo siguiente:

*“La marca está formada por el conjunto de discursos que mantienen entre sí todos los sujetos (individuales o colectivos) que participan en su génesis. (...) La marca es un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc. (...) es el conjunto de estos elementos ordenado de una determinada forma, ensamblado de cierta manera, lo que genera la marca.”*³⁶

Estas definiciones intentan transmitir que una marca determinada está compuesta por diversos elementos o atributos, entre ellos un nombre, un logo, un objeto, un concepto, etc., cada uno de los cuales adquiere un valor (en nuestro caso: nombre = La Plaza). La suma de esos atributos le otorga significado a la marca.

En el mismo trabajo, Semprini expresa que una marca puede tener diferentes discursos: por un lado, el que se origina con ella, emitido por la empresa creadora, y por otro, el de los consumidores. Todos a su vez pueden ir mutando con el correr del tiempo; cambios en el mercado, en los consumidores, en la situación financiera de la empresa, por citar solo algunos ejemplos, pueden provocar que el mensaje que intenta transmitir una marca varíe conforme se modifica su entorno.

³⁶ Semprini, Andrea; “El marketing de la marca. Una aproximación semiótica”; Ediciones Paidós; Buenos Aires, Argentina; Primera edición; 1995; Págs. 47 a 50.

“(…) una empresa conseguirá detener la emisión de un discurso, pero incluso entonces no podrá borrar éste de la memoria de los receptores.”³⁷

De este modo, la marca va a estar constituida por todos los discursos asociados a ella, cada uno con sus respectivos cambios sufridos a lo largo del tiempo, como así también, por la interpretación y significado que los propios consumidores le confieran.

En los ítems siguientes de este capítulo se analizará al PLP como marca. Para ello se describirán los dos atributos principales de la misma: nombre y logo, exponiendo los distintos significados posibles y los diferentes mensajes que puedan existir de acuerdo a la óptica de cada actor (empresa y público).

1.2. Nombre

Como se mencionó anteriormente, uno de los atributos de una marca es el nombre. También denominado fonotipo, es la parte de la marca que se puede pronunciar, y es la que le otorga identidad verbal.

A diferencia de otras marcas, que constituyen su nombre por una sigla o por palabras que no poseen otra connotación semántica que la propia marca, “La Plaza” no es solo un nombre de una institución teatral, sino que, a su vez, “plaza” es una palabra con significado propio.

Con motivo de analizar el nombre de esta institución, y con el fin de acercarnos a las múltiples interpretaciones que el mismo admite, se empezará por definir el significado de la palabra “plaza”. Para ello se han tomado algunas definiciones que se citan a continuación:

- “Una plaza es un espacio urbano público, amplio y descubierto, en el que se suelen realizar gran variedad de actividades (...);

³⁷ Idem nota 4; Pág. 54.

- *Las plazas son el centro por excelencia de la vida urbana. En ellas se concentran gran cantidad de actividades sociales, comerciales y culturales. (...) Además, al ser lugares de encuentro, albergan actividades lúdicas y festivas: fiestas, juegos, espectáculos, deportes, mercadillos o cualquier acto público imaginable (...);*
- *El tratamiento de las plazas en la literatura y las artes escénicas es muy agradecido, por manifestar éstas un escenario natural de la vitalidad de una sociedad que los artistas han reflejado en sus obras.”³⁸*

En estas definiciones pueden apreciarse muchos aspectos del espíritu de La Plaza, entre ellos: espacio amplio, público, descubierto; centro de la vida urbana; lugar donde se realizan actividades sociales, comerciales y culturales; espacio convocante; escenario de la vida comunitaria; etc. Estos conceptos nos remontan, a su vez, a los orígenes de La Plaza como lugar, siendo un complejo teatral abierto con salas pequeñas y un anfiteatro descubierto dedicado a la música, con el objetivo de atraer público al lugar.

Fuera de las acepciones antes mencionadas, el término “plaza” es utilizado en el área de marketing para hacer referencia tanto a “mercado” como a “capacidad”. Como institución teatral, La Plaza está vinculada a ambos conceptos: mercado, como el segmento de público potencial; y capacidad, de cada sala y de cada espectáculo.

Por otra parte, la denominación de la institución fue variando a través del tiempo. El primer año se llamó Complejo La Plaza, haciendo referencia al lugar como complejo teatral. En ese entonces, en plena modificación del espacio, el foco estaba puesto en lo arquitectónico. Luego, el término “complejo” se dejó de utilizar porque se lo interpretó como una palabra con connotación negativa (en esta instancia el foco de la empresa estaba cambiando hacia la programación). Así se llega al nombre que mantiene hoy en día, el de “Paseo La Plaza”. Actualmente, existe además un término asociado, el de “Grupo La Plaza”, que busca unificar las distintas unidades de negocio de la institución y otorgar mayor

³⁸ Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Plaza>

presencia a la productora de contenidos, dejando el término “Paseo” para hacer referencia al lugar y base de operaciones.

Estos cambios en el nombre se reflejaron, a su vez, en el isologo de la empresa, aspecto que se analiza a continuación.

1.3. Isologo

Antes de analizar el isologo particular de La Plaza, se definirá brevemente el concepto: un isologo (también llamado isologotipo), es un identificador gráfico de una empresa o marca, compuesto por una parte gráfica (isotipo) y una textual representada con signos tipográficos (logotipo).³⁹

A continuación, se mostrarán los diferentes isologos adoptados por la institución a través de los años, describiendo brevemente los cambios internos de la organización que impulsaban el ajuste de imagen corporativa a través de su isologo.

1989 – 1993

El isologo muestra la frase "La Plaza" escrita en una tipografía manuscrita, cursiva y fluida.

Isologo simple, desestructurado, que coincide con los inicios de la organización y los valores de una empresa joven y en crecimiento.

1994 – 2002

El isologo muestra la palabra "La Plaza" en la misma tipografía manuscrita que antes, pero con un dibujo de un árbol que se superpone a la letra "P". A la izquierda del árbol, la palabra "PASEO" está escrita verticalmente en una tipografía sans-serif.

Mantiene la tipografía del logotipo anterior, pero agrega la palabra “Paseo” y la figura de un árbol; es un isologo simple, con un diseño que se asemeja a un

³⁹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Isologo>, <http://grupoinformaticos.com.mx/vateos/2008/11/logotipo-isologo-isotipo-imagotipo/>

dibujo infantil. Si se analiza el enfoque de la organización en ese momento, el isologo se hace eco de un acento en lo arquitectónico y en las características del “paseo” teatral. Observado desde el hoy, el isologo es congruente, además, con la etapa del ciclo de vida que transitaba la empresa en ese entonces: una etapa de crecimiento, aunque aún en una edad temprana de madurez.

2000 – 2005



En este caso los cambios son más notorios: se observa un logo más sobrio, estructurado y formal. El mismo se asocia a una etapa en que La Plaza se va instaurando cada vez más firmemente como productora teatral. Hasta el momento, realizaban producciones pero mayormente en el rol de co-productores o socios. En esta instancia, La Plaza tiene una imagen institucional consolidada y surge la iniciativa de desarrollar contenidos. El enfoque en estas nuevas funciones obliga a la empresa a dejar de lado actividades que estaban bajo su dirección y que se deciden “tercerizar”, como ser, la administración de los bares teatrales y de las salas pequeñas del Paseo. El logo refleja, de algún modo, ese mayor enfoque en la realización de contenidos teatrales, a través de un identificador gráfico que muestra el nombre concentrado y menor dispersión de la imagen.

2006 – 2010



Si bien la base textual se mantiene prácticamente sin cambios, se otorga al isologo un matiz menos estructurado, más dinámico y progresista. Este cambio en la imagen está vinculado con un cambio interno a nivel organizacional. El Grupo La Plaza, ya consolidado como productor de espectáculos teatrales, amplía la propuesta de programación con espectáculos internacionales y de índole no exclusivamente teatral, tales como las de “Tricycle” y “El choque”.

Coincide con un período de importantes cambios para la institución: incorpora un nuevo sistema de venta de entradas con un nuevo número de venta telefónica, se realizan reformas en boletería para brindar mejor servicio a los clientes, se crea una ventanilla especial y sala vip para clientes del *main sponsor* y se ofrece una guardería infantil en vacaciones de invierno; todos cambios tendientes a brindar un mejor servicio a sus clientes.

Si se analiza la gráfica de su isologo, se advierte que la base textual se mantiene (en cuanto a palabras, tipografía, tamaño y color), aunque se agrega más diseño, más dinamismo y un efecto que brinda una sensación de movimiento y avance. Reflejado a la organización, se podría inferir que, a diferencia de años anteriores —en que la empresa estaba más concentrada, trabajando hacia adentro, fortaleciendo su rol de productora— en la actualidad se presenta más consolidada, se abre a nuevos servicios y promueve mayores beneficios a sus públicos.

1.4. Análisis de la sección

Lo expuesto anteriormente conduce a la conclusión de que el PLP, a través de su identidad institucional, adquiere el comportamiento de una marca de productos teatrales, la cual se materializa en la imagen gráfica de su isologo.

En muchas ocasiones, la gente adquiere un producto casi sin conocerlo, o incluso sin referencias, por la garantía que ofrece “la marca”. Con muchos de los espectáculos que ofrece el PLP ocurre algo similar. El público adquiere su entrada, muchas veces, sin contar con referencias acerca de la obra, sin haber leído críticas, pero convencido de que el espectáculo será de su agrado por la garantía que le confiere la institución y el renombre de los artistas que se presentan.

Por otro lado, se observa que la esencia y espíritu de la organización se sintetizan en el nombre a través de sus múltiples significados. La Plaza es un espacio para la comunidad en el cual se pueden encontrar diferentes ofertas de actividades:

sociales (en bares, restaurantes y salas para eventos, congresos y convenciones), comerciales (en los locales comerciales de planta baja) y culturales (espectáculos brindados en las diferentes salas del Complejo, en salas contratadas y bares teatrales). También se puede relacionar el nombre al concepto original de escenario del teatro griego, que se realizaba en las plazas de los pueblos. La plaza de aquel entonces, y La Plaza como institución, es fundamentalmente el espacio donde se representan espectáculos teatrales, entre otras actividades.

3. UNIDADES DE NEGOCIO

3.1. Introducción

La actividad del PLP no se limita a la administración de sus salas teatrales y realización de obras propias. Si bien es ésta su actividad principal y la más reconocida, existen varias unidades de negocio que utilizan el Paseo como su base de operaciones. La Plaza, desde el comienzo, nació con una concepción múltiple que consiste en maximizar el uso edilicio y cubrir diferentes unidades de negocio. Con el fin de unificarlas e identificarlas como parte de de la misma organización, es que se adoptó, hace unos años, el concepto de “Grupo La Plaza”.

En los ítems posteriores se describirá brevemente cada unidad de negocio, como así también algunos aspectos vinculados a su administración.

3.2. Teatro

Por ser ésta la actividad central de La Plaza es, a su vez, la más compleja. Esto se debe a que la unidad está compuesta por varias ramas de acción que complejizan su gestión:

1) Administración de las salas teatrales

El Paseo cuenta con dos salas teatrales principales, que son la Sala Pablo Picasso y la Sala Pablo Neruda, con 440 y 520 butacas respectivamente. Las obras centrales

de la cartelera teatral se realizan en ellas, las cuáles no sólo se destinan a realizaciones propias, sino que también se incluyen obras co-producidas por La Plaza, o de producciones externas. A su vez, fuera de los horarios centrales de función, estos espacios son utilizadas por la unidad de negocio de Eventos para congresos, convenciones, eventos empresariales, presentaciones de productos, etc.

Las dos salas cuentan con equipamiento técnico-profesional, tanto de iluminación como de sonido. La tecnología de primer nivel y la capacidad técnica utilizada en los espectáculos teatrales se encuentran a disposición de todos los eventos organizados en La Plaza. Ambos espacios están equipados con sistema para hipoacúsicos.

2) Producción

Como se mencionó en el capítulo 1, debido a su propia inexperiencia en el rubro, La Plaza inició su actividad teatral “tercerizando” la producción de espectáculos. Luego fue iniciándose como co-productora o socia, llegando hoy en día a producir la gran mayoría de los espectáculos que presenta. No sólo se producen varios proyectos simultáneos para alimentar la programación de los teatros propios, sino que además se realizan producciones y coproducciones de obras que se exhiben en espacios externos al Paseo. Ejemplos de esto constituyen propuestas como “Cómico Stand-up” -que comenzó en La Matriz, siguió en Niceto y fue creciendo hasta llegar a la sala Picasso, y actualmente se muestra en la sala Neruda-, “La Cena de los Tontos” –que se ofreció en el Lola Membrives porque se requería una sala de mayores dimensiones que las existentes en el Paseo La Plaza (1.000 butacas)-; “Hairspray” (Teatro Astral), “Baraka” (Teatro Metropolitan 2) y “Rey Lear” (Teatro Apolo), entre otras.

3) Giras

Existen varios circuitos de gira ya establecidos, con acuerdos comerciales realizados con cada sala teatral. Los circuitos varían de acuerdo a las distan-

cias e importancia de las ciudades que se visitan (Gran Buenos Aires o interior del país); se ofrecen de una a tres funciones, dependiendo la ciudad.

4) “La Plaza de los chicos”

Durante los 16 días de las vacaciones de invierno, de 13 a 19 hs., se lleva a cabo este programa en el cual el Paseo se transforma completamente con espectáculos para chicos, que incluyen musicales, títeres, circo de clowns, talleres educativos y participativos, clásicos de la literatura infantil, junto a malabaristas y payasos.

3.3. Bares-teatro

Existen, en el Paseo, tres bares con escenario, en los cuales se realizan desde espectáculos musicales hasta shows de stand-up, improvisación o pequeñas obras teatrales. Estos espacios son: espacio artístico Colette, pub temático “The Cavern Club” y café-concert “Terraza Teatro Bar”.

Originalmente, La Plaza manejaba estos tres espacios y sus programaciones, pero luego, por un cambio de enfoque organizacional, se decidió “tercerizarlos”. Si bien actualmente la programación corre por cuenta de cada locatario, ésta debe contar con el apoyo de las autoridades de La Plaza, de manera que mantenga la misma línea y estilo de espectáculos que se realizan en el Complejo. En general, se les otorga un amplio margen de libertad, salvo aquellos casos en que sus propuestas se distancian demasiado del resto de la programación del PLP –aunque no es algo que ocurra con frecuencia-. Para lograr este apoyo, los bares teatrales se relacionan en forma dual, tanto con la gerencia comercial como con la gerencia artística.

3.4. Eventos

Esta unidad de negocio se encarga de la administración de las salas principales (Sala Pablo Picasso y Sala Pablo Neruda) fuera del horario de función y de las tres

salas más pequeñas (Sala Alfonsina Storni, Salas Julio Cortázar A y B, y Sala Pablo Casals) para la realización de eventos empresariales, congresos, convenciones, exposiciones, works shops, seminarios, colaciones de grado, cursos de capacitación, presentaciones de productos, entre otros. Las salas teatrales se transforman en espacios para conferencias y montaje de stands en los halls de acceso.

Además, el Complejo cuenta con un espacio alternativo, la terraza de la Sala Pablo Picasso, apta para la realización de actividades con catering al aire libre; permite la instalación de una carpa estructural para el agregado de 10 stands adicionales y exhibición de posters. La capacidad de las salas varía entre 20 y 1200 personas.

Las escenografías de las distintas obras son completamente desmontables, debido a que comparten el espacio con otros espectáculos y con este tipo de eventos. Además de las instalaciones, La Plaza ofrece personal altamente capacitado, servicios técnicos y opciones de catering de diferentes estilos que cubren desayunos de trabajo, almuerzos, cenas, cocktails, y coffee breaks.

La Plaza cuenta con una página web específica de esta unidad de negocio, a la cual se accede a través de la solapa “La Plaza Eventos” del site institucional www.pascolaplaza.com.ar.

3.5. Gastronomía

El PLP ofrece una variada oferta gastronómica, disponible para todo el público que circule por el Paseo, pero con beneficios especiales, en algunos casos, para los espectadores de las obras que se presentan en el lugar. Además de la propuesta gastronómica, algunos locales ofrecen shows musicales y de animación. Estos espacios, en ocasiones, brindan sus servicios y personal para los caterings de los eventos empresariales.

Si bien la administración de estos lugares está concesionada, hay acuerdos comerciales que se realizan a nivel general; por ejemplo: acuerdo con una

línea de gaseosas, obteniendo a cambio ciertos beneficios: individuales de papel sin cargo, sombrillas y sillas con la marca de la bebida, etc.

3.6. Locales

Los locales comerciales del Paseo funcionan como un shopping abierto. Hay una administración central que se encarga del alquiler de cada local, con expensas compartidas.

3.7. Estacionamiento

El PLP cuenta con un estacionamiento en tres plantas con capacidad para 500 vehículos. En los accesos y salidas del estacionamiento están dispuestas carteleras con los posters de las obras en cartel. Se trata de una unidad de negocio que ofrece un gran diferencial a la organización, dando a sus clientes comodidad, seguridad y descuentos (por asistir a una obra del Complejo o consumir en sus restaurantes).

3.8. Integración de las diferentes unidades de negocio

Hay determinadas situaciones en las cuales se realiza un trabajo conjunto de dos o más unidades de negocio. Esto muestra que no se trata de diferentes direcciones, sino que funcionan como una unidad, como un Grupo. A continuación se citan algunos ejemplos:

Unidades de negocio	Servicios
Eventos - Gastronomía	Catering de eventos empresariales
Teatro - Estacionamiento	Servicio de estacionamiento gratuito
Teatro - Estacionamiento	Publicidad de obras en accesos del estacionamiento
Teatro - Eventos	Uso de salas, equipamiento y personal técnico
Teatro - Eventos	Evento empresarial que incluye una función privada
Teatro - Eventos	Concepto de escenografías desarmables

3.9. Análisis de la sección

De lo expuesto en el presente capítulo, se extraen las siguientes conclusiones:

1) Los directivos de La Plaza son estrictos y previsores, al nivel de detalle, respecto de la organización general.

Para que un mismo espacio pueda tener múltiples usos cada día, se requiere de una exhaustiva y ordenada planificación, no solo de recursos y agenda, sino principalmente de horarios. Tal es el caso de las salas teatrales que se utilizan para congresos y convenciones, eventos empresariales, presentaciones, o función de una obra en cartel. Para que una actividad programada no retrase o afecte a otra consecutiva, es primordial que los horarios se respeten indefectiblemente, y es así como ocurre.

Por otro lado, **esta premisa no solo no interfiere sino que apoya el concepto de calidad y prestigio que la empresa pretende dar.** Las probabilidades de que un cliente se queje porque la función comenzó a horario son mínimas, en tal caso deberá hacerse responsable de su propio retraso si así ocurriere; en cambio, las probabilidades de queja aumentarían considerablemente en caso de retraso de la obra. No obstante, contemplando que muchos espectáculos teatrales se retrasan y que el espectador sabiendo esto puede llegar sobre la hora o incluso tarde, es que la dirección prevé estos casos permitiendo el ingreso con cierta tolerancia y, pasado ese plazo, ofreciendo opciones alternativas (otro espectáculo u otro día de menor concurrencia). Lo importante es que el cliente esté siempre satisfecho.

2) Si bien toda actividad fuera de la producción teatral y administración de salas está tercerizada o concesionada, cada lugar presenta, de alguna manera, el sello del PLP, y lo consigue a través de una propuesta variada y diferente.

Así, por ejemplo, los locales están ocupados por comercios de diversos rubros. No obstante, varios de ellos tienen la particularidad de que los productos que ofrecen no se ven en shoppings ni pertenecen a cadenas diversificadas, por ser principalmente de origen artesanal. Se cuenta, por ejemplo, con un local de piedras preciosas y semipreciosas que se venden solas o transformadas en joyas; también se encuentran locales de ropa de diseño independiente, de carteras y accesorios, de productos para el hogar, de adornos, todos de diseño no industrial; un local de productos regionales; uno de productos de cine y comics; entre otros.

En el caso de la propuesta gastronómica, el lugar ofrece opciones muy variadas, capaces de satisfacer en gran medida las preferencias de un público amplio y diverso como el que dispone el complejo (parrilla, restaurante cubano, restaurante de cocina internacional, pizzería, café, heladería, e incluso bares con shows musicales o clases de baile, etc.).

4. OBRAS

4.1. Introducción

Se decidió dedicarle un apartado especial a La Plaza como productora, y a la administración de las salas principales del Paseo, por constituir ésta la actividad principal de la institución. No obstante, dado que el objetivo de este trabajo es demostrar que los distintos bloques que conforman a esta organización tienen similitudes y actúan como un todo; se hará foco en describir esos aspectos comunes entre las obras, más que en el detalle de cada obra o producción en particular.

4.2. Programación

En una entrevista realizada al Director general de Producción, Ariel Stoller, el mismo califica su programación como “progresista de alta calidad”. El repertorio es un aspecto más a partir del cual La Plaza busca diferenciarse de la oferta que ofrece el sector privado.

En general, la mayoría de las obras de autores extranjeros que se presentan corresponden a autores americanos e ingleses. Esto refleja la afinidad de la Producción del Paseo con esa línea artística, la cual se refuerza con acuerdos establecidos con algunas organizaciones de USA e Inglaterra para tener prioridad en la lectura de libretos.

Para dar lugar a obras de autores locales, en 2003 se lanzó el Concurso de Nuevos Libretos Teatrales. El autor ganador del concurso planteaba un proyecto que no resultó viable, pero se lo incorporó a algunos proyectos en curso. Fue una manera de identificar talentos creativos para incorporarlos a la organización.

También se dio, en su momento, una oportunidad a Oscar Martínez, con reconocida trayectoria como actor, que ya estaba actuando en obras del Paseo y que estaba preparando un proyecto como director.

De este mismo modo, cada año la Producción de La Plaza recibe proyectos de diversos referentes del sector en pos de evaluarse para la programación del año siguiente. Entre junio y septiembre se define la cartelera del año siguiente a fin de iniciar los acuerdos comerciales y programas de sponsorío. En general se presentan entre 6 y 8 proyectos (espectáculos) por año.

Algunas obras permanecen más de una temporada en cartel, como los casos de “El Método Grönholm” -3 años-, “Ella en mi cabeza” -3 años- y “Días contados” -2 años-. El tiempo de permanencia depende de dos factores: el éxito o fracaso de la obra y los compromisos contractuales que se hayan establecido.

4.3. Aspectos comunes de las obras

Si bien las obras que están en cartel cada temporada en el PLP son diferentes entre sí, existen aspectos comunes a todas o gran parte de ellas:

- Autores reconocidos y con convocatoria.
- Actores y directores de prestigio.

- Pocos actores en escena, en obras no estrenadas anteriormente.
- Obras de gran magnitud, con antecedentes de éxito en el exterior.
- Obras con temática no controversial, apta todo público.
- Puestas de calidad, tanto en escenografía como en elementos tecnológicos.
- Excelente atención del personal.
- Confortabilidad de las salas y espacios de recepción.
- Impecable organización.

Estos aspectos, además de otorgar a las obras el sello propio de La Plaza, se convierten en *típs* que garantizan de algún modo la calidad y prestigio que la institución busca transmitir, como así también dan seguridad a la organización y minimizan los riesgos, constituyendo una especie de “clave de éxito”.

La lista de obras exitosas es por demás extensa y crece año a año. Entre los éxitos más reconocidos se pueden mencionar: “Días Contados”, de Oscar Martínez, con Cecilia Roth y elenco; “Ella en mi Cabeza”, de Oscar Martínez, con Julio Chávez y elenco; “Los Productores”, de Mel Brooks, con Guillermo Francella y Enrique Pinti; “Monólogos de la Vagina”, de Eve Ensler, con Alicia Bruzzo, Betiana Blum, Araceli González, entre otras.

4.4. Obras en gira

Las giras nacionales permiten explotar los proyectos una vez que declina el público en el Paseo. En algunos casos, luego de la gira por el interior del país o el Gran Buenos Aires, se deja pasar un tiempo para renovar el público y se vuelve a estrenar en el Paseo como “temporada despedida”. Un ejemplo reciente es “La Muerte de un viajante”, obra estrenada en 2007 en La Plaza, que realizó una gira nacional en 2008 y regreso al PLP en 2009 para una temporada de despedida.

4.5. Opinión de la crítica y del público

En diferentes medios de comunicación (página web de La Plaza, páginas web del rubro teatral, periódicos, etc.), se pueden encontrar opiniones, tanto del

público como de los críticos teatrales, respecto de las obras que se presentan en el Paseo. En su gran mayoría, la opinión externa refleja los valores que la institución define como propios. A continuación, se citan algunas de ellas, a modo de ejemplo:

“Ella en mi cabeza”: *“Impecable debut de Oscar Martínez como autor. Con una brillante actuación de Julio Chávez, ‘Ella en mi Cabeza’ es un inteligente juego de mente de fina ironía. Una comedia marcada por el ritmo que imponen la implacabilidad de los diálogos y la verborragia de sus silencios. (Clarín).”*⁴⁰

“El método Grönholm”: *“Inteligente, divertida e inquietantemente reflexiva mirada sobre nuestra sociedad en una obra con impecables actuaciones que atrapa con los mejores recursos desde el principio al final. Para recomendar. (Radio del Plata).”*⁴¹

“La Noche antes de los bosques”: *“Una obra tan sensible como inteligente. Muy buena!! (La Nación).”*⁴² *“Mike Amigorena despliega su polifacetismo, los espectadores se conmocionan con una obra hermosa. (Página 12).”*⁴³

“Gorda”: *“La obra es extraordinaria y la actuación, excelente. Creo que los espectadores nos podemos sentir identificados con el sentir de Elena y también con la cobardía de Tomás. Realmente recomiendo esta obra con muchísima firmeza. Fue sensacional la vivencia en la sala. Felicitaciones y ¡GRACIAS! (Laura González).”*⁴⁴

4.6. Análisis de la sección

Uno de los valores que el PLP resalta como propios es el “prestigio”. Lo logra a través de años de trayectoria en el rubro, realizando producciones de calidad y renombre, como así también incluyendo en sus

⁴⁰ “Carpeta de proyectos - Temporada 2007”; Grupo La Plaza; Septiembre 2006; Pág. 5.

⁴¹ Ídem nota 8, Pág. 6.

⁴² Página web Paseo La Plaza: www.paseolaplaza.com.ar; Temporada 2010.

⁴³ Ídem nota 10; Temporada 2010.

⁴⁴ Página web Paseo La Plaza: www.paseolaplaza.com.ar; Temporada 2008.

elencos artistas reconocidos del medio teatral. Estos aspectos, sumados a la variedad de temáticas y géneros, garantizan de algún modo la satisfacción del espectador.

De este punto se desprende un segundo valor, por ellos mencionado, que es la “convocatoria”. Como se suele decir comúnmente: “la gente atrae más gente”. Esto se ve no solo en espectáculos teatrales, también ocurre con espectáculos abiertos, restaurantes, etc. En el imaginario colectivo existe la creencia de que si hay gente, debe ser porque es bueno. Y esto se da en los espectáculos de La Plaza. Las razones de que esto ocurra, además de los aspectos antes mencionados, podemos atribuirlos a un factor muy importante como el llamado efecto “boca en boca”, basado, en este caso, en un excelente estudio de marketing.

Por otra parte, tal como lo demuestran las críticas y opiniones del público, los valores que ellos mismos realzan son, a su vez, vistos y apreciados externamente. Otro aspecto que se deja ver a través de la oferta teatral del lugar, es que se apunta a un público lo más amplio y diverso posible. Esto se puede observar en la propuesta variada que ofrece la cartelera del Paseo, complementada con la de los bares teatrales.

5. PÚBLICO

5.1. Segmentos de público

Las obras que ofrece el PLP pueden ser apreciadas por todo tipo de público, identificando por igual los valores institucionales. No obstante, a pesar de que la organización busca llegar a un público masivo, los espectadores habituales del lugar son, en general, personas adultas, de clase media, con nivel educacional medio o alto.

El Grupo La Plaza busca que los espectáculos que se ofrecen en el complejo teatral sean propuestas de alta calidad, pero que a su vez exista cierta familiari-

dad del público con las temáticas tratadas, y que los nombres propios de quienes encabezan las producciones o de quienes están relacionados con ellas sean reconocidos y tengan cierto espíritu de renovación y de progresismo. Se busca obtener cierto lugar de “pluralismo”, por lo que en La Plaza pueden convivir en el mismo espacio Alfredo Alcón y Favio Posca, por citar un ejemplo.

No obstante, si bien hay cierta presencia de nombres muy conocidos, en ocasiones se ofrecen artistas para un nuevo público, como en los casos del Descueve y Los Macocos, que dentro de su género son muy reconocidos, aunque no necesariamente lo son para el gran público.

En cuanto al teatro de texto, la dirección busca ofrecer, dentro de sus posibilidades, propuestas de excelencia, tanto a nivel local como internacional, presentando actores y directores reconocidos y, al mismo tiempo, ofrecer espectáculos de teatro alternativo, también reconocidos dentro de ese circuito teatral.

Segmento alternativo en bares teatrales

La administración de los bares teatrales implica complejidades similares a las de las salas grandes, con lo cual la gestión diaria puede tornarse compleja si se pretende atender en simultáneo a estos espacios pequeños junto con los proyectos más ambiciosos. Esta ha sido la razón principal por la cual se decidió “tercerizar” su funcionamiento.

A pesar de ello, la gerencia del Paseo supervisa la gestión de dichos espacios: los responsables de cada bar teatro deben comunicar los proyectos del lugar a la dirección para su aprobación. De todos modos, a menos que el proyecto sea problemático o “desentone” demasiado con la identidad del lugar, en general no se hace uso de tal poder de veto.

Asimismo, estas pequeñas salas cubren un lugar al que los directivos que-
rían acceder, un lugar más alternativo, con otro público, y por eso están

conformes con el entorno de proyectos y convocatoria que generan. Por ejemplo, Luis Rubio trabajó en el PLP cuando era parte del dúo Rubio & Rottemberg; ellos tenían un perfil de trasnoche que le interesaba a la organización, aunque no para los teatros grandes, y es por ello que fue derivado a la Sala The Cavern.

5.2. Fidelización de clientes

Se denomina “fidelización” a las acciones que realizan las empresas para lograr que los clientes permanezcan fieles a la compra de los productos propios, en forma continua o periódica. La misma se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente, tratando de conseguir una relación estable y duradera con el público propio.⁴⁵ Esto se logra mediante acciones de marketing directo, que solo son posibles con una adecuada base de datos de sus clientes.

La decisión de contar con un sistema propio para la venta de entradas, si bien se trata de un aspecto organizativo, también afectó a toda la gestión de la unidad teatral. Una de sus ventajas ha sido proporcionar a la empresa la posibilidad de contar con una base de datos del público y, con ello, la posibilidad de re-direccionar parte del presupuesto a acciones de marketing directo.

A través de la venta telefónica se accede a un trato personal con el cliente. Éste y otros medios permiten contar con una base de datos propia con información del cliente. Se cuenta, además, con un libro de quejas, un sistema propio de reclamos, sumado a la repercusión de poder “administrar espectadores” cada noche. Todos éstos constituyen medios de obtención de datos del público.

Esta información permite conocer las experiencias pasadas de compra y armar un historial de cada persona. Por otra parte, permite contar con datos específicos de los espectadores que antes solo se utilizaba en términos esta-

⁴⁵ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>

dísticos. Así, por ejemplo, se conoce que quince mil personas consumen teatro en Buenos Aires entre siete y ocho veces al año; ahora esta información que surge de las encuestas se puede complementar con los datos propios, pudiendo obtener qué personas de ese conjunto son clientes de La Plaza.

Una vez detectados los segmentos de clientes frecuentes y esporádicos, se pueden dirigir acciones de marketing directo para cada uno de ellos, buscando conservar los primeros y aumentar la frecuencia de asistencia del segundo grupo. Como ejemplo de las acciones de fidelización que se realizan en cada caso, se pueden mencionar las siguientes: para el primer segmento se envían avisos sobre novedades antes de que el público masivo se entere, por lo que tienen la posibilidad de comprar entradas con mayor anticipación, recibir invitaciones a funciones especiales, ensayos generales o encuentros con el director, dependiendo del caso (se trata de estrategias que constituyen un verdadero diferencial en compensación de su lealtad); por otra parte, al segundo segmento que necesita superar el desconocimiento, se intenta llegar con beneficios tangibles, como ser descuentos específicos.

Otra iniciativa de fidelización es el Pasaporte Estudiantil, que les permite realizar promociones directas a espectadores que tuvieron cierta trayectoria de espectáculos previos en los teatros del PLP.

5.3. Análisis de la sección

La Plaza cuenta con propuestas para todo tipo de público, reflejadas en la cartelera teatral, como así también, en la oferta gastronómica y la de los bares-teatro y locales comerciales. De esta forma encontramos: improvisación y funciones de traspase para el público más joven, productos regionales para los mayores, restaurantes variados, etc. No solo se accede a público de diferentes grupos geográficos o estratos sociales, sino también a los pertenecientes a diferentes circuitos teatrales, como el teatro comercial (representado en la programación de las salas grandes) o el circuito off (representado en la cartelera de los bares teatro).

La política de la dirección de hacer de cada obra “la mejor propuesta” dentro de su género provoca que mucha gente elija el lugar por sobre otros teatros. Muchas veces esa elección se produce aún sin tener conocimiento o referencias de la obra que se va presenciar, y la misma se basa en la familiaridad que el espectador encuentra con la institución.

En los pasillos del lugar se puede encontrar gente de distintas edades, profesiones y nacionalidades, recorriendo los locales, esperando el comienzo de una obra, o compartiendo una comida luego de una función, en un clima de reconfortante distracción y armonía. Los motivos que vinculan a cada persona con La Plaza pueden ser diversos: hay quienes eligen el lugar para caminar y pasear, otros van a ver teatro, otros a escuchar bandas musicales.

Sin embargo, puede afirmarse que todos perciben los valores que la organización proclama: la calidad de sus productos, la convocatoria, la credibilidad y la experiencia; se trata de atributos que se ven reflejados en la elección de sus públicos. Cada espacio en el Paseo tiene su público, los cuales se integran entre sí naturalmente. De allí se deduce que el objetivo buscado por la organización se cumple plenamente en este aspecto.

6. POSICIONAMIENTO

6.1. Lugar frente a la competencia

Para lograr diferenciarse de la competencia y obtener buen posicionamiento en el mercado es fundamental, por un lado, saber quiénes son los competidores y, por el otro, saber qué lugar se ocupa en relación a los mismos.

Para analizar ambos aspectos, es preciso identificar las cinco fuerzas competitivas básicas: competidores directos, proveedores, compradores, participantes potenciales y productos sustitutos. Las mismas se ejemplifican en la Figura 1, que fue realizada poniendo el foco en la actividad teatral, principal unidad del PLP. Luego de identificado el lugar frente a la competencia, a fines de mante-

ner o mejorar ese posicionamiento es necesario saber las fortalezas y debilidades de la propia organización, como así también las oportunidades y amenazas externas que puedan presentarse (Figura 2).

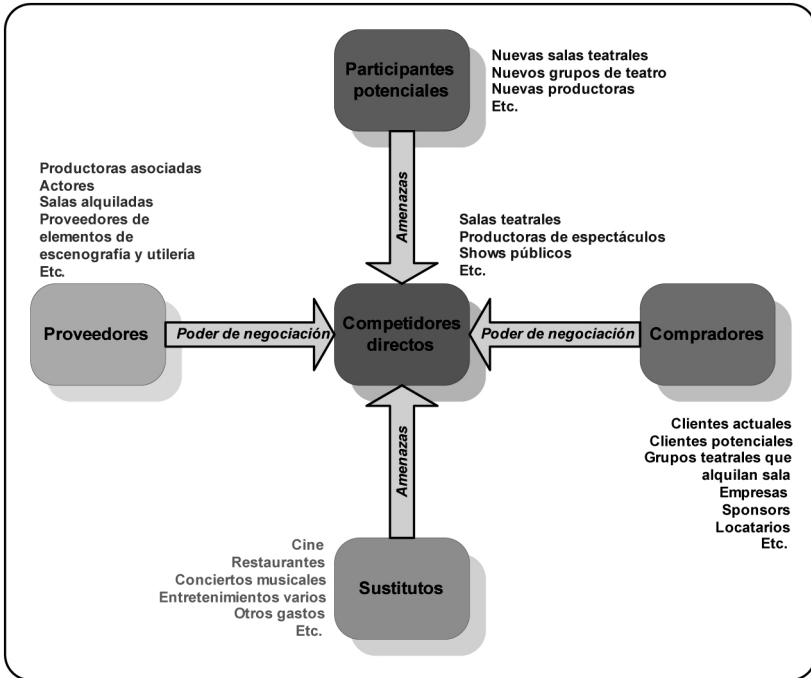


Figura 1: Cinco fuerzas competitivas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria. - Prestigio. - Calidad de sus espectáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas alianzas y asociaciones. - Producción en otros medios (cine, TV, música).

<ul style="list-style-type: none"> - Artistas reconocidos. - Personal altamente capacitado. - Equipo de trabajo comprometido. - Sólida estrategia de marketing. - Sólida estrategia de patrocinio. - Excelente organización. - Espacio propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión a otras industrias (libros, discos o merchandising de las obras). - Compra de nuevos espacios teatrales. - Dominio de segmentos del mercado internacional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Espacio propio reducido, necesidad de buscar espacios externos. - Incompleta base de datos de clientes. - Falta de espacio para guardado de escenografías y material de utilería (aumenta tiempo de armado de decorados y los complejiza por tener que ser desarmables). - Costo de armado y desarme de escenografías en cada función. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores. - Nuevas reglamentaciones desfavorables. - Situación económica del país. - Problemas sindicales.

Figura 2: Análisis FODA.

6.2. Asociaciones

En muchas obras que produce La Plaza lo hace en el rol de co-productor; es decir, como socio de otras productoras. Esta elección, que inicialmente fue impulsada por falta de experiencia en el rubro, hoy en día presenta un objetivo diferencial: estas asociaciones le brindan a La Plaza respaldo financiero además de prestigio e imagen. Hay dos tipos de asociaciones o de socios: los socios inversionistas (realizan un aporte económico al proyecto) y los socios productores (participan además de las decisiones artísticas).

Ejemplos de co-producciones de La Plaza

GORDA: producida por Pablo Kompel y Sebastián Blutrach.

REY LEAR: producida por Pablo Kompel y Adrián Suar.

HAIRSPRAY: producida por Pablo Kompel, Adrián Suar y Artear. Los dos últimos eran socios inversores (participaban desde lo económico), mientras que la producción artística estaba a cargo del primero. Para esta obra en particular, la selección de la protagonista se hizo en el programa de TV “Yo quiero ser la protagonista de Hairspray”, que se realizó en sociedad con Canal 13: ellos eran los productores artísticos y La Plaza participaba. Pablo Kompel era parte del jurado y, además, daba las directivas a la producción del programa sobre qué datos de la obra informar (nombre, argumento, demás protagonistas, etc.).

EL METODO GRÖNHOLM: surgió en el Teatro Público Nacional de Cataluña, a través de un programa de fomento a las nuevas obras. Cinco años después se realizó en La Plaza. Hoy cuenta con más de 20 producciones en todo el mundo.

DOS MENOS: producida por Pablo Kompel, Ana Jelín y Sebastián Blutrach. Ana Jelín produjo la obra en España (Madrid) en enero de 2008; luego, a través de ella, la producción de La Plaza trajo el espectáculo a la Argentina a mediados del mismo año, para volver a España (Barcelona) en 2010. En todos los casos se mantuvo el elenco, y se utilizó el mismo diseño gráfico.

6.3. Análisis de la sección

La Plaza no solo conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sino que además posee varias estrategias montadas con el fin de realzar los puntos positivos y mitigar o contrarrestar los negativos. Así, por ejemplo, las contrataciones de salas externas le permiten cubrir su espacio propio reducido; por otra parte, las asociaciones le permiten posicionar su marca, a la vez que le dan prestigio y respaldo financiero, junto con los acuerdos establecidos con empresas, por citar solo algunos ejemplos.

Lo mismo que ocurre con las empresas que patrocinan los espectáculos del PLP - logrando posicionamiento de marca, identidad institucional y fidelización de sus clientes-, lo logra La Plaza a través de sus socios y co-productores. Un ejemplo de ello es la asociación con Adrián Suar (productor de Pol-ka y director de programación de Canal 13) y Artear (productora de Canal 13), reconocidos como líderes en la realización de tiras de ficción para TV. Según el productor: “*Canal 13 históricamente ha tenido buenas ficciones... para la gente una buena ficción es canal 13*”.⁴⁶ Esta asociación transfiere a las obras producidas en conjunto, esa imagen y prestigio de los socios, creando en el imaginario de la gente una identificación y correlación de ambos productos (teatro-televisión), imagen que, a su vez, se ve reforzada en algunos casos por la incorporación en las obras teatrales de actores con reconocida experiencia en las tiras de TV.

Tanto en las asociaciones como en los acuerdos comerciales se refleja con mayor magnitud el mencionado valor de “credibilidad”. Sin ella, no es posible llevar adelante acuerdos ni alianzas. La Plaza no solo posee ese valor sino que, además, se vincula con organizaciones que comparten éste y otros valores comunes.

Tal capacidad de interrelación, sumada a la cotidianeidad del trabajo diario conjunto (del mismo modo que ocurre entre personas que mantienen algún tipo de relación sólida a través del tiempo) logra entre las partes cierta similitud que puede ser apreciada desde afuera. Se trata de una cualidad que puede observarse entre La Plaza, sus socios y sus auspiciantes. Así, por ejemplo, el teatro Metropolitan, dirigido por Sebastián Blutrach (socio de La Plaza), muestra una estética similar a la del Paseo, con muchos auspiciantes comunes y similares promociones para los clientes. Hay obras producidas por Pablo Kompel (La Plaza) que se presentan en el Metropolitan y obras de Sebastián Blutrach que se exhiben en el PLP. Es por ello que se opta por la figura de “asociaciones” y no por la de contratos o acuerdos: más allá de compartir un o varios proyectos, se trata de un trabajo en conjunto.

⁴⁶ Fuente de información: Entrevista de Mirtha Legrand; Programa “Almorzando con Mirtha Legrand”; 20 de julio de 2009.

7. FINANCIAMIENTO

Se entiende como financiamiento al proceso de obtención de los recursos o medios de pago que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines. De acuerdo al origen de esos fondos, se pueden clasificar en internos o externos:

- Financiación interna o autofinanciación: “es la proveniente de los recursos generados por la empresa, es decir de los beneficios no distribuidos”.⁴⁷

- Financiación externa: “es la proveniente del decurso de la actividad ordinaria de la empresa o del uso del financiamiento ajeno con coste explícito”.⁴⁸

En el caso de La Plaza, encontramos dentro del primer grupo al capital con que cuenta la empresa al inicio de actividad, producto de los ingresos no asignados. Dentro del segundo grupo, las fuentes de financiamiento se dividen de la siguiente manera:

Acuerdos comerciales

- Beneficios para empresas (funciones exclusivas, sala VIP, customización de eventos, entre otros).
- Asociaciones.

Acuerdos publicitarios

Existen tres categorías de auspiciantes (principal, acompañante y asociado), que difieren en el compromiso económico asumido, según tenga mayor o menor presencia publicitaria de la marca, y en los beneficios adicionales obtenidos.

⁴⁷ Aguirre Sádaba, Alfredo; “Fundamentos de Economía y Administración de Empresas”; Ediciones Pirámide S.A.; Madrid, España; 1992; Pág. 401.

⁴⁸ Ídem nota anterior.

Ingresos propios de la actividad del Paseo

Otras fuentes de ingresos en La Plaza son: la recaudación por la venta de localidades; y los ingresos que generan las diferentes unidades de negocio, tales como: alquiler de locales comerciales, alquiler de espacios fuera de los horarios de funciones, concesión de los bares teatrales e ingresos de estacionamiento.

Canjes

Aunque no son estrategias demasiado habituales, sí se utilizan para recursos específicos.

7.1. Análisis de la sección

En 2004, La Plaza realiza acuerdos más sólidos a través de una gestión agresiva de auspicios. Se definen así dos tipos de acuerdos, con diferentes beneficios cada uno: publicitarios y comerciales.

Por un lado, pueden distinguirse empresas que colocan su logo en los espectáculos (acuerdos publicitarios), pretendiendo con esta acción de marketing posicionar su marca a través de presencia publicitaria. En cambio, cuando una empresa decide participar con descuentos y beneficios para sus clientes (acuerdos comerciales), el rédito que pretende alcanzar con esta acción es la fidelización de los mismos. En el caso de las empresas bancarias (donde la oferta financiera es similar entre una compañía y otra) por ejemplo, la diferencia la dan los beneficios adicionales que el cliente obtiene, y es mediante estas acciones que se logra capturar al cliente.

Por otra parte, se sabe que un cliente puede tener un producto de una empresa y otro de la competencia. Al auspiciar un espectáculo, la entidad bancaria busca no solo imponer como modo de pago aquel que implica un movimiento bancario por sobre el efectivo, sino también lograr que sea la tarjeta del banco auspiciante la que esté “en la billetera” del cliente y no la de la competencia.

En este tipo de acuerdos comerciales y en las marcas que las realizan se observa la imagen institucional del Complejo, ya que empresas de primer nivel de todos los

rubros eligen el Paseo La Plaza para posicionar sus propias marcas o para brindar beneficios especiales a sus clientes. Por otra parte, La Plaza fomenta estos vínculos brindando la posibilidad de exclusividad en su rubro. De esta forma, el cliente solo podrá acceder al beneficio si es, a su vez, cliente de la firma patrocinante.

A la hora de realizar un acuerdo con el PLP, las marcas que buscan establecer asociaciones con la organización, suelen priorizar, sobre todo, los valores de prestigio y calidad, la identidad de valores e imagen institucional y la llegada a segmentos de público de su interés.

Finalmente, volviendo el foco al PLP, puede advertirse que, al igual que la teatral, la oferta financiera es variada. Ello brinda a la empresa la solidez y el respaldo de contar con diferentes fuentes de ingreso. Esta estrategia de acuerdos comerciales y publicitarios le permite a la organización contar con el ingreso fijo y anticipado de un cierto monto de dinero.

CONCLUSIONES

1. Análisis final

A lo largo de este trabajo, se ha demostrado que La Plaza funciona como una marca en sí misma, capaz de dar identidad a sus productos, siendo el reflejo de los valores que constituyen los pilares de la institución, los cuales se manifiestan en todos sus componentes y en cada unidad de negocio.

La primera sensación que se obtiene del lugar, a simple vista, es la armonía. El espacio transmite la sensación de paz, relax y distracción que concuerda perfectamente con el nombre de la institución, creando, a su vez, el ambiente apropiado para el disfrute y la diversión.

Cuando el espectador asiste al lugar; ya sea para presenciar una obra, comprar entradas o simplemente pasear, se encuentra con una organización impecable, que se mueve al ritmo justo, en equilibrio entre la actividad y la tranquilidad. Si bien no se

observa en el personal del lugar a nadie inactivo, tampoco se presiente, desde afuera, a nadie en situación de tensión, nerviosismo o aceleramiento. La percepción, de cara al público, es de absoluto control. Más allá de que internamente, como en toda organización, ocurran imprevistos, las complejidades del día a día no suelen manifestarse hacia afuera. Ello es posible gracias a varios factores:

- Una dirección altamente capacitada en la gestión teatral.
- Experiencia otorgada por grandes éxitos teatrales a través de los años.
- Personal con objetivos compartidos y con compromiso hacia la organización.
- Trabajo en equipo con socios y sponsors.
- Respaldo financiero logrado a través de acciones de marketing, acuerdos empresariales y patrocinio.
- Respaldo artístico o de identidad, a través de las asociaciones.

Cada uno de los puntos antes mencionados se comporta como una pieza fundamental de un engranaje complejo y muy bien “aceitado” que funciona a la perfección. Todo esto apoya los valores de prestigio y credibilidad de la institución. La excelencia y la calidad de sus productos son percibidas de igual manera, tanto por el público como por los socios y auspiciantes que apoyan cada proyecto. Sin duda eso se refleja en la gran convocatoria e impacto que las obras generan, dos de los valores que la empresa asume como propios.

Otro aspecto no relacionado directamente con los valores, pero sí con el concepto de marca del PLP como “un todo” o pieza única, se observa en la forma en que la empresa se organiza internamente y se muestra hacia afuera: desde los acuerdos comerciales que se contratan como un paquete de obras y beneficios en lugar de estar vinculados a cada producción en particular, hasta las unidades de negocio que trabajan en conjunto, y el personal que cumple diferentes roles de acuerdo al proyecto, todo refleja que la marca fuerte es “La Plaza”, y no cada producción por separado. Es por esto que, como se mencionó anteriormente, muchas veces el público elige una obra de La Plaza aún sin contar con mayor información sobre ella; la confianza y calidad de los productos que promueve se traducen como garantía de satisfacción.

2. Sugerencias

La identificación de marca que tiene La Plaza constituye para sí misma un diferencial. A continuación, se mencionarán algunas vías de acción sugeridas a la organización a fin de ampliar o potenciar este capital. Si bien estos aspectos no le son del todo ajenos, se los nombra por considerar que trabajando más a fondo cada uno de ellos se podría obtener resultados aún más positivos. Cabe aclarar que las sugerencias que en este apartado se realizan tienen como punto de investigación la observación realizada como parte del trabajo de pasantía en 2008, excediendo la visibilidad de este trabajo las acciones institucionales posteriores a ese período.

Las vías de acción a que se hace referencia son:

- Reforzar las políticas de fidelización de clientes.
- Incorporar nuevos elementos de diferenciación.
- Aumentar la penetración en algunos segmentos de mercado.
- Integración con otras expresiones artísticas.

2.1. Fidelización de clientes

Como se mencionó en el capítulo 5, las acciones de fidelización tienen por objetivo conseguir una relación estable y duradera con el público propio. Un buen plan de fidelización debe lograr las tres “c”: captar, convencer y conservar.⁴⁹

Si bien hoy La Plaza consigue tales objetivos, hay acciones que la empresa puede realizar a fin de potenciarlos, consiguiendo que ese público cautivo sea, a su vez, estable y con cierta frecuencia de concurrencia. Por otra parte, para poder identificar ese segmento de público y poder, luego, direccionar acciones estratégicas, es necesario tener un registro de datos de clientes completo y actualizado. En los ítems siguientes se hace mención a estos conceptos.

⁴⁹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>

Captura de público e identificación

Las campañas de captura de público, como su nombre lo indica, están orientadas a incrementar la convocatoria. Se sugiere, en esta sección, la realización de promociones de venta que tengan algún punto de conexión con la obra, consiguiendo, no solo mayor cantidad de espectadores, sino también que ellos se interioricen previamente en la obra y logren identificarse en el aspecto que focaliza el beneficio.

Algunos ejemplos podrían ser:

- “Gorda”: descuentos para parejas muy desparejas (gordo-flaco, alto-bajo, blanco-negro).
- “Dos Menos”: descuento para españoles (asociación con los actores) o mayores de 70 años.
- “Baraka”: 2x1 a grupos de cuatro o más hombres.
- “Días contados”: beneficios para matrimonios de más de 25 años de casados.
- “Hairspray”: promoción para madre e hija que asistan juntas.

Este tipo de campaña, además de la identificación mencionada previamente, y con el fin de verificar que el espectador cumpla los requisitos de la promoción, permite obtener de él cierta información que enriquecerá las bases de datos de clientes utilizadas para estrategias de marketing institucional.

Programas de abonos

Los abonos son pagos anticipados de un producto que se va a consumir con posterioridad en repetidas ocasiones; se realizan a cambio de ciertos beneficios para el cliente que, en general, son descuentos sobre el valor final. La empresa que los ofrece se beneficia, a su vez, en asegurarse en forma temprana la venta del producto (en este caso localidades) y el ingreso de dinero como medio de financiamiento.

Ejemplos de abonos:

- Abono Megatlón: Pago anticipado de doce meses de gimnasio.
- El gran abono del Teatro Colón: Entradas anticipadas para todas las funciones de Gala del teatro.

Ejemplos aplicables a La Plaza:

- Abono de temporada: incluiría una entrada (función a elección) para cada una de las obras de la temporada a precio promocional.
- Abono 6: incluiría cuatro entradas con descuento para las obras centrales y dos de trasnoche (obra y función a elección, pudiendo utilizarse varias en la misma función).
- Club La Plaza: crear el concepto de socios de un club, mediante el cual el cliente podrá elegir entre varias opciones de abono, con diferentes combinaciones de entradas entre sí, y con beneficios exclusivos, tales como: acceso a sala vip, venta anticipada de localidades (elección de la ubicación, en caso de que el pago de las localidades esté incluido en el abono), invitación a las avant premier de las obras, opción de adquirir entrada con descuento para un invitado a la misma función a que el cliente asista, newsletter con novedades y anticipo de temporada, etc.

Base de datos de clientes

Hoy en día, el Paseo cuenta con una base de datos de clientes que se enriquece a través de la venta telefónica y cupones universitarios, entre otros; no obstante, gran parte del público en general, el que se acerca directamente a boletería y no paga con tarjeta, no brinda sus datos a la institución. Por otro lado, este tipo de información no está al alcance de todos los sectores de la empresa.

La Plaza, como muchas organizaciones, cuenta con grandes volúmenes de datos cuantitativos que, si no se los almacena y vincula entre sí apropiadamente, se puede perder información de gran valor para la dirección.

Desde hace varios años, el mundo informático ofrece a las organizaciones *datawarehouses* (almacenes de datos), adoptados en las grandes empresas con un rol fundamental. Un *datawarehouse* es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta. La creación de este recurso informático representa, en la mayoría de las ocasiones, el primer paso, desde el punto de vista técnico, para implantar una solución completa y fiable de *Business Intelligence*.

Este tipo de base de datos cuenta con los siguientes elementos diferenciales -respecto de los repositorios de datos comunes-: centraliza, depura y afianza toda la información de la empresa, permitiendo su explotación sin esfuerzo; pone de manifiesto información no evidente para las aplicaciones convencionales (tales como pautas de comportamiento, tendencias, evoluciones del mercado o cambios en el consumo); facilita el monitoreo de métricas y objetivos estratégicos; interrelaciona datos relevantes de la organización manteniendo la correlatividad de los mismos en el tiempo (lo que permite a la empresa aprender de su historia y de sus buenas prácticas); etc. A continuación, se van a ilustrar brevemente estos conceptos mediante un ejemplo simple relacionado con la información de venta de entradas:

Una mujer asistió a una función de “Días contados” junto a su marido, y a una función de “Dos menos” con una amiga. Mientras que en las bases de datos tradicionales se almacenan los datos de cada cliente y de las obras a las que asistió manteniendo un historial; en un datawarehouse se guarda información de cada venta asociando las compras y espectadores entre sí:

Base de datos tradicional

CLIENTE 1 Adriana, 45 años, casada, Días contados, Miérc. 10/9, 20.30 hs., \$80

CLIENTE 1 Adriana, 45 años, casada, Dos menos, Vie. 24/10, 21 hs., \$50

CLIENTE 2 Javier, 50 años, casado, Días contados, Miérc. 10/9, 20.30 hs., \$80
CLIENTE 3 Silvia, 48 años, divorciada, Dos menos, Vic. 24/10, 21 hs., \$50

Datawarehouse

VENTA 1 - CLIENTE 1: Adriana, 45 años, casada, Días contados, Miérc. 10/9, 20.30 hs., \$80

CLIENTE 2: Javier, 50 años, casado, Días contados, Miérc. 10/9, 20.30 hs., \$80

VENTA 2 - CLIENTE 1: Adriana, 45 años, casada, Dos menos, Vic. 24/10/08, 21 hs., \$50

CLIENTE 3: Silvia, 48 años, divorciada, Dos menos, Vic. 24/10/08, 21 hs., \$50

Así, se podría detectar, por ejemplo, que para la función de los miércoles de “Días contados”, asisten varios matrimonios, pudiendo ofrecer, de este modo, un descuento a clientes en su mes aniversario. Por otra parte, se puede observar que el cliente “Adriana” asiste al teatro tanto con su marido como con amigas, y que, en el segundo caso, adquiere entradas de menor valor. En relación a esta información, se podría ofrecer a esta clienta beneficios del tipo: “día de la mujer”: 2x1 si asisten 4 amigas, etc.

De la misma forma, se podrían almacenar datos de compra asociados a otras unidades de negocio (estacionamiento, restaurantes, locales, etc.), que se emplearían en consultas del tipo: “cantidad de mujeres, de entre 40 y 60 años, que asistieron a la obra ‘Hairspray’ acompañadas de más de una persona, que pagaron la entrada más cara y que, además, utilizaron el estacionamiento”. Los datawarehouses brindan este tipo de información en forma rápida y certera, permitiendo identificar segmentos de mercado de acuerdo a su comportamiento de compra. Esto no solo es importante para los planes de promoción y marketing directo empresarial, sino que, fundamentalmente, constituye una poderosa herramienta para la toma de decisiones estratégicas, contando con la información completa y precisa de la propia institución y de sus clientes.

2.2. Nuevos elementos de diferenciación

Beneficios especiales para todas las obras

Los beneficios especiales a los que se hace referencia en este ítem no solo logran la satisfacción del cliente, sino que provocan un impacto y constituyen un verdadero diferencial. Se trata de acciones tales como: entrevista con los actores y director de la obra, visita a camarines, asistencia a ensayos generales, funciones exclusivas, acceso a sala vip post-función en presencia del elenco de la obra, aparición en la obra como extra, etc.

Si bien existen en la historia de La Plaza muchos ejemplos de este tipo de acciones, por ser algo no comúnmente realizado y a su vez muy valorado por el público, es que podría llegar a convertirse en una constante de las obras de La Plaza, logrando posicionarse como la “primera marca” teatral en brindar este valor agregado al público.

Philip Kotler, en su libro “Marketing de las artes escénicas” afirma lo siguiente: *“Las personas tienden a recordar el número uno y darle mucho más valor que a cualquier otra oferta o persona, aunque sea un competidor cercano. (...) Ese es el motivo por el que los directivos se esfuerzan por que sus organizaciones e intérpretes ocupen la posición de número uno (...) Se trata de una posición que tan solo puede ostentar una sola organización o persona; lo que cuenta es lograrlo en relación con un atributo que tenga valor, independientemente de cuál sea.”*⁵⁰

De esta forma, todas las obras de La Plaza podrían ofrecer un beneficio de este tipo en alguna función en particular o para determinadas personas, como por ejemplo: realizar venta anticipada con cierto cupo que incluya ese plus.

Entrada electrónica

La institución está buscando impulsar la venta electrónica de entradas, sin im-

⁵⁰ Kotler, Philip y Scheff, Joanne; “Marketing de las artes escénicas”; Editorial Iberautor. Promociones culturales; Madrid, España; Primera edición; 2004, Págs. 198 y 199.

presión del ticket en papel, al igual que lo realizan las empresas que venden pasajes aéreos. También se ha considerado la posibilidad de asociación con Telecom Personal (actual main sponsor) para posibilitar al cliente la compra de entradas a través del teléfono celular. Si bien estas iniciativas no están implementadas actualmente, se considera que sería muy favorable impulsarlas, constituyendo otro punto de diferenciación y de posicionamiento como primera marca.

No obstante, es oportuno aclarar que este objetivo implica un cambio conceptual, tanto en el público como en el personal, para lo cual se requerirá de un adecuado plan de educación; en segundo lugar, se trata de un cambio tecnológico, que demandará proveer al personal de sala de terminales que permitan acceder a la información de las localidades vendidas de cada función con sus respectivos dueños.

2.3. Nuevos segmentos de mercado

Si bien el público actual del Complejo es diverso y masivo, hay segmentos menos explotados y con gran potencial. En los ítems posteriores se mencionan algunas ideas al respecto.

Promociones en otros países e interior del país: este programa podría resultar útil para obras destinadas a realizar gira. Por ejemplo, si una obra se va a llevar a Uruguay, se puede buscar un feriado en ese país para ofrecer descuentos de la obra a ciudadanos uruguayos que viajen a Argentina, como así también ofrecer beneficios a través de empresas de viaje y turismo, etc. De esta forma, se logra que la obra sea vista por espectadores del país destino de la gira, antes de que la obra llegue, dando a conocer la misma previamente y creando opinión de “boca en boca”.

Segmento adolescente: entre las obras que La Plaza realizó con éxito figuran “El joven Frankenstein” y “Hairspray”, propuestas que atraían al segmento adolescente pero no en forma predominante, ya que eran obras para toda la familia y para todo tipo de espectadores.

El público del Paseo está integrado mayormente por jóvenes o adultos. Muchos de los adolescentes que asisten a las obras arriban a la institución a través de un mayor. No obstante, mediante ciertas acciones se podría llegar directamente a este sector, logrando mayor impacto. A continuación se mencionan algunas ideas al respecto:

Cambio desde la estética del lugar: muchas veces, la estética de las obras y del lugar se asocia con cierta edad y atrae a un tipo de público en particular, por ejemplo: la orquesta se asocia a lo antiguo o a gente grande. De acuerdo a esto, se puede aprovechar la arquitectura diferente del Paseo y darle, desde los espectáculos ofrecidos, una estética menos formal y estructurada sin perder la seriedad y calidad. Esto se podría lograr por ejemplo, con espectáculos gratuitos o a la gorra; en los bares o al aire libre en los patios; grupos de percusión y baile; stand-up con guiones para adolescentes en horarios diurnos o primera horas de la tarde; shows de mimos, circo y acrobacia; entre otros. A su vez, se pueden acompañar, desde los locales gastronómicos, con menús de comidas rápidas durante estos eventos.

Uso de tecnología: estos elementos, muy valorados por el segmento adolescente, pueden incorporarse: **en la obra:** con puestas que incluyan proyecciones multimedia o música en vivo, y **fuera de la obra:** mediante integración con el uso del equipo celular (ampliado en ítem siguiente), integración con redes sociales (facebook, twitter, etc.), creación de blogspots y chat entre el público y los actores, difusión de videos con escenas de ciertas obras en: www.youtube.com, etc.

Asociación con empresa de celulares: para llevar a cabo las siguientes acciones: realización de ringtones, backtones y contenidos con la música del espectáculo a difundir; inclusión en packs promocionales de la compañía celular; de descuentos en obras de La Plaza; compra de entradas vía WAP; aviso de día y horario de función vía SMS; etc. Esta asociación se podría establecer a través de Telecom Personal, actual sponsor, con quien ya existen varios acuerdos comerciales, dueño de uno de los clubes de fidelización con mayor cantidad de adhesiones.⁵¹

⁵¹ Antecedente previo con Telecom Personal para la obra “Cómico Stand-up 2”: el cliente podía descargar contenidos a su celular con relatos de los actores de la obra.

Asociación con otras empresas del rubro: ejemplos de ello podrían ser la productora de Cris Morena, o canales de cable con foco en este segmento de público.

Beneficios complementarios: tales como: merchandising de la obra, acceso a camarines, ubicación preferencial de regalo de acuerdo a concurso previo, etc.

Funciones especiales: adaptar “La Plaza de los chicos” para adolescentes, por ejemplo: para el día del estudiante, con promociones en escuelas.

2.4. Integración con otras expresiones artísticas

Si bien, tal como se ha visto, su actividad central es la realización teatral, la Plaza también cuenta con varias unidades de negocio funcionando en el mismo lugar y con actividades muy diversas entre sí. Es por ello que se advierte que, más allá de sus espectáculos centrales y los espacios destinados a tal fin, la organización se presta especialmente para la integración con otras áreas culturales, tales como:

- Shows musicales en patios y halls de entrada de las salas principales.
- Exposiciones fotográficas y de artes plásticas en halls, sala vip y bares.
- Presentación de libros y material bibliográfico, etc.

Se trata de actividades que permitirían, entre otras ventajas, dar mayor atractivo al lugar, convocar nuevo público y lograr la permanencia de gente que va de paso.

3. La marca del Paseo

De las diferentes acepciones de los términos “marca” (entendida como marca registrada, sello o huella) y “paseo” (como nombre institucional -Paseo La Plaza-, y como salida o lugar para la recreación), se desprenden varios mensajes de la misma frase:

- La marca registrada del Paseo La Plaza.
- El sello propio que tiene cada producto y cada componente de la institución.
- La satisfacción de poder disfrutar de un paseo recreativo en medio de la ciudad.
- La experiencia placentera que brindan los productos del Complejo a sus espectadores.
- La marca de calidad y compromiso, presente en el personal de la empresa, en sus socios y sponsors.

En pocas palabras y numerosas interpretaciones, se sintetiza en el título de este trabajo el objetivo prioritario de la organización y el propósito que nos hemos planteado a la hora de identificar y analizar los elementos y estrategias principales que hacen a la construcción de marca del Paseo La Plaza.

Bibliografía

Libros

Aguirre Sádaba, Alfredo; “Fundamentos de Economía y Administración de Empresas”; Ediciones Pirámide S.A.; Madrid, España; 1992; Pág. 401.

Kotler, Philip y Scheff, Joanne; “Marketing de las artes escénicas”; Editorial Iberautor. Promociones culturales; Madrid, España; Primera edición; 2004.

Semprini, Andrea; “El marketing de la marca. Una aproximación semiótica”; Ediciones Paidós; Buenos Aires, Argentina; Primera edición; 1995; Págs. 47 a 54.

Otras fuentes consultadas

“Carpeta de proyectos - Temporada 2007”; Grupo La Plaza; Septiembre 2006.

“Carpeta de proyectos - Temporada 2009”; Grupo La Plaza; Septiembre 2008.

“Citi”; Newsletter Número 13; Año 2; Julio 2008.

“Diario Clarín”; Suplemento Espectáculos; Martes 30 de septiembre de 2008.

“Presentación comercial para auspiciantes 2007”; Grupo La Plaza; Septiembre 2006.

“Presentación comercial para auspiciantes 2009”; Grupo La Plaza; Septiembre 2008.

“Quiénes somos”; Presentación institucional; Grupo La Plaza; Septiembre 2006.

“Quiénes somos”; Presentación institucional; Grupo La Plaza; Septiembre 2008.

Páginas Web

Página principal de la empresa: www.paseolaplaza.com.ar.

Definiciones: es.viajes.yahoo.com/p-guia_viaje-864948-action-informacion_turistica-paseo_la_plaza_buenos_aires-i

Definiciones: es.wikipedia.org/wiki/Plaza, www.rae.es/rae.html,

Isologo: es.wikipedia.org/wiki/Isologo, grupoinformaticos.com.mx/vateos/2008/11/logotipo-isologo-isotipo-imagotipo/

Fidelización: es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n

Opiniones: es.viajes.yahoo.com/p-guia_viaje-864948-action-informacion_turistica-paseo_la_plaza_buenos_aires-i

Patrocinio y mecenazgo: www.marketing-xxi.com/patrocinio-y-mecenazgo-116.htm

Datawarehouse: www.sinnexus.com/business_intelligence/datawarehouse.aspx

Obras: www.baraka-amics.com/informacio, w3.bcn.es/fitxers/home/dossierdeprensadosmenos.661.pdf

Capítulo 7

EL REPOSICIONAMIENTO DEL LUNA PARK DE CARA A LA CELEBRACIÓN DE SU 80° ANIVERSARIO

Lic. Victoria Eandi (2011)

Presentación

El Luna Park –situado a metros del Río de la Plata de la ciudad de Buenos Aires- es una suerte de “pariente” de lo que son o eran el Madison Square Garden en Nueva York, el Chicago Stadium o el Palais des Sports de París. Se trata de un estadio cubierto, de grandes dimensiones, donde pueden presentarse todo tipo de espectáculos, desde el ámbito deportivo hasta el musical, pasando por el teatral y circense.

Esta organización tiene una gran tradición en nuestra ciudad. Si bien su “diseño de imagen institucional” (en el sentido más amplio que le otorga Norberto Chaves: el de la “redacción de los mensajes de identidad de una institución orientada a inducir una determinada imagen pública de la misma”⁵²) ha ido modificándose a lo largo del tiempo, siempre ha sido un emblema, en mayor o menor medida, en el espacio urbano porteño.

Sin embargo, justamente por el hecho de no tener competidores, con los años se ha ido cristalizando, desarrollándose, sobre todo, como una organización centrada en el alquiler de sus espacios (o “teatro de paredes”). A partir de esta característica, pueden abrirse un conjunto de interrogantes, que guiarán el presente trabajo: ¿hay una identidad actual, definida y clara del Luna Park? En tal caso, ¿se traduce la misma en una comunicación definida y clara? ¿Existen criterios que unifican y cohesionan la organización? ¿Hay una verdadera optimización de sus recursos? ¿Qué ocurriría en caso de aparecer una organización competidora? (¿tendrían

⁵² Chaves, N., *La imagen corporativa*, Barcelona, Gustavo Gili, 1994, p. 35.

estrategias de marketing suficientemente desarrolladas para enfrentarla?). ¿Se desarrolla un trabajo consciente y sistemático sobre la *marca* Luna Park y sobre todo lo que ello implica? (revalorización de su historia, su mística, su tradición).

El presente trabajo comenzará entonces con un diagnóstico que abarca todas las dimensiones de la institución: la Realidad, la Identidad (discursos “desde adentro” del Luna Park, criterios de programación, misión y visión), la Comunicación (análisis de sus herramientas para explicitar su posicionamiento) y la Imagen (principalmente la valoración de los medios y los artistas que se han presentado allí)⁵³ -que se hayan interrelacionadas-, en el que se intercalarán observaciones sobre su actual posicionamiento, siempre procurando realizar un recorte focalizado sobre temas de programación.

Luego, a partir de tal diagnóstico y del estado actual del Luna Park en lo que se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA), se propondrá un diseño de estrategia de reposicionamiento tomando como “excusa” la celebración del 80° aniversario del Luna Park, capitalizando lo efectivamente realizado hasta el momento por la organización. Se realizarán sugerencias para su realidad y comunicación organizacional, nuevamente haciendo eje especialmente en aspectos de programación.

Dicha propuesta apuntará a aportar una mayor coherencia y solidez en su imagen institucional (en el sentido definido más arriba) y, por ende, un mejor posicionamiento en el actual escenario cultural porteño. También se pondrá énfasis -en las líneas de acción sugeridas para un reposicionamiento- en la recuperación de su “porteñismo” o “argentinidad”, en el marco de lo que es hoy emblemático en Buenos Aires. Consideramos que la relevancia de este análisis de la organización y de las propuestas que podrían efectuársele al Luna Park está ligada directamente a la historia de la ciudad e, indirectamente, a su lugar en el mundo.

⁵³ Por una cuestión de espacio, nos detendremos sobre todo en aspectos de la Realidad, la Identidad y la Comunicación, y haremos una muy breve referencia a la dimensión de la Imagen.

El marco teórico del análisis estará regido, como se anticipó, por los conceptos trabajados por Norberto Chaves en *La imagen corporativa*⁵⁴. Si bien tal clasificación será la columna vertebral del trabajo, se incorporarán categorías como las de Andrea Semprini -génesis de identidad de una marca⁵⁵- y herramientas de Philip Kotler y Joanne Scheff⁵⁶ ligadas a la noción de “posicionamiento”, así como cuestiones de estrategias de marketing y reposicionamiento abordadas por dichos autores (en especial, al momento de las propuestas). En cuanto a fuentes, se utilizarán entrevistas realizadas a representantes de la organización, notas periodísticas, materiales de difusión del Luna Park (folletos y página web), y un libro bilingüe español-inglés denominado *Luna Park. Escenario de fama mundial*⁵⁷, que tuvo además como propósito promocionar la organización.

Diagnóstico

a) Realidad de la organización

De acuerdo a lo expresado por Chaves, la realidad de una organización “es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución.” Se trata de la “pura facticidad” (“datos objetivos, hechos reales, anteriores e independientes de las formas de ‘conciencia institucional’”), de la “materialidad”, es decir “el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social”.⁵⁸ Tal como señala el autor, la realidad tiene que ver con un proceso, no con un estado: “Así, forman parte de la ‘realidad institucional’ tanto los datos efectivamente materializados como las leyes de tendencia o los procesos que van a ir modificando la propia realidad. Desde este punto de vista, tan real es lo **ya acaecido** como aquello

⁵⁴ Op. cit.

⁵⁵ Semprini, A., *El marketing de la marca*, Barcelona, Paidós, 1995.

⁵⁶ Kotler, P., Scheff, J., *Marketing de las Artes Escénicas*, Madrid, Fundación Autor, 2004.

⁵⁷ AAVV, *Luna Park. Escenario de fama mundial*, Buenos Aires, Manrique Zago Ediciones, 1999

⁵⁸ Chaves, op. cit, p. 23.

que ha de ocurrir inevitablemente”.⁵⁹ Es por esto que introducimos a continuación un repaso histórico sobre la organización.

*Historia*⁶⁰

El Luna Park fue erigido en 1932 por Ismael Pace y José Lectoure, con el fin específico de ofrecer sesiones de boxeo. Los dos fundadores eran “el arquetipo del porteño de aquellos tiempos” y Lectoure, por su parte, había sido campeón argentino de boxeo. En 1931 se alquiló un baldío al Ferrocarril Pacífico y rápidamente las obras se pusieron en marcha. Se inició como un estadio a cielo abierto en un predio alquilado. Con una pequeña cantidad de dinero, la empresa Mariani Hnos. pudo hacer los cimientos (tarea compleja ya que eran terrenos ganados al río). Con estructura de hormigón, hierro y madera, se levantaron las tribunas y el ring. Al aire libre y con tres tramos de la tribuna habilitada inauguraron. A medida que se fue recaudando, se fue completando la obra. En 1934 se incorporó un techo que se fue mejorando con el tiempo, después hubo una reforma exterior y más tarde se colocó cielorraso. También con los años se fue refaccionando el piso, se remodelaron los accesos y servicios sanitarios, y se efectuó un especial tratamiento para mejorar la acústica, además de conectar un monumental equipo de aire acondicionado y poner en marcha obras de calefacción. En 1941, se pudo comprar finalmente el terreno.

El Luna Park comenzó a funcionar oficialmente el 5 de marzo de 1932, fecha en que se realizó la inauguración en la manzana delimitada por Bouchard, Corrientes, Lavalle y Madero, presentando encuentros pugilísticos, en coincidencia con la organización de los bailes durante los festejos de Carnaval, que ya venían desarrollándose desde febrero.

El nombre “Luna Park” había aparecido por primera vez en 1912, cuando el padre de Ismael, Domingo Pace, era el dueño -en Rivera al 600- de

⁵⁹ Chaves, *ibídem*. La negrita es propia.

⁶⁰ El repaso histórico que se efectuará a continuación es una síntesis del que aparece en el ya citado libro *Luna Park. Escenario de fama mundial*.

un parque de diversiones a la italiana. De allí pasó a la calle Corrientes, donde luego se construyó el Obelisco. En sus primeros tiempos, ofrecía puestas de teatro al aire libre. Así fue que desfilaron por sus escenarios Carlos Morganti, Pepe Arias, Enrique Serrano y tantos otros. En ese sentido, su origen no fue boxístico sino teatral-musical, una vez establecido en Corrientes, y luego fue bautizado como Stadium Luna Park, cuando se construyó el edificio actual. Ello demuestra que el Luna Park trasciende el concepto de “paredes”, dado que su identidad e imagen como organización existen desde antes de que se construyera el actual edificio.

Dentro del ámbito de la radiotelefonía, el Luna Park -en una de las sedes anteriores- representó un hito: la transmisión de la famosa pelea Firpo-Dempsey el 14 de septiembre de 1923, el llamado “combate del siglo”. Desde el lejano Polo Grounds de Nueva York, la voz del relator comentaba su desarrollo para un público numeroso. A partir de esa pelea, se derogaba la prohibición del boxeo y se abría el camino para que el Luna Park se convirtiera en espacio emblemático y privilegiado para albergar este deporte (22 títulos mundiales de boxeo se disputaron allí). Aparte de razones que los excedían -propias de la transformación urbana- que obligaron a sus fundadores a desplazarlo, las antiguas sedes de Rivera y Corrientes resultaban pequeñas para recibir a todos los apasionados del ring, además de no estar techadas, lo que impedía la realización de espectáculos en días de lluvia. El nuevo espacio, el Stadium, los proyectó hacia posibilidades mayores.

José Lectoure falleció en 1950 e Ismael Pace, en un accidente automovilístico, en 1956; “ambos habían conformado una sociedad perfecta”. A partir de ese momento, quedaron como herederas y dueñas del estadio sus viudas, Sofía B. de Pace y Ernestina D. de Lectoure, quien designó al frente de la empresa a su sobrino, Tito Lectoure. Así, por casi 50 años, el Stadium fue un binomio que conjugó Luna Park-Tito Lectoure.

Tito Lectoure continuó el legado del boxeo y fue un gran promotor de este deporte en el Luna Park y en la Argentina. El boxeador Horacio Accavallo

declara que “el Luna Park fue la empresa que apoyó a los boxeadores (...). En mi caso específico me dio la oportunidad de llegar al campeonato del mundo. Tito Lectoure me tuvo mucha confianza, e invirtió mucho en mí, buscándome peleas para acceder al título.”⁶¹ Es decir, Lectoure actuaba efectivamente como un productor, en el más amplio sentido de la palabra. El Luna no era un simple receptáculo de campeonatos o boxeadores, sino que oficiaba como impulsor.

A partir de 1951 se encaró una remodelación de la fachada, a cargo de los arquitectos Chiappori y Quiroz, llegando a una imagen similar a la que conocemos actualmente, si bien con el desarrollo de la zona de Puerto Madero continuaron las reformas. También se emprendieron obras que convirtieron al Luna Park en un estadio cerrado con capacidad para 23.700 personas, en espectáculos de boxeo, por utilizarse en ese caso el escenario mínimo. Se consolidaba así como el estadio cubierto más grande de Sudamérica.

En sus comienzos, se lo conoció como Catedral del Boxeo y Palacio de los Deportes: se han presentado carreras de ciclismo (Seis Días en Bicicleta, evento a partir del cual se empezó a hablar del “anillo embrujado del Luna Park”), torneos de tenis (Vilas, Sabatini), básquetbol (Harlem Globetrotters y Campeonatos Mundiales), voleibol, bochas, fútbol de salón, peleas de catch y exhibiciones gimnásticas. Fue siempre el escenario obligado de todos los eventos deportivos que necesitaran lugar cerrado con capacidad. También en las noches de Carnaval supo convocar multitudinarias concurrencias -para los bailes ya mencionados-, con la participación de las orquestas de Francisco Canaro, Aníbal Troilo, Osvaldo Pugliese, Osvaldo Fresedo o Mariano Mores.

En 1987 se decidió suspender la actividad pugilística, que durante años había sido el espectáculo favorito (incluso era un programa para todo tipo de celebridades que allí se daban cita en las primeras filas), porque ya no era redituable y porque, como expresara Lectoure, “el boxeo se convirtió en un show. Por respeto al ring, yo nunca acepté que subiera una chica en bikini con el cartel

⁶¹ Accavallo, H., “Como un padre y una madre” en: AAVV, op. cit, p. 58.

del round, aunque me ofrecieran cualquier plata.”⁶² Fue en ese momento que se inició la transformación del Luna, de estadio deportivo a sala de teatro de entre 5.000 y 12.000 localidades. Sin embargo, en 1990 fue nuevamente sede del Campeonato Mundial de Básquet y tuvo lugar el match Sabatini-Seles, a platea llena, y hasta el día de hoy se siguen presentando espectáculos de boxeo, tenis, voleibol, etc. (aunque claramente no sea lo que predomina).

Vinieron entonces los grandes circos (Circo de Moscú, el Ringling Bros y el Barnum & Bailey), los espectáculos sobre hielo (Holiday on Ice), y representaciones teatrales, dancísticas (danza clásica, danzas folclóricas e incluso ballet acuático) y musicales: así se presentaron, entre otros, Frank Sinatra, Maia Plisetskaya con el Bolshoi de Moscú, Julio Bocca, Maximiliano Guerra, V. Vassiliev y M. Baryshnikov, el Ballet del siglo XX de Bruselas dirigido por Maurice Béjart, el Ballet del Teatro alla Scala de Milán, el Ballet Nacional de Cuba, el Ballet del Colón, el Ballet Nacional de España, el American Ballet Theatre, Antonio Gades, el Kirov de San Petersburgo, el Royal Ballet de Londres, Paloma Herrera con el New York City Ballet, Sandro, Mercedes Sosa, Luciano Pavarotti y José Carreras, y los espectáculos *Drácula* y *El Jorobado de París*.

Estos dos casos merecen una mención aparte porque fueron producciones del Luna Park. Se trató de un verdadero impulso en la ciudad de Buenos Aires del género “comedia musical” al estilo Broadway o Londres. “Pepito” Cibrián Campoy propuso a Tito Lectoure montar *Drácula* sobre la base de un texto propio con música compuesta por Ángel Mahler. Lectoure asumió el riesgo y el espectáculo fue un éxito. En el segundo caso, Cibrián se ciñó más a la novela original (en este caso de Víctor Hugo), nuevamente con música de Mahler. En ambos espectáculos la apuesta fue enorme por el gran despliegue que implicaron. Como se manifiesta en el libro sobre el Luna Park, “Lectoure asumió el riesgo a pleno. Se necesitaba una producción muy compleja, muchísima gente nueva, ensayos numerosos, tiempo, técnicos y coraje para no desanimarse.”⁶³

⁶² En Guyot, H, “El Luna, testigo del siglo” en: *La Nación Revista*, 10 de marzo de 2002. <http://www.lanacion.com.ar/212254-el-luna-testigo-del-siglo>.

⁶³ AAVV, op. cit, p. 116.

Nelly Skliar, responsable del área de Programación,⁶⁴ recuerda también cómo era el panorama antes de trabajar en la organización: “cuando era productora y no trabajaba acá, traje espectáculos extranjeros al Luna desde el ‘66. Fuimos prácticamente los primeros en hacerlo y era casi una co-producción. Porque el Luna cobraba un porcentaje y llegábamos a acuerdos con canales de publicidad en común con Tito y Ernestina”.

Roberto Muñiz⁶⁵ viene colaborando con Nelly Skliar en el área de Programación en los últimos años, pero hace más de 45 que trabaja en el Luna Park y, se desempeñó como Jefe de Boletería durante 27 años. “Es alguien que les resulta muy útil a los productores -dice Skliar- porque ocupó ese cargo, se jubiló y ahora asesora con escalas de precios, porque los productores a veces se equivocan.” Muñiz cuenta que, cuando empezó en el año ‘67,

“el público era fundamentalmente de boxeo, los miércoles y sábados. Eventualmente venía un circo en invierno o Holiday on Ice en el verano. Eso era la columna vertebral del Luna Park. No todas las peleas eran redituables, pero los espectáculos permitían hacerlo. Hasta los años ‘80 el público era principalmente de deportes, hasta que empezaron a instalarse otro tipo de espectáculos: Joan Baez, Santana y grupos de rock. Ahí se fue abriendo otra puerta porque implicaba una gran convocatoria de espectadores y comercialmente convenía. Así se fue formando el público que viene a ver un espectáculo deportivo; otro es el joven o la chica que vienen a comprar entradas para el recital de rock; otro, el espectador adulto que viene a comprar para ballet o lírica, otro el que viene con los niños para circo o para patinaje sobre hielo... Se va desdoblando.”

Por otra parte, no faltan en la historia del Luna los actos políticos y los contrastes: desde el discurso socialista de Rodolfo Ghioldi en el 40° aniversario de la Revolución del ‘17 en Rusia, hasta la presencia de Alsogaray en los años ‘60. Allí Perón conoció a Eva, quien se encargó de la colecta a favor de los

⁶⁴ Nelly Skliar fue una de las representantes del Luna Park entrevistada entre 2010 y 2011 para el presente trabajo. Todas sus declaraciones corresponden a dichas entrevistas.

⁶⁵ Roberto Muñiz fue otro de los entrevistados para este trabajo, también entre 2010 y 2011. Todas sus declaraciones corresponden a dichas entrevistas.

damnificados del terremoto de San Juan, en 1944, cuando Perón estaba en la Secretaría de Trabajo y Previsión. Nunca se puso traba a quienes solicitaron alquilar sus instalaciones para efectuar reuniones partidistas o sindicales. Así se vieron expresiones de adhesión a los Derechos Humanos o actos reivindicatorios de la Policía; la DAIA convocó a sus asociados, mientras que simpatizantes del nacionalsocialismo realizaron reuniones para convocar a su ideólogo. En el plano religioso, han estado presentes el pastor protestante Billy Graham, la Escuela Científica Basilio y el mismo Papa Juan Pablo II (ese día se colocaron altoparlantes para que se escuchara desde afuera). Se realizaron allí también los velatorios de Carlos Gardel, Julio Sosa y Ringo Bonavena, despertando de este modo el sentimiento popular.

Situación actual

Si bien la versatilidad está entre uno de sus valores o estándares, y la heterogeneidad siempre ha sido una marca fuerte de la organización, en la última década se advierte en la programación del Luna Park un creciente eclecticismo que podría difuminar su identidad. La grilla se va llenando con muchos meses de anticipación a partir de las producciones que se acercan, siguiendo la lógica que combina el “orden de llegada” con lo que resulta convocante, y el principio rector es el alquiler “de paredes”. Este punto será particularmente desarrollado en el ítem sobre la identidad de la organización, pero se cruza indefectiblemente con la realidad al analizar como dato objetivo cuáles son los espectáculos que efectivamente allí se presentan.

Si nos guiamos por lo programado entre 2006 y 2011 -que figura en la página web de la organización en la sección “Las estrellas que pasaron”⁶⁶-, advertimos que lo que predomina es la música popular (aunque sigue habiendo música clásica, danza, circo y patinaje sobre hielo), destinándole a veces varias fechas al año a un solo grupo o intérprete. Hay artistas o espectáculos musicales que se repiten, como es el caso de Los Piojos/Ciro, Andrés Calamaro, Marco Antonio Solís o Deep Purple (nótese la hetero-⁶⁶ <http://www.lunapark.com.ar/estrellas/las-estrellas.php> (19/12/2011))

geneidad de estilos), mientras que otros se han presentado una sola vez en el transcurso de los años indicados, como es el caso de la ópera *Turandot* del Teatro Colón en 2006. Hay eventos que se reiteran prácticamente todos los años y que ya pueden asociarse directamente al Luna Park, en una suerte de “fidelización” de un artista o evento/organización, como el caso de la presentación de las Orquestas Juveniles, los eventos “Un sol para los chicos” o “Dios salve a la Reina”, y *Disney On Ice*.

También es cierto que todos los años hay un espacio destinado al deporte: boxeo, showbol, voleibol, básquet y lucha libre, aunque ya no en la proporción que solía reservársele en otros tiempos, en los que había cita con el match en el ring todas las semanas. Aun los días que no figuran en los diarios se alquila el espacio para otro tipo de eventos: actos políticos, actos sindicales, iglesias de todo tipo, presentación de productos, desfiles de moda o peluquería, actos de las colectividades.

En el caso de *Disney on Ice*, Nelly Skliar explica que armar la pista lleva 8 días y después 5 días para desarmar, pero de todos modos les rinde porque son dos funciones por día y se hacen 32 funciones en dos semanas. Sin embargo, se refiere a un cambio importante en la programación:

“Antes se hacían 60 funciones de un circo ó 25 funciones de un ballet folclórico, es decir largas temporadas. Ahora ya no pasa. Hoy hay más bien recitales en ciertas fechas⁶⁷. Nuestro trabajo consiste principalmente en tener reuniones con productores de recitales, a los que hay que sacar fechas. En general no podemos dar día de armado o día de prueba de sonido (tienen que probar en el mismo día del recital), pero los artistas extranjeros en ningún lado disponen de ese día.”

La grilla ya suele tener fechas ocupadas hasta diciembre desde comienzos de año. Las funciones suelen ir de 160 a 180 al año y, en general, se agota el 75%. Casi siempre en enero el Luna Park cierra sus puertas para restauraciones en el estadio y para vacaciones de los empleados. En la segunda

⁶⁷ Para 2012 se han programado muchas más funciones que lo habitual para la presentación de Serrat y Sabina.

mitad de diciembre hay menos funciones, pero en 2009, por ejemplo, estuvo el Teatro Colón entre Navidad y Año Nuevo con *Cascanueces*, que se suele presentar en todo el mundo en esa fecha.

Respecto de las otras salas, mucho más pequeñas⁶⁸, Skliar señala que se usan poco. En la página web se da cuenta de distintas muestras de artes plásticas que hubo en 2011, introduciéndolas con la frase: “El Luna Park también le da espacio al arte y la cultura...”⁶⁹. Se destaca al respecto que se presentaron dos exposiciones con temáticas afines a la organización: *El Luna de Miel*, de Gisele D`Ambrosio, Manuel Kebdani y Grupo Boedo, y *Río de Luna*, del Grupo Boedo, ambas en la Sala Bouchard.

Características arquitectónicas

Según la página web, el Luna Park tiene una sala principal que puede adoptar diversas configuraciones de acuerdo al espectáculo, la cantidad de asientos y el escenario que se necesite, lo que da cuenta de la flexibilidad y de las posibilidades que tiene el espacio.⁷⁰

Por otra parte, se encuentran las salas secundarias que pueden albergar de 60 a 250 personas y se denominan, en general, como la calle sobre la que se encuentran: Madero, Lavalle, Bouchard y Blue. Se pueden utilizar para exposiciones (como ya hemos visto), presentaciones, reuniones, conferencias de prensa, fiestas, desayunos empresariales, convenciones y conciertos.

Las características arquitectónicas son definitivamente un fuerte de la organización. Como describe Muñiz,

“si bien es un estadio, es techado, tiene bastante buena acústica (aunque podría ser mejor) y se puede ver de más cerca que en otros espacios. Lo más lejos que uno puede estar del artista es a

⁶⁸ A continuación, nos referiremos a las características arquitectónicas del Luna Park.

⁶⁹ <http://www.lunapark.com.ar/exposiciones/exposiciones.php> (19/12/2011)

⁷⁰ <http://www.lunapark.com.ar/comercial.php> (19/12/2011)

70 metros, con lo cual hay una cierta intimidad, y hay mucha mayor comodidad que en una cancha, por ejemplo, evitando tener que estar desde horas antes para tener un buen lugar.”

Dentro de la Realidad de una organización, se encuentran también sus aspectos económico-financieros. Nos referiremos muy brevemente a ellos, deteniéndonos en la política de precios y formas de contrato. No nos ocuparemos de las estrategias de *sponsoring*, dado que no resultan significativos para los ingresos de la institución.

Política de precios y formas de contrato

Skliar explica que:

“los precios se deciden de común acuerdo según el contrato, pero es relativo. El que sabe lo que tiene que recaudar es el productor. Nosotros no podemos influir demasiado. Se argumenta que los artistas internacionales han aumentado sus cachets. Son como los de los jugadores de fútbol. Pero el techo de precios no lo ponemos nosotros, lo pone el público.”

Por su parte, Muñiz aclara que a ese cachet, los productores tienen que sumarle el alquiler, el sonido, la seguridad privada, los bomberos, los impuestos, las luces y la policía adicional. Son costos a considerar a la hora de fijar el precio de las entradas. No obstante, Muñiz aclara que “hay que afinar bien el lápiz, porque si cobrás de más podés equivocarte.”

En cuanto a la dinámica de venta, Muñiz comenta que primero suelen venderse las localidades más caras y las más baratas, y después de 5 en 5, desde esos dos extremos, hacia el precio medio. No tienen venta de entradas de “último minuto” porque, en general, suelen agotar localidades.

Respecto de la forma en que se manejan los contratos, los productores de cada show se acercan a Skliar y van solicitando fechas:

“El arreglo está vinculado a la venta -señala Skliar-. Hay varios tipos de contrato: el que implica un porcentaje de ganancia para el Luna, con un mínimo establecido. Si el

porcentaje no cumple el mínimo, lo ponen ellos. Noventa días antes tiene que estar firmado el contrato y si la función no se hace, se paga. No es lo que a mí me gusta: yo prefiero que las hagan o que con tiempo suficiente me las devuelvan, porque tengo segundas opciones y hasta terceras opciones. Si se cae un mes antes, no hay tiempo para reprogramar.”

También existe la modalidad de alquiler o la de cobrar los días de armado aparte. Y está además el caso de espectáculos cerrados para empresas, donde no se cobra la entrada. Como duran más, se les cobra más por el personal de sala. A la Iglesia Evangélica, por ser presentaciones más largas, se les pide un extra por encima del alquiler habitual, ya que hay 32 acomodadores y personal en 13 puertas permanente, y cobran cada 4 horas por servicio. Skliar recuerda el caso del grupo Los Piojos, que realizaban muchas funciones y la entrada era barata: “Ahí se dejó un precio fijo para siempre, porque sabíamos que llenaban.”

En el caso de artistas extranjeros, suelen manejarse con productores locales, que hacen de intermediarios, y en esta modalidad no incide tanto en los resultados si se los programa en días de semana, mientras que en el caso de los artistas nacionales sí se reconoce como un factor de peso el hecho de presentarse los días sábados y/o domingos.

b) Identidad de la organización

Partiendo de la definición de Norberto Chaves, la identidad institucional es “el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso, el discurso de identidad, que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo.”⁷¹

Es decir, se trata de los modos de autorrepresentación que tiene la organización y es un aspecto subjetivo, una construcción “imaginaria” sobre la que es difícil intervenir. Sin embargo, es importante analizarla para vincularla con los dos campos objetivos sobre los que sí puede

⁷¹ Chaves, op. cit., p. 24.

intervenirse: la Realidad (analizada previamente) y la Comunicación (que se analizará a continuación).

Desde ya, como se irá percibiendo a lo largo de todo el presente trabajo, las cuatro dimensiones se hayan interrelacionadas, por lo cual inevitablemente hay cruces o superposiciones en cada apartado. Si bien se abordarán otros aspectos, continuaremos poniendo el foco en lo que hace al tipo de programación del Luna Park.

El libro utilizado como fuente, *Luna Park. Escenario de fama mundial*, puede colaborar para advertir dichos discursos. La publicación en sí ha sido una herramienta de promoción y difusión de la organización y, por tanto, corresponde referirse a él en el apartado destinado a la Comunicación. Sin embargo, conviene detenerse en algunas declaraciones que dan cuenta de la identidad; en palabras de Chaves, nos referiremos a aquella dimensión de la comunicación “cuyo objeto referencial es la propia identidad”.⁷²

El libro fue editado en 1999, unos años antes del fallecimiento de Juan Carlos “Tito” Lectoure, que tuvo lugar en 2002, implicando un punto de inflexión en la organización. El mismo Lectoure explica en su “Prólogo”⁷³ el porqué del libro: la necesidad de “contar la historia” del Luna Park. Ya en ese gesto hay una intención fuerte de afianzar la propia identidad.

Cuenta Lectoure:

*“Manrique Zago, hombre de un gran sentido estético, apostó su calidad y experiencia para lograr una pieza que nos aproxime inequívocamente al escenario de los acontecimientos más importantes del último medio siglo de la Argentina, desde lo deportivo hasta lo religioso, transitando lo cultural, artístico, político y social, sin distinción ni inclinaciones de ningún tipo.”*⁷⁴

⁷² Chaves, op. cit, p. 25.

⁷³ Lectoure, J.C., “Prólogo” en: AAVV, op. cit.

⁷⁴ Llectoure, op. cit, p. 9.

En esta declaración, Lectoure está dejando bien en claro un rasgo recurrente que va a atravesar todo el libro y que ya hemos avanzado en la Realidad de la organización: la heterogeneidad de disciplinas que alberga el Luna Park. Por otra parte, en el mismo “Prólogo”, expresa: “nuestro objetivo ha sido, es y será trabajar incansablemente para presentar los mejores espectáculos del mundo en la Argentina. Entretenimientos y arte para toda la familia. En resumen, todo aquello que se vincule a la propia cultura de los argentinos, como el mismo Luna Park”.⁷⁵

En este párrafo aparece la referencia a la “internacionalidad” de la organización, otra vez la variedad de actividades, y cierta exclusividad en cuanto a la posibilidad de recibir las producciones de mayor excelencia, siempre en relación con una identidad local. Se traslucen aquí, indirectamente, **la misión, la visión y los valores** de la organización, que se explicitarán más adelante. Lectoure cierra el “Prólogo” diciendo:

“Comprenderán que para mí es muy difícil definirlo porque este estadio es mi propia vida. Vacío o colmado, el Luna Park tiene para mí un aspecto diferente del que puedan advertir nuestros queridos y entrañables espectadores. Yo advierto los duendes que lo transitan en la luz o en la oscuridad y le descubro, conociéndolo centímetro a centímetro, una renovada magia que me permite sostener que para mí el Luna Park es tan fuerte como la vida...Es la vida misma.”⁷⁶

En este último párrafo aparece la asociación entre persona y organización, un tema que retomaremos al referirnos al posicionamiento del Luna en la actualidad. Y también otro punto: la mística, la magia de la institución a través del vínculo afectivo que estableció Lectoure con el Luna.

A lo largo del libro, se incluyen diferentes textos de periodistas, críticos, artistas, deportistas y amigos de Lectoure que desarrollan y profundizan los elementos esbozados en el “Prólogo”. El hecho de pedir sus declaraciones e incluirlos en

⁷⁵ Lectoure, op. cit, p. 10.

⁷⁶ Lectoure, op. cit, p. 10.

este libro -siguiendo siempre la misma línea en cuanto a la misión, la visión y los valores de la organización, más allá de que se trata de agentes externos a la organización- habla de cuestiones que hacen también a su identidad. En todos los casos aparece la idea de excelencia, calidad, diversidad, tenacidad en el trabajo, el ser único y el peso de la historia.

¿Cómo es hoy el discurso que da cuenta de su Identidad?⁷⁷

En la entrevista con Nelly Skliar, al referirse a lo que identifica a la programación del Luna Park, ella expresa que “su mayor virtud es la diversidad”. Ello coincide con los lineamientos que hemos mencionado al desarrollar el tema de la Realidad de la organización. Y agrega: “yo sola no puedo imponer la decisión final; siempre hay que hablar con el Administrador General; pero en general ha habido un amplio espectro, desde el Papa hasta Las pastillas del abuelo. Puede haber público del Colón o público de recitales de rock.”

No obstante, tal como se ha esbozado, el criterio de selección prioritario es el del “orden de llegada”. Es decir, no se advierte un enfoque particular por épocas del año (a excepción de lo que pudo haber sido *Cascanueces*), ni por cuestiones temáticas, de estilo, de calidad o popularidad. En ese sentido, Skliar aclara que no son gestores, que “salen a buscar” a los artistas sino que

“vienen los productores y nos piden presentarse acá. Si hubiera más competencia, quizás tendríamos que salir a buscar; pero el Luna Park no tiene competencia por la capacidad. Si los espectáculos no se hacen acá, se hacen al aire libre. Yo estoy hace más de cinco años y por ahora no tuve la necesidad de buscar espectáculos para programar. A la inversa, en general tenemos que limpiar la grilla porque estamos completos. El trabajo es más bien de ordenamiento, porque tenemos más demanda que los días disponibles.”

⁷⁷ En este punto se hará referencia a temas que pueden abordarse también dentro de la dimensión de la Realidad de la organización, aunque metodológicamente creemos conveniente incluirlos en este apartado.

Algunas observaciones sobre posicionamiento (a)

Llegado este punto, nos vemos en condiciones de avanzar algunas apreciaciones respecto del posicionamiento del Luna Park. Philip Kotler y Joanne Scheff expresan que

“una vez que una organización ha segmentado la población y ha elegido segmentos de mercado objetivo factibles, deberá promover aquellos aspectos de su oferta que atraigan con más fuerza a su mercado objetivo. Éste es el proceso que se sigue para desarrollar una estrategia de posicionamiento concentrado.”⁷⁸

En el caso del Luna Park, el abanico de segmentos es amplísimo en cuanto a edades (en general, dentro de los segmentos ABC y ABC1) y ése es justamente su rasgo distintivo. Al respecto, un aspecto a trabajar como organización podría ser lograr dentro de cada segmento una valoración de la organización más allá del espectáculo que allí se presenta. Quizás en el segmento de mayor edad, es un terreno ganado por su imaginario en el marco de la ciudad de Buenos Aires y su historia. Tal vez podría capitalizarse esta fortaleza apuntando ahora sobre nuevas franjas etarias. Kotler y Scheff agregan:

“Definiremos el posicionamiento como el acto de diseñar la imagen y la oferta de la organización que le lleve a ocupar una posición clara y valorada en la mente de los clientes objetivo. Posicionarse implica dos pasos: ofrecer una diferencia real y darla a conocer a los clientes objetivo.”⁷⁹

Traducido a los términos de Chaves, se trata de intervenir en la Realidad y la Comunicación de la organización. Si pensamos en el concepto de “marketing mix”, definido por los mismos autores⁸⁰ como el conjunto de herramientas agrupadas en cuatro instrumentos -producto, precio, distribución y comunicación- y como una de las variables a tener en cuenta

⁷⁸ Kotler y Scheff, op. cit, p.194

⁷⁹ Kotler y Scheff, ibídem.

⁸⁰ Kotler y Scheff, op. cit, p. 82

para el posicionamiento, el Luna Park podría incrementar aún más sus estrategias en estos niveles. Tal como se adelantó, en el presente trabajo, nos centraremos principalmente en el producto –en especial, en la programación- y, en segundo lugar, en la comunicación. Según lo que hemos visto y continuaremos viendo, el Luna Park responde hoy por hoy a esta descripción que efectúan los autores citados:

*“algunas organizaciones prefieren definir menos su posición, con la esperanza de atraer así a segmentos de mercado más dispares.” Y coincidimos en el presente trabajo con su apreciación: “Aunque es posible que ese enfoque dé resultado en algunas ocasiones, especialmente cuando hay poca competencia, nuestra opinión es que la organización que establece claramente su **identidad**⁸¹ fomenta sus posibilidades de sobrevivir y prosperar a largo plazo.”⁸²*

Cabe aclarar que, tanto en lo que citaremos a continuación, como cuando se desarrolle el análisis de su Imagen, se tendrá en cuenta no sólo las reacciones del público y los medios, sino también las relativas a los mismos productores o artistas, ya que como se trata de una organización de “alquiler de paredes”, es clave cómo repercute y cómo se posiciona para quienes eligen presentar allí sus espectáculos.

Desde la óptica de Skliar, el **posicionamiento** del Luna Park, se asocia a lo que implica para los artistas presentarse en este espacio:

*“Cuando hay más afiches en la calle que dicen Luna Park, más gente quiere venir, lo usan para vender al artista. Lo usan como **marca**. El conjunto se posiciona a partir de presentarse en el Luna Park, como una marca distintiva, y si le va bien, se agregan funciones y se empieza a ‘vender solo’.”*

Según Kotler y Scheff, se trata en este caso de un posicionamiento “en función del emplazamiento y las instalaciones: algunas salas tienen tal reputación de calidad y prestigio que el simple hecho de estar en ellas es un acontecimiento”.⁸³ Sobre este aspecto se trabaja la comunicación del Luna, pero siempre es posible

⁸¹ La negrita es propia.

⁸² Kotler y Scheff, op. cit., p. 195.

⁸³ Kotler y Scheff, op. cit., p. 338.

acudir a otras herramientas para fortalecer su posicionamiento. Skliar recuerda cómo era el escenario que tuvo que enfrentar cuando ingresó en el Luna Park y las consecuencias que esto podía tener en cuanto al posicionamiento:

“Cuando yo entré (en 2004), era un momento difícil. Se acababa de morir Tito Lectoure, que era el alma y la cara del Luna Park. Él había muerto hacía dos años y medio y el país estaba mal.” Pero el panorama externo también fue cambiando, según Skliar: “Hay demasiada oferta. Y no a todos les va bien. Por otra parte, los productores deberían analizar mejor qué es lo que conviene. Se van del Luna a la cancha de fútbol, pero en el caso de Arjona, que se presentó en ambos espacios, acá, de las 32 funciones, hay mujeres que vivieron 20. Y en La Boca eso no sucede.”

Muñiz explica, por su parte, que

“los grupos de rock que están empezando no agotan. Los Fabulosos Cadillacs al principio no agotaban, pero con el tiempo sí. Es como una plantita que vas regando. Marco Antonio Solís la primera vez hizo dos funciones; una agotó la primera y la segunda vendió la mitad. Después, de cuatro, agotó tres, y luego agotó las seis. Siguen llegando artistas que no están tan consagrados. Hay que instalar progresivamente a los menos conocidos.”

Skliar se refiere también a la importancia de posicionarse bien frente a los productores:

“Se tienen que sentir cómodos, como los artistas y el público. Conozco a los productores; acá se sienten bien tratados. El contador les liquida bien las cosas y el personal los trata bien. Todo funciona. Como estrategia, lo que se hizo en estos últimos años fue proponer distintas capacidades para ofrecer más opciones como espacio (una suerte de reposicionamiento).”⁸⁴

También aclara que “es una empresa antigua, de familiares, y recién ahora algunas cosas se están profesionalizando. Violeta Sartorelli, a cargo del área de Recursos Humanos, está llevando adelante esta labor.”

Se observa entonces, en cuanto a la identidad actual del Luna, una continuidad, respecto de la gestión de Tito Lectoure, en lo que hace al concepto

⁸⁴ Cfr. configuraciones en “Características arquitectónicas”

de diversidad⁸⁵ y también una tradición de buen trato familiar; aunque sería bueno impulsar una clara estrategia de reposicionamiento a partir de la ausencia de quien fuera “alma y cara” de la organización; ya sea una fuerte orientación para tomar el relevo de lo que fue su proyecto en cuanto a la gestión y a “salir a buscar”, o un claro viraje hacia nuevos lineamientos.

En tal sentido, el enfoque de la diversidad propulsado por Lectoure se ha profundizado por la cantidad de artistas que se programan, especialmente en lo que a atañe a la música. Esto tiene que ver con la gran proliferación de estilos que se advierte en la última década y la infinita oferta en comparación con períodos anteriores (temas que pueden plantearse como obstáculos a primera vista, pero en realidad deberían asimilarse como un cambio de escenario y actuar desde ese nuevo estado de situación). Atendiendo a los cambios en el escenario social, artístico-comercial y de gestión, podría emprenderse un planteo más preciso respecto a qué objetivos apunta la organización, y dentro de esa diversidad, que no tiene por qué desaparecer, desde qué plataformas se programa. Tal vez de este modo, no sólo se pueda sortear el riesgo de incluir en la grilla propuestas que no funcionen, sino, sobre todo, alimentar eficazmente la imagen de la organización.

Creemos central que el Luna insista en la gestión de su identidad institucional y que ésta trascienda sus espectáculos. De tal modo, a su valiosa asociación con un buen espacio que “alquila paredes” a producciones que se acercan “por orden de llegada”, la institución lograría sumar la marca de presentarse desde su propia historia y su mística, mística que se mantendría hoy, independientemente de la contingencia de cada show. Es importante, en ese sentido, formularse la siguiente pregunta: ¿qué pasaría si surgiese de repente una organización competidora con las mismas características arquitectónicas del Luna?

⁸⁵ Se trata del posicionamiento “en función de múltiples atributos” según Kotler y Scheff: “Cuando se presenta un ciclo completo que incluye una programación muy variada, una organización artística puede posicionarse con el argumento de que tiene algo para todo el mundo”(Op, cit., p. 340).

Ello da pie para analizar la tercera dimensión de la organización: cómo comunica, porque la identidad, como explica Chaves, es una construcción “ideal”, subjetiva, sobre la que es difícil intervenir, con lo cual todas estas modificaciones que planteamos deberían hacerse y que retomaremos en las Propuestas, podrán palpase en los niveles objetivos, como es el caso de la Comunicación.

c) **Comunicación de la organización**

Según Chaves, “este tercer elemento está constituido por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados (...) Aquí cabe discernir entre el concepto más amplio de comunicación y el concepto restringido a una de las dimensiones de la comunicación, aquella cuyo objeto referencial es la propia identidad. Se trata de la discriminación entre ‘comunicación institucional’ y ‘comunicación de la identidad institucional’”⁸⁶, agrega.

Sobre ese concepto restringido hemos estado ya discurriendo al referirnos al libro editado en 1999 sobre el Luna Park. Conviene referirnos ahora a cuáles son las herramientas de promoción y difusión de la organización en un nivel más amplio, para volver luego a ese concepto restringido sobre el que el Luna podría superarse.

Previo al análisis de las herramientas actuales de comunicación, cabe subrayar el elemento de difusión institucional que constituyó -al menos en su idea original- el libro que utilizamos como fuente. Editado en 1999, fue distribuido entre diferentes agentes de la cultura. Aunque la tirada resultó escasa, se trata de un material que podría reeditarse ya que sirve como antecedente histórico para afianzar la comunicación de la organización.

⁸⁶ Chaves, op. cit., p. 25

Hoy en día, el Luna Park se promociona básicamente a través de la difusión que hace cada productor de los shows que se presentan. Se citó antes a Skliar manifestando la importancia de que aparezca el Luna como marca distintiva. Ello daría cierta legitimidad al artista y se trata de una fortaleza que hay que cultivar y mantener en el tiempo.

La vía pública o cualquier otro canal de promoción lo proporciona entonces la productora “de turno”, pero siempre tiene que figurar el Luna Park y la ticketera que éste utiliza (Ticket Portal), y la publicidad tiene que ubicarse en lugares habilitados. No hay un criterio único e independiente de promoción de la organización, sino que está sujeto a la heterogeneidad de las producciones de terceros.

Mencionamos más arriba -en el marco de lo que sería una estrategia de reposicionamiento- el diseño de diversas configuraciones del espacio con distintas capacidades para ofrecer más opciones. Estas configuraciones son enviadas por el Administrador General a distintos productores por mail para mantenerlos informados de las múltiples posibilidades del Luna, lo que sí implica, en este caso, una estrategia de publicidad y de fomento de las relaciones públicas.

Con respecto a su página web, el Administrador General junto con el Contador del Luna Park son los que se encargan de la página web, que en los últimos años ha ido variando (lo más reciente es la posibilidad de visualizar cómo se ve desde cada sector del estadio). Al ingresar al sitio del Luna Park, <http://www.lunapark.com.ar>⁸⁷, se advierte inmediatamente su isologotipo.

Hay una solapa correspondiente a la Historia, en la que más allá de un error de actualización (dice 70 en lugar de 80 años), el texto es atinado, ya que recoge el discurso de tradición local y la idea recurrente de versatilidad en lo que a trayectoria del Luna se refiere. Se trabaja sobre el tipo de posicionamiento que Kotler y Scheff denominan “como número uno” (el

⁸⁷ 19/12/2011

“mayor”, el “más antiguo”, el “más famoso”): “se trata de una posición que tan sólo puede ostentar una sola organización o persona”.⁸⁸ Esto tiene que ver con la falta de competencia pero, de todos modos, siempre es bueno para cualquier organización estar alerta.

Se insiste sobre este posicionamiento y sobre la versatilidad en la solapa Comercial. Asimismo el título “El valor de ser parte” está ligado al desarrollo de la **marca** como medio de legitimación, tema que aparecía en el discurso de Nelly Skliar. Sin embargo, se habla sobre todo de artistas que han pasado hace mucho ya por el Luna, por lo que sería valioso formalizar un puente con los espectáculos fuertes que pasan hoy por allí. Es importante recoger la tradición, pero también referirse a qué los identifica actualmente.

Acá retomamos la importancia de un criterio claro y de evitar un excesivo eclecticismo. Sería conveniente para la organización reencauzar la programación a partir de ciertas estrategias unificadoras y con un nuevo objetivo claro (una nueva visión, si se quiere) que se quiera perseguir, ya que el lema de la diversidad de Lectoure, quien en su momento desarrolló todo un modelo de gestión, quizás hoy no sea el más efectivo.

Cabe valorar que la página web conduce al Facebook y al Twitter de la organización, lo que moderniza la comunicación y dinamiza así el vínculo con el público más joven. Estas herramientas deberían ser utilizadas al máximo; en otros términos, optimizar los recursos. Sería fructífero crear además un sector encargado del Marketing o de la Comunicación de la organización; incluso sería útil también implementar un área de Prensa o Promoción. Más allá de que estas tareas van por cuenta de cada producción, siempre es valioso coordinar la comunicación desde la misma institución.

En tal sentido, convendría desarrollar más las relaciones públicas. A excepción de folletos o información con las configuraciones del espacio y sinopsis impresas o digitales para los productores, faltaría un plan siste-

⁸⁸ Kotler y Scheff, op. cit, p. 198.

mático para vincularse con ellos, con los medios o con el público. Es importante posicionar al Luna Park en el circuito o mercado de las artes escénicas, más allá de los espectáculos que allí se presenten. Insistimos: por más que la diversidad sea su lema, esta podría fortalecerse mediante una estrategia de promoción para el Luna en tanto institución “contenedora” y “abarcadora” de dicha diversidad.

La marca Luna Park y su isologotipo

De acuerdo a Andrea Semprini, “la marca está formada por el conjunto de discursos que mantienen entre sí todos los sujetos (individuales o colectivos) que participan en su génesis”.⁸⁹ Más adelante agrega: “la marca construye



LUNA PARK

Mucho más que espectáculos

en torno al producto un mar de significados, semantiza el producto. Lejos de limitarse a una mera función de marcaje, la marca diferencia el producto y lo enriquece haciéndolo a la vez, único y multidimensional”.⁹⁰ Pero señala también que “incluso cuando una marca, tras haber sido lanzada al mercado, tiene un producto, un nombre y un determinado posicionamiento en las mentes de los consumidores, sigue evolucionando”.⁹¹

En ese sentido, subraya “una característica muy importante de la marca, a saber, su tendencia natural a perder fuerza y presencia, a difuminarse hasta desaparecer, si no se hacen los esfuerzos necesarios para paralizar ese proceso e invertir la tendencia. La marca (...) como motor semiótico, como máquina destinada a producir significación (...) necesita ser alimen-

⁸⁹ Semprini, op. cit., p. 47.

⁹⁰ Semprini, op. cit., p. 51.

⁹¹ Semprini, op. cit., p. 56.

tada continuamente so pena de bloquearse.”⁹²

Estas características son sumamente importantes a tener en cuenta; con un claro discurso unificador y sostenedor **actual** que trascienda el amplio abanico de propuestas, el Luna Park puede perpetuar su marca en el tiempo. Según Semprini⁹³, la marca se encuentra, en parte, en el cruce entre la identidad y la comunicación de una organización. Inciden “la cultura y filosofía de la empresa”, “los objetivos a corto y largo plazo”, “el mix de comunicación” (que incluye al logo, la publicidad, el packaging), “la visión de entorno del mercado”, etc.⁹⁴

Dentro del mix de comunicación, nos referiremos brevemente al isologotipo, que sería la versión gráfica del nombre de la institución o su marca. En el logotipo, la tipografía escogida o diseñada especialmente y su disposición aportan una segunda capa de significación con respecto a la lectura del nombre; mientras que el isotipo es el signo gráfico que acompaña al logotipo (anagramas, iconos, mascotas, figuras abstractas). El isologotipo es entonces, la combinación del logotipo e isotipo.

Para incorporar una mirada más técnica y especializada sobre el mismo, hemos consultado a un diseñador gráfico que trabaja en organizaciones de espectáculos, Alejandro Barba Gordon, quien lo describe así:

“Como marca en su totalidad, es clara, pregnante y funciona, aunque necesitaría un “restyling” más acorde a la comunicación de hoy. Su iso refleja la arquitectura del edificio y en especial hace alusión a la esquina emblemática del Luna Park, Avenida Corrientes y Bouchard⁹⁵ (o a cualquiera de sus esquinas, si se quiere). Una síntesis de esa esquina en perspectiva connota grandeza, pasión, gloria, por su color rojo. Esta forma envuelta en un aro azul a modo de satélite, planeta, o referencia a algo estelar, da la idea de que ‘las estrellas’ pasan por

⁹² Semprini, op. cit, p. 60.

⁹³ Semprini, op. cit., p. 64

⁹⁴ Semprini, op. cit, p. 66

⁹⁵ Otra línea de análisis posible, en el marco de la Comunicación de la organización, es la de las fachadas. Sin dejar de connotar una cierta tradición, podrían quizás actualizarse mostrando nuevos atributos de la organización.

ahí.⁹⁶ La tipografía usada es una Híbrida, podría ser Óptima o de familia similar. Se podría haber elegido otra fuente, más contundente, fuerte y obviando los trazos finos y gruesos en cada tipo.”

En general, la descripción realizada por el diseñador consultado, si bien exalta los puntos fuertes, sugiere también que sería buena cierta actualización o *aggiornamento*. Incluso la tipografía utilizada para la bajada, “Mucho más que espectáculos”, también podría cambiarse por una más moderna. Cabe destacar que dicha bajada tiene un gran peso en la delimitación de la marca, ya que está refiriéndose a la mística que hay más allá de cada espectáculo en particular.

d) Imagen de la organización

Retomando a Chaves, “la imagen institucional no coincide con la ‘realidad institucional’ ni siquiera en su dimensión semiótica (‘comunicación institucional’), ni tampoco en su forma de autorrepresentación (‘identidad institucional’). La imagen institucional aparece como el registro de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.”⁹⁷

En el citado libro institucional sobre el Luna Park, hay varias declaraciones de artistas y deportistas que pasaron por allí, y notas periodísticas que exaltan el trabajo de Tito Lectoure y aportan una imagen sumamente positiva de la organización. Con la salvedad hecha de que se trata justamente de un libro de promoción, no pueden soslayarse las virtudes que señalan.

En cuanto a respuesta de público, Muñiz recuerda que en la época en la que

⁹⁶ También puede sugerir una imagen deportiva como la del citado “anillo embrujado” de los Seis Días en Bicicleta.

⁹⁷ Chaves, *op cit.*, p 26.

él trabajaba en la boletería, realmente se veía un público fiel, que reservaba su entrada de un sábado para el otro, asegurándose así 3500 espectadores mínimamente. “Lo mismo sucedió con *Drácula* en 1991 -agrega-; la gente salía de la función y quería comprar más entradas para la siguiente.” También cuenta que “en el Mundial ‘78 pusimos una pantalla gigante. Lo mismo se hizo en el Gran Rex y en el Premier, pero la gente prefirió venir acá, porque se sentía más cercano a un estadio y generaba más pasión. Ahí logramos fidelización.” Hoy el público está mucho más fragmentado según la propuesta.

Algunas observaciones sobre posicionamiento (b)

Si se considerara a la imagen de la organización como una suerte de “termómetro” de su posicionamiento (teniendo en cuenta que éste está ligado a la lucha por ocupar un determinado espacio en la mente del consumidor/espectador) pueden sacarse algunas conclusiones, para proponer luego un reposicionamiento. Según Kotler y Scheff,

“el punto de partida de cualquier estrategia de reposicionamiento consiste en comprender la percepción que de la propia organización tiene su público actual o potencial. Este proceso supone valorar la imagen de la organización, que es la suma de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene respecto de su oferta.”⁹⁸

Hay un denominador común en las opiniones y testimonios constituido por la amistad o el vínculo afectivo con “Tito” Lectoure y la gente que trabajaba con él en el Luna Park, y la sensación de todos ellos de estar como en su casa. Asimismo, la confianza que Lectoure les tuvo en sus distintos quehaceres, ya sea deportivo, musical, dancístico o teatral. Pero por sobre todo, lo que nos interesa destacar -algo que venimos abordando en las distintas dimensiones de la organización y que ahora se completa a partir de todas estas declaraciones- es su labor como *gestor*, primero al darle un espaldarazo al boxeo y convertirlo en una de las principales atracciones de la Argentina durante varias décadas, y luego su voluntad

⁹⁸ Kotler y Scheff, op. cit., p. 201.

de buscar y explorar nuevos caminos para su organización a partir del momento en que decidió ir dejando de lado el boxeo y las actividades deportivas y destinar un espacio cada vez mayor a los espectáculos artísticos. Ya el gesto de acondicionar el Luna Park para abrir el espectro a nuevas disciplinas es toda una decisión de gestión.

A pesar de advertirse una actitud principalmente intuitiva, no dejaba de existir una cierta estrategia, una clara **misión** (ser parte insoslayable de la cultura y de la historia de la ciudad de Buenos Aires) y una **visión** (salir a buscar, programar y producir en algunos casos, novedades de calidad, sin darle la espalda a la cultura popular) a partir de su accionar. También aparecían claros **valores**: versatilidad, flexibilidad, diversidad y confianza en los artistas o deportistas que programaba o producía; eso es lo que cohesionaba principalmente una programación que iba de Pavarotti a Rodrigo.

Ahora bien, una vez que “Tito” Lectoure, figura aglutinante del Luna, dejó de conducir la organización, ¿cómo se continuó su gestión? En una nota que salió en *La Nación Revista* en 2002, hace diez años, para el 70° aniversario del Luna, cuando ya Lectoure estaba atravesando su momento crepuscular, se refleja una mirada nostálgica y falta una referencia clara a cuál sería la perspectiva hacia el futuro:

*“Durante la década del 90, el Luna recibió un promedio de más de un millón de personas por año. En 2001, ofreció un total de 181 funciones de distintos espectáculos. No es poco, pero aun así cubrir los costos resulta un esfuerzo grande. A Lectoure le llueven ofertas por esa suerte de templo popular devenido icono porteño: desde pastores evangélicos locales hasta ingentes capitales extranjeros en plan de construir shoppings o torres imponentes. Ninguna lo tentó. ‘El estadio es mi propia vida’, ha dicho alguna vez.”*⁹⁹

Hoy en día, de cara al 80° aniversario del Luna Park, el tema de los costos se hace sentir y ya se ha accedido a alquilar el espacio a “pastores evangélicos

⁹⁹ Guyot, H., op. cit.

locales”¹⁰⁰. Afortunadamente, no se ha cedido el edificio para “shoppings o torres imponentes”. La presión que ejercen los costos quizás incida en ampliar el espectro respecto de las producciones que se acercan, alejándose posiblemente de la misión y la visión que se traslucían en la gestión de Lectoure.

Así, la grilla se mantiene ocupada, pero siempre es importante tener un posicionamiento claro. En otros términos, la ideología, la visión, la identidad, en fin, el desarrollo de la marca del Luna Park no debieran quedar supeditados a una cuestión económica (algo que como se ha visto en la gestión de Lectoure, no era lo único que se privilegiaba). De lo contrario, si se planteara un reposicionamiento capitalizando la historia, el anclaje en la ciudad de Buenos Aires y su tradición, pero realmente diseñando estrategias para instalar la idea de una nueva etapa en la organización, el Luna Park siempre seguiría resultando atractivo, más allá de potenciales competidores.

Sería bueno que la idea mencionada por Muñiz respecto de ir instalando de a poco a artistas conocidos fuera de Argentina, fuera parte de un proyecto programático de impulsar nuevas figuras más allá de la necesidad de cubrir costos. En este sentido, en la época de Lectoure, a excepción de su labor tan singular con los boxeadores o de la inversión que realizó con Cibrián, programaba siempre artistas o espectáculos ya consagrados. Las necesidades económicas y financieras provocaron un cambio en este estilo, pero sería productivo comunicar explícitamente esto como una nueva etapa con nuevos desafíos.

Como señalan Kotler y Scheff,

*“lo que la gente considera atractivo cambia con el tiempo. Los intereses de las personas, sus necesidades y gustos se transforman con la exposición repetida y la experiencia de consumo. Los públicos cambian de una generación a otra. Por lo tanto, las organizaciones deben redefinir periódicamente lo que resulta atractivo para cualquier segmento de la población.”*¹⁰¹

¹⁰⁰ Cfr. “Realidad de la organización”.

¹⁰¹ Kotler y Scheff, op. cit, p. 309.

De allí, precisamente, la idea de delinear nuevas perspectivas de programación que aporten a fortalecer el posicionamiento del Luna Park de cara a su 80° aniversario.

Análisis FODA

A partir del diagnóstico realizado, estamos en condiciones de realizar un breve análisis FODA, que nos permitirá delinear las propuestas para un reposicionamiento del Luna Park, aprovechando la circunstancia de la inminente celebración del 80° aniversario.

Fortalezas: Características arquitectónicas únicas, distintas configuraciones; fuerte tradición como parte de la historia de Buenos Aires (asociado a lo argentino o porteño); ubicación estratégica en el centro de la ciudad y en una zona que creció a nivel turístico, como Puerto Madero; diversidad/versatilidad; artistas de calidad y artistas populares; declarado Monumento Histórico Nacional.

Oportunidades: Inminente 80° aniversario; enclavado en Buenos Aires: polo turístico y cultural; diversidad de oferta y de públicos en Buenos Aires (públicos cautivos según el show).

Debilidades: faltaría seguir fortaleciendo la marca y el posicionamiento, para sostener la citada versatilidad; faltarían criterios más claros en la programación; barrera de entrada de competencia débil (basada principalmente en su situación monopólica); faltaría una comunicación ag-giornada como organización; fragmentación en el público (no fidelización respecto del Luna Park en sí).

Amenazas: Potencial aparición de espacios competidores; modernización en las tecnologías; de más está decir que las fluctuaciones de la economía del país siempre son una posible amenaza para cualquier organización.

Propuestas de reposicionamiento a propósito de la celebración del 80° aniversario del Luna Park

A partir del diagnóstico realizado, la síntesis FODA y algunas observaciones respecto a cuestiones de posicionamiento, proponemos a continuación algunos lineamientos para reposicionar a la organización de cara a la celebración de los 80 años. El hito institucional de esta celebración puede servir como excusa para capitalizar lo realizado hasta ahora y relanzar al Luna Park con una estrategia que potencie su Realidad y su Comunicación.

Como explican Kotler y Scheff,

*“cuando una organización desea cambiar la percepción que el mercado tiene de ella, puede reposicionar su oferta de varias formas: desde alterar su producto básico y elemental, hasta cambiar el envoltorio, el precio y la comunicación del producto, o simplemente cambiar la forma de presentar ese producto al público”.*¹⁰²

Se sugiere entonces:

- Seguir insistiendo y capitalizar todo lo relacionado a la argentinidad y/o porteñismo del Luna Park, rescatando los hitos de los que fue parte tanto a nivel de la ciudad como del país (y colocando al país en el mundo);
- Recuperar el espíritu de la celebración que mostró el Luna Park, cuando se recibió el tercer milenio¹⁰³, planteando una mayor visibilidad;
- Afianzar y reflotar la marca, mística y magia del Luna Park, independientemente de los espectáculos que allí se presenten (tomar al Madi-

¹⁰² Kotler y Scheff, op. cit, p. 199.

¹⁰³ Se organizaron cinco noches de cenas con shows, desde el 27 de diciembre hasta la madrugada del 1° de enero. Se montaron distintas pistas de baile y una pantalla gigante para ver la celebración simultánea en otras grandes capitales. Hubo distintos espectáculos que tuvieron la conducción del “Puma” Rodríguez. (“Bienvenido Tercer Milenio” en: AAVV, op. cit., p. 137)

son Square Garden como modelo, por ejemplo);

- Introducir criterios más coherentes de programación, volver a pensar en la capacidad y voluntad de búsqueda y gestión, revalorizar la originalidad;
- Aprovechar los 80 años para diseñar una estrategia de marketing y comunicación de la institución.

Estos lineamientos podrían traducirse en diversas acciones concretas, por caso:

- Abrir un Departamento de Mkt. y Promoción exclusivo de la organización;
- Realizar un importante festejo por los 80 años con gran impacto y visibilidad,¹⁰⁴ que incluya a artistas emblemáticos que hayan pasado por el Luna, así como una o varias jornadas deportivas con participación de estrellas de este ámbito, aun las retiradas;
- Que este festejo sea una excusa para acciones con repercusiones a más largo plazo que excedan esta coyuntura:
- Desarrollo de merchandising de la organización. Un programa de mano correspondiente al breve período en que ellos se encargaban de realizarlos comienza con un Editorial que lo presenta como una novedad que tiene como objetivo incluir en esa publicación breves párrafos de la historia del Luna y que el público vaya mandando sus vivencias por mail para engrosar esa historia. Explica también que forma parte de un proyecto mayor, como implementar la venta de elementos de merchandising y la preparación de una exposición fotográfica de la “Historia del Luna en el Mundo”, abierta a incluir material enviado por el público. El proyecto no prosperó, a no ser por producción de merchandising en pequeña escala, pero planteaba lineamientos en sintonía con las presentes propuestas; sería bueno reflotarlo.

¹⁰⁴ Cabe aclarar que la actividad programada para este festejo que nos ha informado el Luna Park es una exposición histórica con afiches, fotos, cartas, material interactivo, etc.

- Puesta en valor del edificio a través de visitas guiadas;
- Utilización del hito del 80° aniversario para un relanzamiento en la programación, con criterios más explícitos, claros y coherentes (aprovechar los grupos o artistas de calidad que se repiten y subrayar conscientemente esa continuidad en la comunicación, o realizar programaciones temáticas, por ejemplo). Ser más proactivos en la búsqueda de nuevos espectáculos. Tomar como ejemplo lo que fue el Luna como productor con *Drácula*, lo que inició una nueva era en el género de comedia musical en Argentina;
- Asociar sostenidamente al Luna Park con nuevas tendencias; tender puentes con la contemporaneidad para que quede claro su *aggiornamento*, su actualización constante y así lo proyecten internacionalmente con productos nacionales. Aprovechar la experiencia de 2011 con Fuerzabruta e intentar generar una fidelización de dicha agrupación con el Luna (en 2011, su gira mundial *Wayra tour* comenzó allí; la próxima gira podría iniciarse también en el Luna Park). Asociar la organización con Fuerzabruta, capitalizando el hecho de que se trata de un grupo que implica exportación artística de creaciones argentinas (a la inversa de lo que suele ocurrir en el actual escenario de globalización);
- Seguir actualizando la dinámica de su página web: que aparezcan claramente cuáles son su misión, su visión y sus valores hoy; que se desarrolle más la información sobre la historia, agregando fotos y estrellas que pasaron antes de 2006; que se agreguen más fotos del edificio (no hay por ejemplo fotos de la cuatro fachadas); que se explote más la herramienta del Facebook y el Twitter; que se lleve a cabo la idea del programa de mano; introducir videos (al modo del Madison Square Garden, que incluye *spots* sobre las remodelaciones que atravesó el edificio);
- Teniendo en cuenta el estilo del Cirque du Soleil, que en sus giras tiene como política construir espacios *ad hoc* -como las carpas en las que se

han presentado en Buenos Aires-, analizar cómo se le podría proponer a un grupo de esa envergadura, el desafío de adaptarse a sus necesidades (a pesar de ser una compañía que ha construido espacios propios para albergar exclusivamente a sus espectáculos, el Madison Square Garden presentó *Wintuk*, acondicionando especialmente sus instalaciones).

Conclusión

El presente trabajo ha tenido como objeto un análisis de la situación del Luna Park, a la luz de su historia, por el gran peso que tiene ésta en la creación de su mística, estrechamente ligada con la tradición porteña; pero también a través de un diagnóstico de su presente.

Por cuestiones de longitud y en función de los objetivos planteados, no se ha profundizado en un análisis de ciertos aspectos complementarios (carácter edilicio, recursos humanos, política de precios, canales de venta de entradas, etc.) que hubieran contribuido a evaluar su repercusión en el análisis de las cuatro dimensiones planteadas por Chaves. Por otra parte, podría seguir profundizándose en los conceptos ligados al marketing de la marca, desarrollados por Andrea Semprini, y formas de “aumentar” el producto trabajadas por Philip Kotler y Joanne Scheff.

Una primera gran cuestión a explorar que se desprende de este análisis tiene que ver con la importancia en una organización que fue forjada principalmente por una persona, de repensarse y reinventarse una vez que esta persona desaparece; decidir tomar el relevo y profundizar su gestión anterior, o plantear y explicitar un claro viraje, en función de nuevas condiciones en el campo social, económico, artístico, del entretenimiento, etc.

Otro tema a trabajar tiene que ver con la posibilidad de fortalecer la marca de un espacio, más allá de si la organización se desempeña como productor de espectáculos y centra sus servicios en el “alquiler de paredes”. Tal como se ha mencionado, creemos que tal fortalecimiento

puede contribuir a una mayor fidelización de su público, más allá de los espectáculos programados.

Y un tercer desafío a tener en cuenta es el de mantenerse siempre alerta en cuanto al posicionamiento, así se esté gozando de una situación cuasi monopólica. Los competidores pueden aparecer en el momento menos pensado y hay que estar preparados para mostrar otras fortalezas y valores agregados de la organización.

Como hemos visto, el Luna Park cuenta con ellos y los ha venido desarrollando a lo largo de su historia; su desafío, en el marco de su 80° aniversario, tal vez pase por aprovecharlos más consciente y sistemáticamente, de modo de continuar siendo a futuro una organización que ofrezca “Mucho más que espectáculos”.

Bibliografía

- AAVV, *Luna Park. Escenario de fama mundial*, Buenos Aires, Manrique Zago Ediciones, 1999.
- Chaves, N., *La imagen corporativa*, Barcelona, Gustavo Gili, 1994.
- González, D, “El Luna Park, un emblema en Buenos Aires” en: *Blog El Cocoliche*, 20 de agosto de 2011 <http://www.elcocoliche.com.ar/2011/08/el-luna-park-un-emblema-en-buenos-aires.html>
- Guyot, H, “El Luna, testigo del siglo” en: *La Nación Revista*, 10 de marzo de 2002. <http://www.lanacion.com.ar/212254-el-luna-testigo-del-siglo>.<http://www.lanacion.com.ar/212254-el-luna-testigo-del-siglo>.
- Kotler, P., Scheff, J, *Marketing de las Artes Escénicas*, Madrid, Fundación Autor, 2004.
- Semprini, A., *El marketing de la marca*, Barcelona, Paidós, 1995.
- Sousa, Gisele, “El Luna Park, un símbolo que ya es monumento histórico nacional” en: *Clarín*, 17 de febrero de 2007. <http://edant.clarin.com/diario/2007/02/17/laciudad/h-05501.htm>

Otras fuentes

- Programa de mano del Luna Park
- Consulta a un diseñador gráfico, Alejandro Barba Gordon
- Entrevistas realizadas a responsables del Área de Programación; Nelly Skliar y Roberto Muñiz

Sitios/páginas web consultados

- <http://www.lunapark.com.ar/> (19/12/2011)
- <http://www.iberarte.com/index.php/201006034721/artes-escenicas/danza/perfordance-con-el-deporte.html> (19/12/2011)
- <http://www.thegarden.com/> (19/12/2011)

Capítulo 8

PROYECTOS PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE AADET

Mtro. Andrés Felipe Süßmann Pinzón (Año 2011)

Presentación

La Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET) es una mutual creada en 1917, bajo el nombre de “Sociedad de empresarios teatrales de la capital”, con el fin de “defender los intereses colectivos de carácter general, relacionados con los negocios teatrales”.¹⁰⁵ Acumula casi 100 años de labores ininterrumpidas con breves intermitencias. A través del tiempo, se ha ido consolidando como una asociación importante que agrupa a los empresarios teatrales y musicales, no sólo de la Capital sino de todo el país. Su objetivo es reunirlos bajo una cámara empresarial que cuide sus intereses, promueva acuerdos gremiales y profesionalice su trabajo a fin de mejorar la actividad.

El presente trabajo está basado en observaciones e investigaciones hechas en el interior de AADET, a partir de entrevistas, recopilación de datos y distintos medios que ayudaron a conocer cabalmente a la asociación y sus líneas de trabajo. Después de tal acercamiento, y de conocer el funcionamiento de AADET a través del tiempo, se han detectado una serie de desafíos que la asociación asume en su propósito de contribuir al desarrollo de la actividad teatral local.

La organización se encuentra en continuo cambio y a lo largo de los últimos diez años ha crecido significativamente, tanto en el número de socios como en algunas de las actividades relacionadas con sus objeti-

¹⁰⁵ Primer acta de constitución del 27 de julio de 1917 de la Sociedad de empresarios teatrales de la capital en: Archivo General de la Asociación Argentina de empresarios teatrales.

vos. En el proceso, creemos importante consolidar el posicionamiento definitivo de AADET a través de propuestas que contribuyan al desarrollo institucional y le permitan ser una asociación sólida, que goce de “buena salud” y pueda proyectarse a futuro a través de acciones que ayuden a la actividad teatral en la Argentina, tal como lo menciona su estatuto social.

Es importante mencionar que la asociación ha planificado y ejecutado diferentes proyectos en los últimos años. Es por ello que este trabajo pretende analizar la institución en pos de argumentar la trascendencia de nuevas iniciativas que se consoliden en el tiempo para sostener la expansión de AADET. Los objetivos planteados desde su fundación y el trabajo realizado a través de 93 años de historia demuestran la importancia que tiene la asociación para el buen funcionamiento de la actividad teatral en la ciudad de Buenos Aires. En tal propósito, creemos importante el desarrollo de nuevos proyectos que busquen su consolidación, expansión y posicionamiento para así convertirse en una de las asociaciones más sólidas de la Argentina y la principal en su rubro.

A lo largo de este estudio, se realizará un análisis de AADET que permita dar pautas claras sobre la situación actual de la asociación y sugerir iniciativas de consolidación y expansión para su desarrollo institucional.

Desarrollo

Como se ha mencionado, AADET es una asociación mutual. Consecuentemente, para el desarrollo de este trabajo, resulta relevante conocer el significado de los términos “asociación” y “mutual” y su importancia a la hora de conformar una organización dedicada a un fin en común.

El Instituto Superior de Economía Local (ISEL) define una asociación como:

“(…) un grupo de personas (tres o más) que se unen de manera voluntaria y libre para lograr, sin ánimo de lucro, una finalidad de interés general o

particular y a tal fin ponen en común sus conocimientos, actividades o recursos económicos. La asociación es autónoma, tiene personalidad propia y su organización interna y funcionamiento deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo.”¹⁰⁶

Si bien las asociaciones no persiguen fines de lucro, sí pueden repartir beneficios económicos anuales, establecer contratos laborales dentro de la asociación y realizar actividades económicas que otorguen utilidades que, finalmente, sean invertidas en la misma.

Además, deben contar con un estatuto en el que conste su denominación, domicilio, duración, fines y actividades, criterios, órganos de gobierno y representación, régimen de administración, contabilidad y documentación, patrimonio inicial, recursos económicos, causas de disolución, etc.

En términos de su funcionamiento, los órganos que rigen una asociación son:

- Asamblea general: “...órgano donde reside la soberanía y está compuesta por todos los socios”;¹⁰⁷
- Junta directiva: es la encargada de “gestionar la asociación entre Asambleas, y sus facultades se extenderán, con carácter general, a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, conforme a los Estatutos, autorización expresa de la Asamblea General”.¹⁰⁸

Dentro de las herramientas que facilitan su organización y logística caben mencionarse:

¹⁰⁶ www.isel.org/asociaciones/como_const_asoc.doc

¹⁰⁷ www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=41

¹⁰⁸ *Ibíd.*

- Libro de actas: los mismos se recogen “las sesiones de los órganos de gobierno de la Asociación, con especial referencia a los acuerdos adoptados”,¹⁰⁹

- Libro de Socios: es el “registro de las altas y bajas de socios”,¹¹⁰
- Libro de contabilidad: las asociaciones deben llevar una “contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes”, etc.¹¹¹

Por su parte el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) define a una mutual como:

“(…) entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros”.¹¹²

Consecuentemente, una mutual se caracteriza por las siguientes características: adhesión voluntaria, organización democrática, neutralidad institucional, contribución acorde a los beneficios a recibir, capitalización social de excedentes, educación, capacitación mutua e integración para el desarrollo.

AADET y los sistemas de producción escénica en Buenos Aires

Este trabajo parte de un criterio extendido que estructura a los sistemas de producción teatral de Buenos Aires en tres sectores diversos y reconocibles: circui-

¹⁰⁹ *Ibidem*

¹¹⁰ *Ibidem*

¹¹¹ Artículo 14 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Madrid. En http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=41

¹¹² <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=55>

tos comercial, público e independiente. En tal marco, la AADET agrupa –en su mayoría- a los llamados teatros de producción “privada y empresarial”.

A tal efecto, Schraier define al sistema de teatros de producción privada como:

“el regido por los empresarios individuales y las empresas de espectáculos (...) se asocian con terceros para financiar producciones teatrales a nivel profesional. El objetivo de este sistema de producción es la rentabilidad económica; esto es el teatro pensado como “negocio”. De ahí que se lo caracterice imprecisa, y a veces peyorativamente, como teatro “comercial”.¹¹³

Es importante señalar que muchos de los empresarios que pertenecen a este sistema de producción son además, en algunos casos, dueños de las más de 400 salas que se alquilan a terceros, o donde se montan sus propias producciones. Resulta vital hacer este tipo de salvedad en pos de no caer en el enfoque lineal que suele considerar al teatro comercial únicamente en su objetivo de rentabilidad, desconociendo que se trata de un sistema de producción diverso y particular, con características y funciones especiales, y que, por supuesto, puede conllevar también una finalidad artística.

Es relevante resaltar el hecho de que no existe un único público, sino diversos “públicos”, puesto que cada representación tiene su segmento objetivo y éste varía, naturalmente, dependiendo de lo que se busque mostrar. Además, es evidente que existe un déficit de espectadores: si bien ha habido un incremento en la asistencia a funciones teatrales, aún son escasas las políticas y estrategias para incentivarlo. En la ciudad de Buenos Aires, ha habido un aumento de asistentes a espectáculos en vivo. Sin embargo, interesa mencionar aquí el crecimiento en la asistencia a las salas pertenecientes a la AADET, lo cual constituye un gran avance para la asociación y su necesidad de consolidar su posicionamiento.

¹¹³ Schraier, G (2008). *Laboratorio de producción teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, Buenos Aires. Atuel. 2008.

En el cuadro que sigue puede observarse la relación entre la asistencia a espectáculos en la ciudad de Buenos Aires, comparando la asistencia entre las salas públicas y los teatros comerciales asociados a AADET:¹¹⁴

	CTBA	TNC	AADET	TOTAL	CTBA	TNC	AADET
					%	%	%
2002	478046	49121	1655377	2182544	21,9	2,3	75,8
2003	491144	82445	1750128	2323717	21,1	3,5	75,3
2004	440575	47228	1922731	2410534	18,3	2	79,8
2005	399127	40679	2065912	2505718	15,9	1,6	82,4
2006	408561	18675	2304696	2731932	15	0,7	8,4

Tal como puede observarse, se advierte un incremento, año tras año, en la asistencia de público relativa a espectáculos escénicos en cada uno de los sistemas de producción en la Ciudad de Buenos Aires. No obstante, a los fines del presente estudio, deseamos destacar la columna que registra la asistencia a los teatros asociados a la AADET.

Allí se advierte una clara ventaja sobre el resto de las salas. Creemos que tales niveles de participación y afluencia deben motivar a la asociación a crear y expandir nuevos proyectos que capitalicen tal posicionamiento y contribuyan a consolidar su rol, tanto en el propio medio profesional como de cara a los espectadores de sus salas asociadas.

Historia de AADET

El 27 de julio de 1917 se fundó la llamada “Sociedad de Empresarios Teatrales de la Capital”, bajo la firma de los señores Vicente Rey, Ramón Ma-

¹¹⁴ AAVV (2007). La economía del espectáculo: una comparación internacional. Gescénic. Barcelona. 2009

rán, Angele Geme, Silvio Giovanetti, Julio Traversa, Francisco Delgado, Santiago Fontanilla, Pascual Carcavallo y Andrés Canepa, en representación de los teatros San Martín, Comedia, Argentino, Nuevo, Apolo, Buenos Aires, Nacional y Excélsior, respectivamente. De tal modo, los mencionados firmantes resolvieron “(...) defender los intereses colectivos de carácter general, relacionados con los negocios teatrales”.¹¹⁵

Hacia el 24 de septiembre del mismo año, en una segunda acta, se establecieron los estatutos y, en su artículo primero, se cambió su razón por la de “Sociedad de empresarios teatrales”. Años después, el 11 de Junio de 1934, la misma fue reconstituida y, a partir del 29 de Octubre de 1953, se volvió a cambiar su nombre por el de “Asociación Promotores Teatrales Argentinos” (APTA), y hacia la década del 50, se estableció su sede fija en la calle Tucumán.

Finalmente, el 15 de marzo de 1989, se declaró “Asociación Argentina de Empresarios Teatrales” (AADET), con domicilio legal en la Ciudad de Buenos Aires, estableciendo, en el artículo tercero del título primero de su estatuto social, los siguientes objetivos:¹¹⁶

- 1) Promover el desarrollo de la actividad teatral en todos sus géneros y manifestaciones.
- 2) La defensa y representación de los intereses de sus asociados en su condición de empresarios teatrales.
- 3) Gestionar ante las autoridades nacionales, provinciales y municipales, todas aquellas medidas y disposiciones que redunden en beneficio de la actividad teatral y de los fines propuestos en el presente Estatuto.
- 4) Celebrar pactos y convenios laborales como asimismo de reciprocidad y de protección común a los intereses societarios con entidades

¹¹⁵ Acta. , op.cit., p 1.

¹¹⁶ Estatuto social AADET en www.addet.org.ar

afines, gremiales o culturales y asistenciales, sean personas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras.

5) Asesorar a los poderes públicos, colaborar en el establecimiento de normas que sean de aplicación a la actividad teatral e integrar comisiones, organismos y cuerpos colegiados existentes o que se creen en el futuro.

6) Participar como entidad empresaria representativa de la actividad teatral y del espectáculo público en los congresos locales e internacionales y constituir y/o integrar Federaciones y/o Confederaciones para a defensa de los intereses comunes.

7) Asesorar a los asociados sobre organización, funcionamiento y cumplimiento de la legislación vigente, mediante reuniones periódicas, publicaciones y a través de la Asesoría Letrada.

8) Procurar por los medios a su alcance, en beneficio de sus asociados, la reducción en el costo de materiales o efectos nacionales y extranjeros necesarios para el desenvolvimiento y adelanto de la actividad.

En virtud de los cambios sociales, políticos y económicos que atravesó el país desde la década del setenta hasta el año 2001, la asociación sufrió modificaciones y su labor se hizo intermitente. Recién en el año 2005, vuelve a retomar su actividad dando un cambio radical a su gestión: se define una nueva junta directiva, se decide la contratación de nuevo personal que brinde apoyo a las gestiones, se plantean nuevos objetivos y se desarrolla una serie de proyectos.

Asimismo, en el año 2007, se consigue incorporar a los empresarios musicales para que formen parte de la asociación, considerando que muchos de ellos también se dedican a la actividad teatral. Además, se buscaron trasladar al campo musical las mismas exenciones que existen, desde hace un tiempo, para el caso de la actividad teatral.

La Asociación Argentina de Empresarios Teatrales y Musicales (AADET)

Como se mencionó anteriormente, AADET es una asociación que procura agrupar a los empresarios teatrales de Argentina bajo una cámara empresarial, buscando el mejoramiento de la actividad, a través de acciones establecidas.

En entrevista realizada a su presidente, el Señor Carlos Rottemberg, el mismo definió a la AADET como:

“(…) La única entidad con personería jurídica, gremial y mutual para todo el país. Es la entidad que regula no solamente la actividad profesional del teatro en el país sino que también tiene los distintos convenios con todas las asociaciones gremiales que intervienen en esto. La parte mutual tiene la defensa de los empresarios más mayores que, por algún motivo, no tienen condiciones económicas como para poder sustentarse solos y porque nos parece que, en definitiva, una actividad que goza de buena salud en Argentina como es el teatro merece tener su cámara empresarial.”¹¹⁷

En documentación institucional consultada el 15 de agosto del 2011, se manifiesta que la asociación cuenta con:

- 124 socios en total (incluidas personas naturales y jurídicas);
- 43 socios que se dedican a la actividad tanto teatral como musical;
- 2 socios que se dedican únicamente a la actividad musical;
- 79 socios que se dedican específicamente a la actividad teatral.

Respecto a los teatros asociados, tanto en Capital Federal como en el interior del país, hay un total 46 teatros que se dividen de la siguiente manera:

- Capital Federal: 22
- Mar del Plata: 9
- San Bernardo: 2

¹¹⁷ Entrevista realizada el día 29 de septiembre de 2011.

- Santa Teresita: 1
- Necochea: 2
- Mar de Ajó: 1
- Villa Gessel: 2
- Miramar: 1
- Tigre: 1
- Córdoba: 1
- Valentín Alsina: 1
- Banfield: 1
- Villa Carlos Paz: 1
- San Clemente del Tuyú: 1

Por su parte, la Junta Directiva de AADET cuenta con los siguientes miembros:

- Presidente: Sr Carlos Rottemberg
- Secretario: Sr Pablo Kompel
- Tesorero: Sr Alberto Cordero
- Vocales: Sr Julio Gallo, Sr Sebastián Blutrach, Sr Lucio Alfiz
- Vocales Suplentes: Sr Roberto Bisogno, Sr Javier Faroni, Sr Daniel Volpe
- Órgano de Fiscalización: Sr Pablo Baldini, Sr Daniel Grinbank
- Suplente Vocal órgano de fiscalización: Sr Juan María de Urquiza

El staff de AADET está compuesto por 6 personas que se desempeñan en distintas labores, dando apoyo a las gestiones llevadas a cabo por la asociación; sus competencias son las siguientes:

- *Jefe Administrativo*: es el encargado de los aspectos administrativos y de llevar registro de cada una de las actividades contables de la asociación. Asimismo, en nombre de la asociación, se encarga de negociar diferentes aspectos con los gremios de trabajadores;
- *Coordinación Música*: se trata de un puesto de trabajo relativamente nuevo (surgió junto con el área de música de AADET); trabaja para

la consecución de beneficios para el área musical que tiene el teatro. Desarrolla trabajos con diputados y senadores para aprobar proyectos de ley que beneficien a la actividad;

- *Asistencia general*;

- *Asistencia informática*: es el encargado de la página web. Sube la información semanal de las planillas y bordereaux a la web para que cada uno de sus socios pueda acceder por medio de contraseña y analizar el ingreso de público a cada una de las salas.

- *Asesorías Legales*: un responsable dedicado al área teatral y uno para el sector musical.

AADET Música

Si bien AADET comenzó siendo una cámara de empresarios teatrales, en 2007 se decide incluir al rubro musical dentro de la asociación con el objetivo de trabajar conjuntamente en temas específicos, como lo son el impuesto a las ganancias o ingresos brutos, gravámenes que, en el caso de la música, se tienen que pagar sin ningún tipo de exención.

Asimismo, se busca una igualdad ante AADI-CAPIF con respecto a asuntos impositivos y también comienza a trabajarse en pos de una *Ley de Música*, tal como existe para los casos del cine y el teatro. Por otro lado, considerando que existe gran cantidad de empresarios musicales que se dedican también a la actividad teatral, el hecho de pertenecer también a la asociación representa importantes beneficios para su labor.

Cómo asociarse y contribuir

Toda personal natural o jurídica que desee pertenecer a la asociación puede hacerlo; sólo necesita que las fichas de inscripción sean aprobadas por los socios

de AADET en una comisión colectiva. En palabras del Señor Rottemberg: “Es una entidad que tiene la ética puesta al servicio del profesión de empresarios, donde no aceptamos cualquier persona que no reúna ciertas condiciones de seriedad en la profesión (...) tiene que cumplir ciertas normas de conducta empresarial. (...) tiene derecho a veto cuando algún productor se sale de cauce en alguna situación y también tiene una comisión de ética que arbitra (...)”.¹¹⁸

Semanalmente, los socios deben informar acerca de su actividad y hacer la contribución respectiva con el porcentaje asignado previamente sobre la recaudación bruta obtenida.

A partir de junio de 2011, los porcentajes para socios se definieron de la siguiente manera:

- Salas de hasta 1800 localidades: 0,20 % de la recaudación bruta.
- Salas de 1801 hasta 8500 localidades: 0.16 % de la recaudación bruta.
- Espacios mayores a 8500 localidades: 0.08% de la recaudación bruta.
- Para shows gratuitos: 0.08% de la facturación sobre honorarios de producción.
- Para Shows vendidos: 0.08% sobre la facturación de la venta del show.

Proyectos de AADET

En su etapa reciente, AADET se encuentra ejecutando dos proyectos que tienen como objetivo principal otorgar mayor desarrollo a la actividad teatral, buscando acercarse a nuevos públicos y ofrecer ventajas en su red de teatros asociados. Dichos proyectos son:

TICKETS BUENOS AIRES

Surge hacia el año 2006, con motivo de buscar que AADET tuviera su propia cartelera de espectáculos, a partir de las propuestas de sus teatros

¹¹⁸ Op Cit., Entrevista.

asociados. Además, se buscaba un mayor acercamiento de público, ofreciéndole beneficios diferenciales.

Apenas aprobado por la asociación, el proyecto se sometió a una licitación de la cual participaron tres empresas especializadas en la venta de entradas para espectáculos, quedándose con la gestión del proyecto la empresa PLATEANET®.

Asimismo, se buscó durante algunos meses un permiso del Gobierno de la Ciudad De Buenos Aires para que el punto de TICKETS BUENOS AIRES pudiera funcionar en la vía pública. Finalmente, se otorgó una licencia de funcionamiento para los siguientes cinco años para el punto de venta en Cerrito y Diagonal Norte, sitio estratégico de la ciudad debido a la gran afluencia de transeúntes.

TICKETS BUENOS AIRES funciona como un punto de venta de entradas para espectáculos en vivo con descuentos del 50% del valor de la entrada a pagar. En el punto de venta se adquiere un bono y en el teatro respectivo se paga el valor de la entrada con un 50% de descuento. Las entradas que están disponibles para la venta son las de mayor o segundo valor en las localidades. Se debe abonar siempre en efectivo, con moneda local y se permite un máximo de cuatro entradas por espectáculo. A continuación se explica, claramente, la cantidad de localidades diarias que se destinan para este punto de venta, dependiendo de la capacidad de la sala:

- Salas menores de 200 localidades: 10 entradas
- Salas entre 201 y 1800 localidades: 20 entradas
- Salas mayores a 1800 localidades: 30 entradas

Respecto a la relación de precio existente entre el abono que se compra en el punto de venta y el precio de la entrada del espectáculo existen los siguientes valores:

- Precio de lista hasta \$ 60: \$ 5,00.-
- Precio de lista entre \$ 61 y \$ 90: \$ 10,00.-
- Precio de lista entre \$ 91 y \$ 120: \$ 15,00.-
- Precio de lista entre \$ 121 y \$ 200: \$ 20,00.-
- Precio de lista \$ 201 o más: \$ 30,00.-

Si bien se trata de un proyecto de AADET por y para sus asociados, no es obligatorio que todos ellos se encuentren asociados e, incluso, pueden participar salas que no pertenezcan a la asociación. Ya sea por políticas propias, formas de producción, de recaudación y/o aspectos administrativos, ciertas salas deciden no vincularse a TBA. En cambio, otros teatros que no pertenecen a este círculo sí optan por hacerlo con el objetivo de obtener beneficios económicos y de reconocimiento.

En definitiva y al momento, TICKETS BUENOS AIRES cuenta con un total de 36 teatros participantes: veinte de ellos identificables al llamado circuito comercial, un centro cultural, tres salas públicas pertenecientes al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y doce teatros independientes.

Con respecto a su personal, en el propio punto de venta se desempeñan tres personas, encargadas de vender las entradas y brindar la información, más una supervisora; a ellos se suma una persona de AADET y otra de PLATEANET®, quienes se encargan de supervisar el punto de venta y su funcionamiento.

MES DEL TEATRO

La propuesta surge con el objetivo de buscar alianzas estratégicas para desarrollar la actividad teatral. Con tal propósito, se logra instrumentar una acción compartida entre el Ministerio de Educación Nacional y AADET que pretende acercar un target determinado de público a los diferentes espectáculos permitiéndoles una mayor accesibilidad al teatro.

La iniciática, creada especialmente como parte de una estrategia de AADET para acercar nuevos públicos al teatro y promover alianzas en tal sentido, busca que los alumnos de 4º, 5º y 6º de todas las escuelas secundarias del país incrementen su asistencia a espectáculos teatrales. Para ello, los alumnos pueden concurrir con un acompañante y abonar únicamente el precio de una localidad.

En 2011, la iniciativa se llevó a cabo durante todo el mes de septiembre y participaron de ella 62 teatros, contemplando tanto salas asociadas como no asociadas a la AADET.

Diagnóstico

Tal como se desarrolló hasta aquí, la AADET es una asociación con personería jurídica y una mutual que busca ayudar a sus socios –activos o vitalicios- en toda situación de dificultad o calamidad. El hecho de reunir a los empresarios bajo una cámara denota un alto grado de avance que permite la unificación de objetivos y el alcance de metas comunes para el mejoramiento del sector.

Se puede afirmar que en términos organizativos la asociación funciona en forma eficiente: el capital humano que trabaja en las instalaciones es el adecuado y se desarrollan sus actividades sin dificultades mayores. No obstante, en caso de que la asociación esté dispuesta a continuar creciendo, se deberán crear mayores dependencias y programas que cumplan con nuevas funciones.

En tanto figura legal de “asociación”, cumple con los requerimientos necesarios al respecto: cuenta con una estructura sólida, una junta directiva activa, asamblea y socios activos, tal como lo define la ley para la creación de asociaciones. Adicionalmente, cuenta con órganos de control y fiscalización, así como con una comisión de ética y arbitramiento que, junto a su comisión directiva, le permiten funcionar en forma eficaz.

Por otro lado, puede afirmarse que la AADET posee buenas relaciones con los diferentes gremios que aportan su conocimiento y trabajo al desarrollo

de los espectáculos en vivo. Se ha logrado crear una sinergia entre ambas partes y se han llevado adelante nuevos proyectos que benefician a ambos.

Respecto a los dos proyectos que AADET ha llevado a cabo desde su reestructuración, hay varios aspectos a tener en cuenta:

En lo concerniente a TICKETS BUENOS AIRES, es importante comentar que el mismo ha gozado de una buena recepción en la ciudad, y que el público lo reconoce como una propuesta beneficiosa; las ventajas que ofrece son considerables y los espectadores asiduos asisten masivamente para adquirir entradas. Por otro lado, la ubicación es la adecuada, la organización y el staff de apoyo mantienen una comunicación constante, además de contar con un sistema eficiente a través de una de las empresas líderes de venta de tickets a nivel nacional. Con respecto a su estructura edilicia, se podrían sugerir mejoras para el confort de sus integrantes y mejorar la deficiente ubicación de sus pantallas informativas.

Por otra parte, es importante desarrollar más y mejores formas de publicidad en los distintos medios. Si bien en los diarios de mayor circulación se incluye media página de los teatros asociados a AADET donde se hace referencia a TICKETS BUENOS AIRES, se necesitan implementar mayores planes de publicidad, no sólo en los medios sino también en los mismos teatros asociados, con el fin de dar a conocer y lograr una mayor penetración entre el público.

El segundo de sus proyectos especiales, el programa de descuentos para estudiantes de colegios secundarios, resulta una buena oportunidad para atraer nuevos públicos al teatro, además de añadir conocimientos y aspectos técnicos sobre la actividad teatral. Sin embargo, se trata de una iniciativa que se desarrolla únicamente durante un mes, un ciclo de vida muy corto considerando el déficit que se intenta revertir.

No obstante, sería importante incorporar formas de seguimiento y posterior evaluación que contribuyan al mejoramiento continuo y la instalación

más prolongada de esta valiosa iniciativa. Es importante que se explore la posibilidad de darle más visibilidad al proyecto y aprovechar la alianza establecida con el Ministerio de Educación de la Nación.

En términos institucionales, su casi centenario de actividades se ha visto interrumpido en diversas ocasiones. Recién en el año 2006, se retoma continua y profesionalmente su desempeño, trabajando arduamente bajo parámetros establecidos, nuevos estándares, definiendo tareas, capital humano, formas organizativas, etc.

No obstante, aún en la actualidad la asociación carece de un registro dentro de su archivo que reporte claramente su actividad anual. Si bien existen bordereaux y actas respectivas a cada año, no se registran informes que den cuenta de las actividades previamente realizadas. La disponibilidad de una herramienta de registro histórico permitiría prever problemas futuros y dar cuenta del estado actual de la organización, sentando las bases para su resolución.

Es evidente la importancia de tener una asociación con un gran bagaje histórico que trabaje en favor de los empresarios y de la actividad teatral. No obstante, si se realiza un recorrido por la historia de AADET (atendiendo a lo poco que se conoce y considerando los escasos registros previos al año 2006), puede advertirse que la asociación no ideó su expansión ni su posicionamiento de un modo claro y planificado. Es claro que, aún así, AADET ha logrado subsistir a través del tiempo, buscando mayores acercamientos con los diferentes gremios y llevando sus objetivos de bien común.

Sin embargo, creemos central que AADET trascienda la “lucha por el bien” del propio sector y desarrolle estrategias que la consoliden y posicionen como una organización de referencia en el país, convirtiéndose en un modelo para otras cámaras y promoviendo la adhesión de nuevos socios y personas u organizaciones interesadas en desarrollar nuevas actividades conjuntas.

Los objetivos planteados desde su fundación y el trabajo realizado a lo largo de 93 años de historia demuestran la importancia que tiene esta asociación para el buen funcionamiento de la actividad teatral, sobre todo comercial y de la ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, es importante el desarrollo de nuevos proyectos que busquen la consolidación, expansión y posicionamiento para permitirle convertirse en una de las asociaciones más solidas de la Argentina y la más importante para el desarrollo de la actividad teatral.

Habiendo hecho un diagnóstico de la asociación surge el siguiente interrogante: ¿qué ocurriría si AADET expandiera sus propuestas y se consolidara a través de proyectos que le den una mayor solidez a su discurso y cristalizaran su posicionamiento?

Es por ello que, partiendo de este análisis y recapitulación histórica, se propondrá la creación de dos nuevos proyectos para la asociación: la creación de dos nuevos puntos de venta en las ciudades de Mar del Plata y Villa Carlos Paz, y la implementación de un taller de enseñanza de producción escénica en las instalaciones de la AADET en la ciudad de Buenos Aires.

TICKETS Villa Carlos Paz y TICKETS Mar del Plata

Datos Relevantes

Villa Carlos Paz es una ciudad ubicada en la provincia de Córdoba, a 36 kms. de la capital provincial. Tiene una superficie de 26,63 Km² y cuenta con una población estable de 56.970 habitantes y una densidad aproximada de 1670 habitantes por Km².

Está catalogada como la ciudad más turística de la provincia de Córdoba y una de las más turísticas del país, dado que recibe 2.000.000 de turistas al año. Además de las actividades estivales que se realizan normalmente en la ciudad (acuáticas, visitas a sitios de interés, golf, bares, etc.), Villa Carlos Paz cuenta con una importante tradición teatral, lo cual la proyec-

ta como uno de los destinos teatrales más importantes de la Argentina, a la par de Buenos Aires y Mar Del Plata.

Este posicionamiento urbano se ha ido fortaleciendo con diversas campañas promocionales, entre ellas "Yo Carlos Paz", que incentiva al turismo, y con el lanzamiento de la temporada teatral con los artistas que presentarán sus espectáculos.

Villa Carlos Paz se ha ido posicionando como una ciudad con una oferta teatral variada en los meses de verano. Desde el 20 de diciembre hasta el 20 de febrero, aproximadamente, Villa Carlos Paz tiene una actividad teatral continua, ya sea con espectáculos que se presentaron en Buenos Aires durante el año o con estrenos exclusivos que luego se explotarán en Capital Federal. Para ello, la ciudad cuenta con diecinueve salas de teatro, entre ellas algunas que pueden albergar espectáculos de gran formato (revistas, musicales). Durante la temporada de verano 2010-2011, asistieron a los espectáculos presentados unos 300.000 espectadores.

Por su parte, Mar del Plata es una ciudad ubicada en la provincia de Buenos Aires, en el partido de General Pueyrredón. Se trata de una ciudad turística emblemática, ya que se ubica sobre el mar y posee un importante balneario con 47 kms de costa y un importante puerto. Tiene un total de 616.142 habitantes residentes, aunque en verano su población suele aumentar un 300% aproximadamente. En tal sentido, cuenta con una de las infraestructuras hoteleras más amplias del país, de modo de poder brindar servicio a esta gran cantidad de turistas que la visitan en temporada.

Además de albergar turistas que aprovechan sus playas, Mar Del Plata es la segunda ciudad teatral más importante de Argentina, sólo superada por Buenos Aires. Esta tradición está sustentada en la cantidad y calidad de sus grandes teatros, con distintas capacidades, que logran albergar espectáculos de gran nivel, que ascienden a 27 salas de diversas capacidades y formatos.

Síntesis de la propuesta

Se propone la creación de dos puntos de venta de TICKETS para las temporadas teatrales de verano que se extiendan entre el 20 de noviembre y el 20 de febrero, en las ciudades de Villa Carlos Paz y Mar del Plata.

La propuesta se dirige a personas que quieran asistir a alguno de los espectáculos que allí se presentan y que buscan algún beneficio especial al momento de adquirir las entradas. A través de esta propuesta se busca llegar a los diferentes públicos (segmentados por edad, gusto, nivel socio-económico, etc.) que asisten a los espectáculos.

Dada la importancia que tiene AADET para el desarrollo de la actividad teatral, se observa su necesidad de ejecutar proyectos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo para encontrar un posicionamiento definitivo y expandir sus labores a nivel nacional. Se busca llegar al público teatral de ambas ciudades, ofreciéndoles un lugar donde pueden encontrar beneficios al adquirir sus entradas para los diferentes espectáculos. Adicionalmente, se referencia a AADET por medio de estos puntos de venta y se pueden promover alianzas y convenios en otras zonas del país.

La instalación de dichos puntos de venta con beneficios especiales es una oportunidad para posicionar y expandir a la asociación a nivel nacional, permitiéndole sostener proyectos que se mantengan en el tiempo, creando a su vez identidad y reconocimiento. Asimismo, se busca lograr que esta asociación se reference a nivel nacional como una entidad que vela por los intereses y el trabajo del sector teatral, con el objetivo de que nuevos teatros y productores consideren asociarse a la entidad.

Implementación

Como primera medida, se debe estudiar el lugar en el que se instalarán los puntos de venta, tomando especial consideración respecto a las diversas va-

riables para su construcción. Para ello, es importante hacer estudios de viabilidad, tanto respecto a la iniciativa (económica, social, cultural, legal), como con relación a sus públicos (segmentación, necesidades, preferencias etc).

Tal como se decidió con respecto al proyecto con base en Buenos Aires, estos nuevos puntos serán implementados por PLATEANET, sobre todo, considerando que uno de sus socios ya pertenece a la AADET.

La supervisión será realizada por la propia entidad, formato que ha tenido resultados positivos en el proyecto porteño, considerando que la mayoría de las entradas vendidas corresponden a miembros de la misma asociación. Además, se deberán buscar los permisos y licencias necesarios por parte de cada una de las autoridades locales.

La instalación de los puntos de venta se llevará a cabo en las siguientes localizaciones:

- *Villa Carlos Paz*: se propone su instalación en las calles San Martín y Belgrano, por su importante afluencia de público local y turistas, además de la cercanía con algunos teatros;
- *Mar Del Plata*: se sugiere instalar el punto de venta en la Plaza Colón, ya que es un punto estratégico para el desarrollo del turismo y un referente en la ciudad.

De llevarse a cabo esta propuesta, se espera que se referencie a AADET como una asociación que trabaja por el buen desarrollo de la actividad teatral y que extiende su radio de actividad más allá de la Ciudad de Buenos Aires. De esta forma, se buscará que esta iniciativa persista en el tiempo, asegurándole a AADET una permanencia y un posicionamiento definitivo.

Taller de enseñanza de producción escénica

Síntesis de la propuesta

Se propone la creación de un taller de enseñanza de producción escénica en las instalaciones de AADET. El mismo estará diseñado e impartido por los empresarios y/o productores asociados a la cámara, con el fin de expandir y posicionar a la asociación a través de propuestas orientadas a la profesionalización de la producción teatral.

Ello se basa en la necesidad de crear y ejecutar proyectos propios que alimenten el posicionamiento y la expansión de AADET, de modo de que pueda permanecer en el tiempo como una asociación que busca la profesionalización y el mejoramiento de los espectáculos en vivo, a través de una cámara que los represente.

Asimismo, la propuesta se basa en la creciente necesidad de herramientas aplicadas a los procesos de producción teatral por parte de los responsables y líderes de proyectos escénicos. La asociación busca la profesionalización de toda la actividad teatral y ello incluye a la producción escénica en tanto aspecto central para el montaje y desarrollo de un espectáculo “en vivo”; es por tal motivo que, a través de la propuesta, se aspira pueda contribuir con la profesionalización de esta labor y de la actividad teatral en su conjunto.

Creemos que, indirectamente, la propuesta contribuirá además a la expansión y el posicionamiento de AADET como una asociación que trabaja por el bienestar de la actividad teatral y musical en la Argentina y que debe permanecer vigente a través de proyectos que contribuyan al mejoramiento. Se logrará reconocimiento por parte de los profesionales vinculados al sector como un modo de acercar a la AADET a nuevos segmentos de destinatarios, profesionales y organizaciones que puedan contribuir, de alguna forma, con el trabajo de la asociación.

Implementación

En pos de su instalación, se medirá la importancia que pueda tener la enseñanza de estos talleres para las personas interesadas en adquirir conocimientos y se evaluará la conveniencia de impartirlos.

Posteriormente, se hará la convocatoria de participantes a través de distintos medios. Los talleres estarán dirigidos a personas interesadas en adquirir conocimientos sobre producción escénica, además de productores artísticos y/o en formación que quieran profundizar sus conocimientos.

Los maestros que impartirán las clases serán los productores asociados a AADET, lo que permitirá una puesta en común de sus actividades a través de experiencias. Ello otorgará, además, reconocimiento y legitimidad a la actividad de los miembros de la asociación y se incentivará para que futuros productores sean también miembros y participantes de la misma.

La propuesta deberá ser aprobada por la junta directiva y los socios de AADET. Es importante que los talleres sean impartidos por algunos de los productores o miembros de la asociación que tengan conocimientos en producción teatral, permitiendo así un mayor acercamiento de los asistentes a la problemática del sector a través de las experiencias y conocimientos de los mismos.

Los talleres podrán ser impartidos en el segundo piso de la sede de AADET, en la calle Tucumán de la Ciudad de Buenos Aires, promoviendo el buen aprovechamiento de este espacio que, en la actualidad, no tiene asignada una finalidad particular.

A través de la ejecución de esta iniciativa, se espera que la AADET se consolide como un referente que trabaja por el mejoramiento de la actividad teatral, y se aspira a que los talleres oficien como un “puntapié inicial” para que la asociación se expanda a través de nuevos proyectos tendientes a la profesionalización de sus productores y del sector en su conjunto.

Conclusiones

La AADET ha trabajado intensamente, desde hace casi cien años, por el bien de la actividad teatral y por cuidar los intereses de los empresarios y las personas que hacen posible la actividad teatral en Buenos Aires. Debido a la importancia de esta vocación por el desarrollo de la misma, se hace necesario proponer nuevos proyectos de desarrollo organizacional para lograr una verdadera consolidación y expansión de la cámara a nivel nacional. Confiamos en que a través de iniciativas como las propuestas podrá adquirir el reconocimiento y consolidación que su trayectoria amerita.

Se ha mencionado el incremento por parte del público asistente a los espectáculos que son presentados en Buenos Aires y en particular, en aquellos presentados por los miembros de AADET (empresarios y/o teatros), además de los nuevos socios que se suman a sus acciones. Ello da cuenta de un cambio positivo que se advierte en la actualidad, contexto que debe capitalizarse, a través de tales iniciativas, ya sea con la finalidad de promover mayor consumo por parte de los públicos teatrales, como de aportar a la consolidación de la asociación en tanto referente del sector.

En primera instancia, TICKETS BUENOS AIRES ha sido un proyecto que se ha consolidado a nivel de ciudad, que goza de merecido reconocimiento, una afluencia notoria por parte de los espectadores y la identificación de AADET como la organización responsable de su implementación. En tal sentido, se está capitalizando una oportunidad, bajo un nombre propio, con objetivos particulares y una correcta supervisión por parte de la entidad. Es por ello que se sugiere aprovechar los excelentes resultados que ha arrojado esta iniciativa y expandirla a nivel nacional.

En otro orden, el taller de enseñanza de producción teatral propuesto responde a la necesidad de contar con herramientas de capacitación acerca de la producción escénica y del buen desarrollo dentro del proceso de un espectáculo escénico y, en segundo lugar, al hecho de que los asociados

a AADET son, en su mayoría, productores y gestores escénicos. Por lo tanto, es una buena oportunidad para que sean ellos mismos quienes se ocupen de transmitir un conjunto de saberes y valores que hacen a la profesión de los responsables de salas y teatros.

Confiamos en que ambas iniciativas consolidarán un aporte diferencial para el reconocimiento de los profesionales, las salas teatrales, los públicos y, en definitiva, a la labor que lleva a cabo la AADET, obteniendo como resultado la expansión de la asociación, su reconocimiento y su valoración definitivos como un actor de relevancia en el desarrollo de la actividad escénica en la Argentina.

Bibliografía

Libros

- AAVV (2007). *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescenic. Barcelona. 2009
- De León. M (2004). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. Alcaldía mayor de Bogotá. Instituto distrital de cultura y turismo-gerencia de danza.2006
- Kotler, P. Scheff J. *Marketing de las artes escénicas*. Fundación autor. Madrid. 2004
- Mejía, M (2007). *Gestión cultural: un enfoque de proyectos a partir del contexto*. OEI para la educación, la ciencia y la cultura. 2007
- Perez, M. (2002). *Gestión de proyectos escénicos*. Ciudad Real. Ñaque. 2010
- Schraier, G (2008). *Laboratorio de producción teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, Buenos Aires. Atuel. 2008.
- Sellas J y Colomer J (2009). *Marketing de las artes escénicas*. Creación y desarrollo de públicos. Gescenic. Barcelona. (2009)

Internet

- www.addet.org.ar (20/08/11)
- www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=41. (01/09/11)
- www.inacs.gob.ar/es/articulo.asp?id=55 (01/09/11)
- www.isel.org/asociaciones/como_const_asoc.doc (02/09/11)
- www.invitarte.com.ar/cartelerteatrocarlospaz.htm,kl (03/11/11)
- www.mardelplata.gov.ar/ (03/11/11)
- www.mardelplata-2012.com.ar/Obras_de_Teatro_ (06/11/11)
- www.ticketsbuenosaires.com.ar (20/08/11)
- www.turismomardelplata.gov.ar. (08/11/11)
- www.tvdiaria.com.ar/temporada-teatral-2010-villa. (07/11/11)
- www.villacarlospaz.gov.ar (08/11/11)
- www.wikipedia.com (23/08/11)

Otros

- Primer acta de constitución de la Sociedad de Empresarios Teatrales de la Capital; 27 de julio de 1917, Archivo General de la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales.

Capítulo 9

PAUTAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA REFORZAR EL POSICIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN CULTURAL EN BUENOS AIRES: EL CASO ITAÚ CULTURAL

Lic. Laura Segretin (2011)

Presentación

Itaú Cultural desembarcó en la Argentina en marzo de 2008 y, desde entonces, llevó adelante una serie de actividades culturales con el objetivo de cumplir su misión de brindar oportunidades para la creación artística joven, democratizar los bienes culturales y cultivar la memoria cultural regional.

Si bien en Brasil Itaú es líder indiscutido tanto por su rol dentro del mercado financiero (con más de 60 años de experiencia) como por su fuerte actividad en el campo cultural (en Brasil rige la Ley de Mecenazgo), en Argentina, la situación se presenta de manera diferente.

Por un lado, la presencia del Banco en el mercado local comienza en el año 1995 y, si bien es un “player” importante y en crecimiento en el mercado financiero en Argentina, dadas las características e historia del país, su nivel de desempeño es diferente del que logra en Brasil. Por otro lado, en materia cultural, en 2008 inicia las actividades de Itaú Cultural, buscando instalarse de manera paulatina como referente en este sector históricamente desarrollado por las actividades llevadas adelante por los organismos oficiales (Secretaría de Cultura de Nación, Ministerio de Cultura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y sus respectivos festivales musicales, ciclos, exposiciones, etc.); centros culturales, tanto oficiales como privados (Centro Cultural Recoleta, Ciudad Cultural Konex, Centro Cultural Borges, Centro Cultural Rojas, Centro Cultural San Martín, Centro Cultural de la Cooperación); los Museos Nacionales de la Ciudad de Buenos Aires y privados; sumadas a la fuerte acti-

vidad teatral (tanto oficial como independiente y, principalmente, en Buenos Aires): la danza, la oferta cinematográfica y la musical.

En este contexto, las actividades de las empresas en materia cultural, puntualmente en la Ciudad de Buenos Aires, se enfocaron en desarrollar programas de sponsoreo de algunas muestras de arte¹¹⁹, festivales de cine, teatro y conciertos de música, respondiendo a las estrategias de posicionamiento definidas, en las cuales el branding cultural (esto es, generar valor de marca a partir de la cultura) representa un valor agregado para su imagen institucional. Sin embargo, no existen estudios de mercado actuales¹²⁰ que brinden información cualitativa acerca de cuáles son los consumos culturales en la Argentina, cómo “consume cultura” el ciudadano argentino, qué prioriza, cómo se caracteriza el momento en que consume, qué rol juega la tecnología en este comportamiento, etc. Todos ellos son aspectos clave a la hora de definir un programa cultural o estrategia de posicionamiento para instituciones, organizaciones y empresas.

Por otra parte, pareciera que sólo una entidad bancaria, el Banco Citi, se posicionó dentro del mercado del entretenimiento, al desarrollar una estrategia enfocada, principalmente, en el sponsoreo de shows y actividades culturales (teatrales en su mayoría). Otras entidades como Banco Macro y Standard Bank apoyan a algunos espectáculos o desarrollan promociones, pero no articuladas dentro de un programa de desarrollo de actividades culturales de manera orgánica. En ese caso, sólo se encuentra, además de Itaú Cultural, la Fundación Banco Ciudad.

En este marco, para los responsables de gestionar las actividades de Itaú Cultural se presentaron una serie de desafíos en materia de planificación de actividades de marketing y comunicación en un sector como el cultural

119 Recién a partir de 2010 comenzaron a implementarse algunos de los proyectos contemplados en la Ley de Mecenazgo de la CABA.

120 El último llevado adelante por el SInCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina) data de 2006.

caracterizado, justamente, por la falta de políticas sostenidas en el tiempo en esos aspectos. A esto se sumó la poca información disponible sobre el comportamiento, hábitos, gustos, de quienes consumen actividades culturales como así también la definición de la programación de actividades, de manera que no entraran en colisión con el perfil corporativo y el estilo de comunicación que el Banco Itaú estaba desarrollando en el país.

Teniendo en cuenta este diagnóstico y asumiendo el valor estratégico que la cultura, como actividad, tiene para el desarrollo de imagen de marca de una institución y su posicionamiento, este trabajo tiene como objetivo relevar las actividades y programas desarrollados por Itaú Cultural en su primer año de actividad, para poder establecer pautas y líneas de acción dentro del ámbito de la comunicación y el marketing que contribuyan a posicionar a Itaú Cultural como referente dentro del mapa de actividades culturales de la Ciudad de Buenos Aires.

Para ello, en primer lugar, el trabajo hará un recorrido por la historia de Itaú Cultural, su desembarco en Buenos Aires, su relación con el Banco Itaú, su rol en Brasil y su misión y visión.

Luego, se detallarán las actividades realizadas en su primer año y se realizará el análisis de las publicaciones de prensa generadas durante ese lapso para poder, a partir de ese relevamiento y a la luz de las características del sector cultural en la Argentina, proponer una serie de actividades e iniciativas que contribuyan a su posicionamiento como referente en el sector cultural.

Un poco de historia

Itaú Cultural es un programa de la Fundación Itaú Argentina, institución sin fines de lucro vinculada a Banco Itaú. Fue fundada en 1987 por el Banco Itaú y, desde 2008, está presente con actividades en el país. La actividad artística comprende todas las disciplinas y tiene alcance nacional. En Brasil, se ha transformado en una de las instituciones culturales referentes de Latinoamérica.

Tanto la Fundación como Itaú Cultural forman parte de Itaú Unibanco, un conglomerado con un valor de mercado que la sitúa entre las 15 instituciones financieras más importantes del mundo¹²¹ con un total de activos combinado que asciende a USD 349,6 mil millones.

Con más de 60 años de experiencia y liderazgo, posee 45 millones de clientes, una red de 4.900 puntos de venta, incluyendo sucursales y puestos de atención; y 30.000 cajeros electrónicos.

A nivel regional, cuenta con una fuerte presencia ya que tiene operaciones comerciales en todos los países del Mercosur. Además, se encuentra en los principales centros financieros internacionales: Frankfurt (Alemania); Luxemburgo; Londres (Reino Unido); Nueva York, Miami (Estados Unidos); Tokio (Japón) y Shangai (China)

En la Argentina, en 1979, Banco Itaú realizó sus primeros pasos y se estableció como sucursal de Banca Mayorista, atendiendo el financiamiento de corporaciones multinacionales en Comercio Exterior. En 1995 inició operaciones como Banca de Individuos en la Argentina y abrió oficialmente las puertas de su primera sucursal en octubre del mismo año.

En 1998, Banco Itaú adquirió el Banco del Buen Ayre, un banco local con reconocimiento y sólida experiencia que operaba desde 1978. En 2008, cambió su razón social por “Banco Itaú Argentina S.A.” y, en la actualidad, cuenta con una red de 81 sucursales en Capital Federal y GBA, La Plata, Mar del Plata, Rosario, Mendoza, Córdoba, Tucumán, Salta y Neuquén.

Misión y Visión

La Fundación Itaú tiene como objetivo principal la promoción de valores culturales mediante el auspicio, subvención, dictado o mantenimiento de cursos gratuitos prestados en establecimientos educacionales públicos o

¹²¹ Medido por valor de mercado - Fuente: Bloomberg en: (Febrero 10').

privados reconocidos por los ministerios de educación o similares, de las distintas jurisdicciones. Tiene, a su vez, como objetivos complementarios, incentivar a estudiantes jóvenes a la continuidad de su formación y apoyar las artes, brindando oportunidades para la creación artística joven y para un acceso amplio a los bienes culturales.

En Brasil, Itaú Cultural desarrolla acciones que contribuyen a la valorización de la cultura en una sociedad tan compleja y heterogénea como la brasilera. Es una organización orientada a la búsqueda y producción de contenidos, como así también al relevamiento, incentivo y difusión de manifestaciones artístico-intelectuales. Al considerar a la cultura como una herramienta esencial para la construcción de la identidad de un país y como medio eficaz para la promoción de la ciudadanía, Itaú Cultural busca democratizar y promover la participación social en el ámbito cultural.

Itaú Cultural es un centro de referencia cultural en Brasil que, hace más de 20 años, promueve y divulga la producción artístico-intelectual brasileña, tanto en ese país como en el exterior.

Su misión consiste en desarrollar y organizar procesos y generar conocimiento sobre las artes brasileñas; comprender las prácticas culturales y, con base en ellas, ampliar el acceso a la cultura; y promover la participación social. En tanto, la visión, para los próximos diez años, es ser referente en reflexión y manifestación de la acción cultural en el campo de las artes brasileñas.

Itaú Cultural desembarca en la Argentina y trae consigo la trayectoria y desempeño que Itaú Cultural tiene como referente del sector cultural en Brasil. Sin embargo, para la mayoría del público argentino, eso no es visto como ventaja o atributo diferencial ya que no hay un conocimiento masivo del rol y peso que Itaú Cultural mantiene en Brasil.

Retomando la línea de trabajo en ese país, Itaú Cultural en Argentina, y como programa de la Fundación, tiene como misión ser un referente del diálogo in-

tercultural regional para, de este modo, brindar oportunidades para la creación artística joven, democratizar los bienes culturales y cultivar la memoria cultural regional. Además, Itaú Cultural se propuso, en el inicio de sus actividades en el país, generar conocimiento en el campo de las artes argentinas y convertirse en un espacio de reflexión constante sobre las nuevas vanguardias en el arte.

Plan de actividades período 2008-2009

Itaú Cultural llevó adelante en su primer año, una serie de actividades donde presentó a artistas jóvenes/emergentes en la escena local que no habían tenido ocasión de insertarse en el circuito, ofreciéndoles espacios de exposición, difusión y oportunidades de proyección regional. Su campo de acción inicial fue las artes visuales y, gradualmente, comenzó a incursionar en diversas disciplinas artísticas.

Cabe mencionar que la estructura de Itaú Cultural que desarrolló de estos programas fue un equipo fijo de 2 personas y, luego, personal contratado ad-hoc para la ejecución de cada acción.

Las actividades implementadas fueron diversas y cada una generó distintos resultados, algunas de ellas incluso sorprendieron. Tal es el caso de la primera edición del Premio Itaú Cultural que superó todas las expectativas de convocatoria, con 1500 obras inscriptas.

Un repaso por las actividades implementadas durante el período 2008-2009, permitirán sentar las bases para el análisis y líneas de acción que se propondrán más adelante.

Actividades desarrolladas:

-Lanzamiento Rumbos Itaú Cultural Música. En actividad desde 1997, Rumbos Itaú Cultural (Rumos en portugués) es un programa de apoyo a la producción artística e intelectual brasileña. Rumbos colabora con el

fomento y el desarrollo de centenas de obras y de artistas de las más variadas expresiones y regiones del Brasil: músicos, cineastas, escritores, coreógrafos, artistas plásticos, periodistas, investigadores y educadores. Los productos generados por el programa son distribuidos gratuitamente a instituciones culturales y educacionales, y disponibles en Internet.

Por primera vez desde su creación, Rumbos Itaú Cultural Música incluyó, en su selección, a artistas de Chile, Paraguay, Uruguay y Argentina. En el caso de Argentina, el lanzamiento de la colección se realizó en el marco del BAFIM (Buenos Aires Feria Internacional de Música), en noviembre de 2009. (*ver mayor información en Anexo N°1*).

-Participación en el 11° Buenos Aires Festival de Cine Independiente

Itaú Cultural presentó, durante el 11° Buenos Aires Festival Internacional de Cine Independiente (BAFICI), el documental brasileño “Margem” (Río de Janeiro, 2007), dirigido por Maya Da-Rin. Previo a la proyección, Jorge La Ferla, director artístico de la Muestra Euroamericana de Cine, Video y Arte Digital en Buenos Aires y Profesor de la Universidad del Cine y de la UBA ofreció una charla introductoria sobre los aspectos estéticos y fílmicos del documental.

-Presentación de la 5ª Bienal Internacional de Arte Textil en Buenos Aires

En línea con su misión de promover la creación artística joven, Itaú Cultural presentó, durante la 5ª Bienal Internacional de Arte Textil Contemporáneo, a tres artistas: Josefina Laratro, Natalia Rizzo (argentinas) y Elcio Rossini (brasileño). Sus obras se exhibieron del 1 al 25 de abril en el Palais de Glace de la Ciudad de Buenos Aires. Además, Itaú Cultural operó como soporte crítico e intelectual de la quinta Bienal, coorganizando un ciclo de tres conferencias en el auditorio de su casa central.

-Exhibición de “Sutil Violento” en el Centro Cultural Recoleta

El viernes 1° de agosto de 2009, se inauguró la muestra de fotografía documental y artística latinoamericana “Sutil Violento” organizada por Itaú

Cultural en el Centro Cultural Recoleta. La muestra exhibió 50 obras de 16 artistas de Argentina, Brasil, Chile, Cuba, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela. Todas ellas tuvieron como eje central la violencia y, según el curador de la muestra, el fotógrafo Iatã Cannabrava, en “Sutil Violento”, la fotografía ayuda a recorrer las posibles causas y consecuencias de la violencia en el continente latinoamericano.

- La Semana del Arte- Iniciativa junto a Fundación YPF: Taller teórico – práctico “Mirando obras de arte”

Durante los meses de agosto y septiembre de 2009, Itaú Cultural organizó tres ediciones del taller teórico-práctico “Mirando Obras de Arte” en el Auditorio de la Casa Central del Banco a cargo de la Prof. Jimena Ferreiro Pella (Univ. de La Plata). El mismo, debido a la gran respuesta del público, debió contemplar una edición para clientes de banca individuos, una para empleados del Banco, sus familiares y amigos y la tercera fue destinada a clientes de Plan Sueldo y Banca Empresas. El temario del taller se centró en los principales movimientos artísticos de los siglos XIX y XX aportando herramientas básicas para la comprensión de estas manifestaciones.

-Experimentaciones – Muestra Fotográfica

Dos muestras, Dos contextos. Fotografía Modernista brasileña / Fotografía contemporánea argentina.

Del 17 de Septiembre al 30 de Octubre, en el Espacio Cultural de la Embajada del Brasil y con acceso libre, se exhibieron más de 130 fotografías que se conjugaran en un diálogo visual entre la experiencia brasileña de los años 40 y 50 y la producción emergente argentina, donde la imagen se despliega en tres dimensiones: estética, documental y social.

-Presentación de “Visionarios” en la Alianza Francesa de Buenos Aires

El martes 28 de octubre de 2009, se inauguró la muestra de cine experimental “Visionarios– Audiovisual de Latinoamérica” producida por Itaú Cultural. Se trató de 73 obras de cine y video de carácter histórico, experimental

y antológico. Las mismas estuvieron organizadas en nueve programas y abarcaron los países de Centroamérica, Argentina, Bolivia, Brasil, Caribe, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, México, Uruguay, Paraguay y Venezuela. “Visionarios” ha sido exhibido en el marco de la Muestra Euroamericana de Cine, Video y Arte Digital (MEACVAD) y en el Ciclo de Video del MAMBA (Museo de arte Moderno de Buenos Aires). Las proyecciones se realizaron en el Auditorio de la Alianza Francesa de Buenos Aires.

-Premio Itaú Cultural

El *Premio Itaú Cultural* está organizado por la Fundación Itaú Argentina, (e.f.) por solicitud de Banco Itaú Argentina S.A., para promover la creación de artistas emergentes no consagrados de todo el país. Para participar, cada artista debió registrarse y subir la imagen de la obra en el sitio del Premio para, de esta forma, brindar posibilidades a artistas de toda la Argentina. (*ver mayor información en Anexo N°2*).

En su primera edición, las tres obras premiadas pasaron a formar parte del patrimonio artístico del Banco y una selección final de obras fue exhibida en una o más muestras. Los premios consistieron en un Primer Premio de \$15.000, Segundo Premio de \$10.000 y Tercer Premio de \$ 7.000. El Jurado de Selección estuvo integrado por profesionales formados en la evaluación y crítica de las artes. Se procuró que todas las ciudades del país en las que hubiera una sucursal del Banco estuvieran representadas en el Jurado.

El Jurado de Premiación estuvo formado por tres profesionales reconocidos, quienes definieron los premios, de entre alrededor de 30 obras elegidas por el Jurado de Selección. A fines de 2009, se lanzó la convocatoria para la segunda edición.

-Inauguración Espacio de Arte Itaú Cultural

Ubicado en la esquina de Cerrito y Viamonte, el espacio Itaú Cultural posee un rasgo distintivo que es su gran transparencia. Se trata de una sala que, al ser tan traslúcida, permite a los transeúntes “visitar” las sucesivas

muestras desde la misma vereda. El objetivo de este espacio es albergar las nuevas creaciones artísticas con el fin de brindarles difusión y poner a disposición del público visitante esa inigualable nitidez. “Sinestesia. Un cruce entre la materia y los sentidos” fue la exposición inaugural del espacio.

- Concurso de fotografía “Otros Retratos” en la Revista Continuum

Itaú Cultural invitó a participar del concurso de fotografía “Otros retratos” bajo el título “Los míos, los tuyos, los nuestros”, la consigna fue la familia: su influencia en el trabajo creativo y su constante presencia en obras de ficción, fueron algunas de las temáticas abordadas. Las fotografías que mejor lograron representarla fueron difundidas en la versión online de la revista Continuum y la foto más creativa fue publicada en la edición impresa de dicha revista en el mes de octubre. El autor del mejor trabajo fue premiado con un ejemplar del libro “Itaú Contemporâneo - Arte no Brasil, 1981-2006”.

Este concurso no tuvo éxito en Argentina, ya que su plan de comunicación y difusión no fue previsto con la anticipación necesaria, y no se contó con una base de datos sólida que permitiera llegar al público target de esta actividad. Lo mismo sucedió con el “Concurso “Un guión en busca de imágenes?”. Con la pregunta *¿Qué filme harías con este guión?* como disparador, la revista Continuum de Itaú Cultural de Brasil presentó un concurso en el que una historia podía convertirse en una escena de cine.

Al igual que el concurso de fotografía, esta actividad no tuvo éxito de participación ni difusión debido al poco tiempo de planificación y dado que no se contó con la base de datos necesaria.

Lo que dicen los medios

A un año de haber comenzado con la implementación de sus programas y actividades, era clave analizar la repercusión que estas acciones empezaban a generar en distintos públicos para poder medir si se habían cumplido los objetivos propuestos y así luego evaluar ajustes de cara a los próximos años.

Por un lado, los medios de comunicación (principalmente diarios, revistas y medios especializados en arte, tanto en su versión física como digital) se hicieron eco de la actividad realizada incluyendo, tanto en sus agendas como en secciones especializadas, las diversas acciones impulsadas por Itaú Cultural.

Las distintas notas y publicaciones más breves fueron dando cuenta de las distintas muestras, concursos y lanzamientos programados, arrojando un balance positivo en términos de cobertura en medios.

Por citar algunos ejemplos: “La Razón” publica el 9 de septiembre: “La muestra ‘Experimentaciones Dos muestras, dos contextos’, organizada por Itaú Cultural, se presenta en la Embajada de Brasil”¹²². El diario Clarín, por su parte, también anuncia, en su edición del 12 de septiembre de 2009: ‘Experimentaciones. Dos muestras, dos contextos’. La muestra consiste en una exhibición binacional de fotografías modernistas brasileñas y contemporáneas argentinas, organizada por Itaú Cultural”¹²³. “Ambito Financiero” también refleja la inauguración de esta muestra en su sitio web: “El jueves, en el Espacio Cultural de la Embajada del Brasil, se inaugura «Experimentaciones. Dos muestras, dos contextos», compuesta por fotografías modernistas brasileñas y contemporáneas argentinas. Organiza: Itaú Cultural.”

En cuanto al lanzamiento de la colección de música “Rumbos”, el sitio Dossier Net publica: “Itaú Cultural lanza en Buenos Aires la Colección de CDs Rumbos. Itaú Cultural lanza en Buenos Aires la Colección de CDs Rumbos Música en que participan músicos argentinos. Itaú Cultural de San Pablo, en alianza con la Fundación Itaú Argentina, presenta en el BAFIM (Buenos Aires Feria Internacional de Música) la Colección de CDs Rumbos Música, que incluye una diversidad de tradiciones musicales antiguas y nuevas, desde la música académica a la cultura de lo sencillo; mestizajes y reelaboraciones personales.”¹²⁴

¹²² La Razón, 9 de septiembre de 2009

¹²³ Clarín, 12 de septiembre de 2009

¹²⁴ www.dossiernet.com.ar (19/11/2009)

Sin embargo, al realizar un análisis discursivo de las publicaciones, se detectó que, a la hora de hablar, por ejemplo, del Premio Itaú Cultural, algunos medios publicaban que era el Banco Itaú el promotor del mismo y otros, que Itaú Cultural era el impulsor. Por ejemplo, la revista “ADN” del diario “La Nación”, cuando refiere al lanzamiento del Premio Itaú Cultural, publica: “Banco Itaú Argentina invita a jóvenes artistas emergentes de todo el país a participar del premio Itaú Cultural”¹²⁵. “Clarín”, por su parte, señala a Itaú Cultural como organizador: “Se anuncia la realización de la Primera Edición del Premio Itaú Cultural, con un Primer Premio...”¹²⁶

La “Nación Revista”, al igual que ADN identifica al Banco Itaú como organizador: “Premio. Banco Itaú Argentina lanza el Premio Itaú Cultural para la creación de artistas jóvenes emergentes de todo el país (*ver mayor información en Anexo N°6*). Lo mismo realiza el diario “El Cronista”: “Banco Itaú Argentina lanza el Premio Itaú Cultural para promover la creación de artistas jóvenes emergentes de todo el país”.

Esta situación se observó, nuevamente, cuando se realizó la inauguración del Espacio Itaú Cultural con la muestra “Sinestesia”. Si bien la mayoría de los medios y sitios especializados como “Arte al Día”, “Ars Omnibus” y “Clarín”, anunciaban la inauguración del Espacio, el sitio “Infobae Profesional” publicó, por un lado, en el título: “Itaú Cultural inauguró su nuevo Espacio con una importante muestra” y, en el desarrollo de la nota: “El Banco Itaú inauguró el miércoles el nuevo Espacio Itaú Cultural en la esquina de Cerrito y Viamonte, en pleno centro porteño”.

Esta diferencia motiva, inevitablemente, a plantear el interrogante sobre por qué, al menos para los medios, Banco Itaú e Itaú Cultural en algunas situaciones funcionaron como sinónimos. A primera vista, podría decirse que esto podría haber sucedido a raíz de la trayectoria del Banco en el país (ya reconocido por el público en general) y que Itaú Cultural funciona en el mismo edi-

¹²⁵ www.dossiernet.com.ar (19/11/2009)

¹²⁶ www.dossiernet.com.ar (19/11/2009)

ficio del Banco. Además, si se tiene en cuenta que recorría su primer año de actividad, es razonable inferir que algunos medios decidieran publicar Banco Itaú en lugar de Itaú Cultural para permitir a sus lectores identificar más rápidamente quién era el organizador de las actividades descriptas.

Independientemente de estas presunciones, esta situación no puede pasar inadvertida y se convierte en un dato estratégico a tener en cuenta para la propuesta de desarrollo de pautas de comunicación de Itaú Cultural, en su trabajo como referente en materia cultural en el país. Además, esta situación motiva también la necesidad de plantear el desarrollo de un trabajo en conjunto con el área de marketing y comunicaciones del Banco de manera de sinergizarse mutuamente y de manera sostenida en el tiempo, de modo de no eclipsar el trabajo de uno y otro en términos de imagen y posicionamiento.

Partiendo entonces del diagnóstico desarrollado, se proponen a continuación algunos interrogantes que funcionarán como disparadores que permitirán delinear, luego, una serie de acciones recomendadas a seguir en materia de comunicación y marketing.

¿Itaú Cultural logra ser percibido por su público target como referente en materia cultural, espacio de reflexión y democratizador de los bienes culturales (tal como reza su misión)?

A su vez, ¿deberían evaluarse alianzas y sinergias estratégicas tanto con el sector público como privado de manera de darle más visibilidad a las acciones de Itaú Cultural? ¿O sólo debería enfocarse en llevar adelante actividades de manera autónoma?

Por otra parte, ¿cómo son recibidas las actividades que realiza Itaú Cultural en el interior? Dado que uno de los objetivos es democratizar el acceso a los bienes culturales, ¿qué iniciativas podrían desarrollarse para el logro de este objetivo?

¿Debería Itaú Cultural llevar adelante de manera anual o bianual tracings de mercado que permitan ir monitoreando cómo se comporta el sector cultural, cómo el ciudadano consume cultura, de manera de aportar a los relevamientos que realizan los organismos oficiales?

¿El Banco, dado su perfil corporativo, debería tener una posición más conservadora respecto de las muestras de arte que exhibe, teniendo en cuenta que las actividades de Itaú Cultural en el campo de las artes plásticas está enfocada a promover el arte contemporáneo?

A la luz de no capitalizar debidamente algunas actividades por falta de planificación y por no contar con bases y mailings correctamente segmentados, ¿no debería plantearse una estructura de management donde las actividades culturales estén llevadas adelante por un equipo gerencial, junto a jefes de proyecto que centralicen cada área de trabajo (muestras, actividades educativas, etc.)?

¿Por qué un plan de marketing y comunicación?

A partir de lo descripto anteriormente, se desprende la necesidad de desarrollar un plan estratégico de marketing y comunicación sostenido en el tiempo que alimente, por un lado, los objetivos que Itaú Cultural se propone en su misión y visión, y que, por otra parte, sostenga el posicionamiento buscado: ser percibido como referente en el sector cultural.

¿Por qué un plan de marketing y comunicación? Siguiendo la definición de Philip Kotler: la gestión de marketing es “el análisis, el planeamiento, la implementación y el control de programas diseñados para crear, acrecentar y sostener relaciones de intercambio beneficiosas con audiencias focalizadas con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales”¹²⁷.

¹²⁷ Kotler y Scheff, 1997.

Esta definición que caracteriza el enfoque moderno del marketing implica llevar adelante una serie de estudios sistemáticos de necesidades, deseos, percepciones, actitudes, preferencias y motivos de satisfacción de los clientes. Por otra parte, este enfoque, tiene en cuenta un concepto central denominado **“marketing mix”** o **“mezcla de marketing”**. Este concepto incluye una serie de herramientas de marketing que una organización, empresa o institución utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado en el que opera. Estas herramientas fueron clasificadas con el nombre de **las 4 P’s** (derivado de sus iniciales en inglés): precio (price), producto (product), plaza (place) y promoción (promotion). A éstas se les puede sumar la P de patrocinio.

A su vez, el marketing puede perseguir distintos objetivos, como ser: maximizar nivel de ingresos; maximizar nivel de ganancias o el de concurrencia; controlar un segmento específico de la audiencia; maximizar el presupuesto disponible; y generar posicionamiento y preferencia para el segmento.

A la luz del diagnóstico y análisis realizado en este trabajo, se puede afirmar que este último es el objetivo en el que Itaú Cultural debería seguir trabajando y al que debería continuar profundizando. Esto no implica que, a lo largo de su desarrollo como institución, no incorpore otros objetivos. Pero, en el marco de sus primeros años de actividad, ser percibido como referente y elegido por su propuesta se ubica como uno de sus objetivos principales.

En este sentido, el plan de marketing y comunicación debería trabajarse con miras a alimentar este objetivo y, de las estrategias derivadas de la segmentación, del posicionamiento y del Mix de Marketing, van a poder precisarse: las estrategias y objetivos particulares de comunicación, los soportes comunicacionales adecuados, los mensajes, las tácticas y los medios de comunicación a los que dirigirse. Más adelante, se sugerirán algunas acciones a desarrollar por Itaú Cultural que siguen esta línea.

Otros interrogantes que surgen en el desarrollo de un plan de comunicación, son: ¿cuál es el público al que se quiere llegar? (no sólo en términos de espec-

tadores sino de referentes en los medios) ¿El medio elegido soporta al mensaje elegido? ¿El público objetivo accede a los medios definidos en el plan? ¿Cómo se establece la mejor relación costo vs beneficio? ¿La organización cuenta con la capacidad y recursos para administrar el medio? ¿Es armónica la relación entre los medios elegidos y el resto de los aspectos de la institución (marketing, producción, organización, localización, etc.)? ¿Se conocen la dinámica y necesidades que tienen los interlocutores en los medios?

Llevado al caso de Itaú Cultural y teniendo en cuenta el fracaso de algunas acciones por falta de planificación (como el caso del concurso de fotografía “Otros retratos”), se desprende que algunas de las preguntas formuladas anteriormente no pudieron ser debidamente atendidas. Por ejemplo, Itaú Cultural cuenta con una estructura pequeña de tres personas en quienes recae gran parte de las responsabilidades de organización y planificación de las actividades a desarrollar: su producción, implementación y difusión. Si bien algunas actividades son “tercerizadas”, esta estructura no permite atender, debidamente, las distintas necesidades, por ejemplo, en términos de comunicación.

Por otra parte, el plan de comunicación puede oscilar entre dos tipos de estrategias contrapuestas -aunque no por ello irreconciliables- que, en definitiva, tienden a la influencia sobre el proceso de opinión y preferencia del público potencial sobre el producto o propuestas que ofrecen las instituciones. Por un lado, las estrategias de control de la información son aquellas que permiten un mayor (nunca total) control de los mensajes que la institución emite en pos de una llegada más segura a los destinatarios y más alineada con los objetivos y estrategias; como ser: publicidad, spots, folletería, vía pública, etc. En este punto, durante su primer año de actividad, fue muy escasa la pauta publicitaria que desarrolló Itaú Cultural para la comunicación de sus iniciativas.

Por otro lado, las estrategias de expansión de la información son alternativas en las que, muchas veces, los mensajes quedan sujetos a una re-interpretación.

ción, o en las que, los receptores de las propuestas se transforman, a su vez, en “emisores asociados”. Pese a que conllevan un riesgo mayor de “falta de fidelidad”, implican una capacidad y un poder referencial fuerte ya que son “terceros” quienes recomiendan la propuesta (críticos, periodistas, o el llamado “boca en boca”). En el caso de Itaú Cultural, esta estrategia fue la más desarrollada y tuvo buena recepción por parte de los medios, como vimos en la sección anterior: Sin embargo, quedaron algunos aspectos a mejorar en términos de anticipación y planificación, como así también el establecer, de manera clara, quiénes son los organizadores de cada actividad.

Dentro de las estrategias de expansión de la información, se encuentra la gestión de prensa & RRPP. Una organización debe tener presente que, para ser exitosa, tiene que trabajar no con la realidad sino con la **percepción de la realidad**, lo que el público piensa sobre dicha organización. A partir de allí, podrá construir su **imagen**.

Por lo tanto, para que las relaciones públicas sean efectivas, deberán ser proactivas, ya que, al controlar la comunicación emitida por la organización, se podrá lograr que la imagen que el público se forme de ella coincida lo más posible con los objetivos definidos. A su vez, el mantener un contacto fluido y una relación positiva y proactiva con los medios y líderes de opinión permite ir construyendo un “colchón de actitudes favorables” en caso de que se desate una situación de crisis.

Si bien en su primer año Itaú Cultural no atravesó ninguna situación que pusiera en riesgo su imagen, el trabajo sostenido en el tiempo a partir de un plan de comunicación planificado e integrado a la estrategia de la organización favorecería, también, a contrarrestar este tipo de situaciones de crisis de imagen.

Posibles líneas de acción. Algunas tácticas propuestas

Habiendo sentado las bases de las características y puntos fundamentales que contempla un plan de marketing y comunicación, y analizando las actividades detalladas al comienzo del trabajo, se proponen dos ejes -uno a nivel

institucional y otro a nivel producto- en los cuales desarrollar una serie de acciones como parte del desarrollo de un plan estratégico de comunicación y marketing que contribuya al posicionamiento buscado por Itaú Cultural.

- Eje institucional

a. Sinergia con instituciones del sector cultural

- Trabajar en sinergia con universidades, instituciones, medios especializados, para intercambio de mailings y así aumentar la base de datos para dar a conocer toda la actividad de Itaú Cultural en su público target.

- Continuar sponsorando actividades como “La Semana del Arte” y establecer un calendario de eventos culturales promovidos por organismos oficiales para evaluar una posible participación.

b. Acciones para reforzar el rol de referente en el sector

- Desarrollar un estudio de mercado sobre consumos culturales que también indague sobre la percepción hacia las actividades desarrolladas por Itaú Cultural y sobre cómo éstas fortalecen o no la imagen de marca del Banco.

- Adherir a iniciativas y generar espacios que fomenten la discusión sobre el alcance del derecho de propiedad intelectual.

- Realizar un media trip a San Pablo con un medio target (por ej: revista Viva), a la sede de Itaú Cultural Brasil para conocer en profundidad toda la actividad que desarrolla en ese país, su rol en el sector y las actividades proyectadas.

c. Marca País

- Evaluar si trabajar o no sobre los atributos positivos de la marca Brasil de manera de derramar algunos de ellos al accionar de Itaú

Cultural en la Argentina, pero manteniendo el foco local. Para ello, se recomienda relevar si existe algún estudio actual disponible sobre el tema (por ej: con la Embajada de Brasil en la Argentina)

d. Ampliación estructura RRHH

- Designar a un responsable de comunicación que desarrolle un plan estratégico de comunicación para su posterior implementación.

La implementación de estas acciones sugeridas en cada uno de los subrubros mencionados alimentarían el objetivo de fortalecer el rol de Itaú Cultural en el sector y consolidarían su imagen de marca.

- Eje producto

a. Rumbos Itaú Cultural: ¿cómo seguir dándolo a conocer?

- Presentar a un artista cada quince días en el espacio de Itaú Cultural en Facebook
- Sponsorar una sección de un programa de radio de FM (ej: Metro 95.1) donde se difundan temas de la colección.
- Pautar un PNT mensual “Recomendado Rumbos – Itaú Cultural” en la revista Rolling Stone donde se recomiende en cada publicación a los distintos artistas de la colección.
- Crear el “Ciclo Rumbos” en festivales de música donde participen algunos de los artistas de Rumbos. Evaluar realizarlo en el Espacio Itaú Cultural. Llevar adelante una intervención urbana en la entrada del Espacio con los músicos del ciclo tocando en vivo.

b. Muestras de arte

- Dar a conocer la trivía on-line en los medios de comunicación para aprender sobre obras de arte y expandirlo a otros rubros (aprender sobre películas, libros, obras de teatro, etc).
- Generar sinergias con museos locales que cuenten con las obras que aparecen en la trivía para ampliar el conocimiento de la misma.
- Trabajar con escuelas primarias y secundarias para que utilicen la trivía de manera lúdica e introductoria como parte de un programa de formación de públicos.
- Ofrecer premios a los ganadores de la trivía: colección Rumbos, señaladores formato imán, etc.
- Ubicar computadoras o pantallas touch screen en el Espacio Itaú Cultural para jugar a la trivía online, como así también en las oficinas del Banco para que participen los colaboradores internos. Esto podría replicarse en sucursales del Banco de Capital, GBA e interior.
- Ubicar computadoras o pantallas touch screen con la trivía online a la entrada de salas de cine de modo de jugar y sinergizar el juego con el tema de la película.

c. Página web

- Rediseño de la web de Itaú Cultural: trabajar en el desarrollo de palabras clave para lograr un mejor posicionamiento en los buscadores en internet.

d. Diseño textil

- Desarrollar un concurso para que los diseñadores de la bienal de arte textil realicen un desfile o presenten su trabajo en el Buenos Aires Fashion Week.
- Participar en producciones de moda y diseño de los medios con el trabajo ganador del concurso.

e. Acciones en el interior del país

- Llevar adelante acciones que permitan dar más visibilidad a los artistas del interior. En esta línea, establecer un espacio Itaú Cultural móvil, que visite plazas del interior para documentar muestras (a través de fotos y video) que se estén realizando y darlo a conocer en sus distintos soportes de comunicación.
- Realizar una convocatoria con artistas plásticos del interior para que el ganador pueda exponer su obra en el Espacio Itaú Cultural.

Las acciones descriptas en este eje de producto están sugeridas para alimentar y fortalecer la misión de Itaú Cultural descripta al comienzo de este trabajo: ser un **referente del diálogo intercultural regional** para, de este modo, brindar oportunidades para la creación artística joven, democratizar los bienes culturales y cultivar la memoria cultural regional.

Conclusiones

“La imagen institucional es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo” sostiene Norberto Cháves en su libro “La Imagen Corporativa.”¹²⁸

Este trabajo realizó un recorrido donde a partir del diagnóstico relevado del primer año de actividad de Itaú Cultural se buscó detectar si estas actividades contribuían a fortalecer el posicionamiento buscado y por ende, a construir su imagen para ser percibido como referente dentro del mapa de actividades culturales de la Ciudad de Buenos Aires.

A partir del cruce de estas actividades, junto con la lectura que se analizó que realizaban los medios, y la realidad institucional de Itaú Cultural (compuesta por su misión y visión, su realidad estructural, sus recursos), se pudo generar un primer esbozo respecto a la lectura pública de la institución y a la identidad que ésta aspira a comunicar e instalar en su audiencia.

Realizar este diagnóstico permitió detectar aquellas características objetivas de Itaú Cultural que podían incidir en su imagen, tanto positiva como negativamente y, a partir de ellas, se propusieron distintas líneas de acción en términos de marketing y comunicación.

La comunicación es una herramienta de gestión. Como tal, se vuelve estratégica y su rol está integrado a la dirección de la organización. Concebida de esta manera, la comunicación ya no es sólo un departamento operativo, que ejecuta las acciones delineadas en un plan: es un área que involucra a la organización en su totalidad y al operar como política transversal de las organizaciones afecta a todos sus miembros. Dado que todo comunica, la comunicación no es opcional: todos son

¹²⁸ Chaves, Norberto, 2008.

agentes de ésta, se ocupen en mayor o menor medida, o, incluso, aunque no estén vinculados directamente con tareas que impliquen emitir mensajes comunicacionales.

La aplicación de las técnicas de la comunicación requiere de un equilibrio permanente entre las diversas comunicaciones de la organización para poder armonizar una comunicación global. Dado que en una organización “todo comunica”, analizar y diagnosticar la comunicación significa realizar una lectura crítica de los rasgos comunicativos de todos los aspectos de su actividad, desde los más estratégicos e identitarios, hasta los más operativos y específicos de la emisión comunicativa.

El relevamiento realizado en este trabajo fue un recorte de un momento puntual, específicamente, el primer año de actividad de Itaú Cultural. La realidad de una institución es un proceso dinámico y no estático. Cambia a lo largo del tiempo y por lo tanto, deber ser monitoreado periódicamente para detectar si las acciones puestas en marcha en términos de comunicación deben ser ajustadas o no, cómo se va comportando la lectura que hace el público de los discursos que la institución emite y si es necesario realizar modificaciones en los programas de intervención.

A la luz de las acciones realizadas por Itaú Cultural, puede afirmarse que comenzaron a dar sus primeros pasos en línea con el posicionamiento buscado, pero desde ya y afortunadamente para quienes intervienen en programas de comunicación y marketing, hay todavía mucho camino por recorrer.

Bibliografía

- Ph Kotler & Joanne Scheff, *Marketing de las Artes Escénicas*, Fundación Autor, 1997
- Philip Kotler, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 1998.
- Gomez de la Iglesia, R, *La comunicación en la gestión cultural*, Bilbao, Grupo Xabide, 2006.

- Bonet, L; Castañer, X; Font, J, *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*, Barcelona, Ariel, 2007.
- Chaves, N, *La imagen corporativa*, Barcelona, GG Diseño, 2008
- Diario La Nación
- Diario Clarín
- Diario El Cronista
- Diario Ámbito Financiero
- Diario La Razón
- www.infobacprofesional.com
- www.dossiernet.com
- www.arsomnibus.com.ar
- Revista Arte al Día

Anexo I

**AUTORIDADES, CUERPO DOCENTE Y PROFESORES INVITADOS
(2003-2011)**

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

Carrera de Especialización de Posgrado en
Administración de Artes del Espectáculo

Dirección

Lic. Carlos M. M. Elia
Prof. Hector Schargorodsky

Consejo Académico

Homero Braessas
Carlos Gorostiza
Fernando Sabsay
Kive Staiff

Cuerpo docente

Organización y gestión teatral y de espectáculos

Lic. Carlos M. M. Elia

Gestión de recursos económicos, financieros, análisis contable y tributario

Lic. Héctor Larocca

Economía de la Cultura

Prof. Héctor Schargorodsky

Profra. Sandra Rapetti

Derecho cultural y teatral

Dr. Carlos Villalba

Dr. Edwin R. Harvey

Dr. Horario Ferrari

Gestión y desarrollo de la identidad institucional

Arq. Roxana Meygide

Concepción y técnicas de la producción teatral

Esc. Héctor Calmet

Historia del teatro y el espectáculo en Argentina

Dr. Osvaldo Pelettieri (2003-2008)

Sr. Osvaldo Quiroga (2009-2011)

Gestión de recursos humanos

Lic. Luis Pérez van Morlegan (2003-2006)

Dr. Héctor Fainstein (2007-2011)

Marketing teatral y de espectáculos

Lic. Ariel Stolier

Taller de Integración Evaluativa

Mg. Mercedes Iacoviello y Lic. Alejandro Laffleur

Lic. Andrea Mochnach y Cdora. Graciana Maro

Cdora. Graciana Maro y Lic. Bruno Maccari

Taller de Redacción del Trabajo Final

Lic. Guillermo Cácharo (2003-2009)

Lic. Aniela Ventura (2009-2011)

Taller de Pasantías

Prof. Héctor Schargorodsky (2003-2008)

Lic. Bruno Maccari (2008-2011)

Profesores invitados

Jorge Alvarez (Argentina)

Cristian Antoine (Chile)

Lluís Bonet (España)

Tino Carreño (España)

Carlos Casacuberta (Uruguay)

Marisa De León (México)

Pedro Delheye (Argentina)

Roberto Di Lorenzo (Argentina)

Xavier Dupuis (Francia)

Guillermo Heras (España)

Rodolfo Hermida (Argentina)

Alain Herzog (Francia)

Lucina Jiménez (México)

John Killacky (EEUU)

Xavier Marcé (España)

Grego Navarro (España)

Gustavo Schraier (Argentina)

Débora Staiff (Argentina)

Lynn Stirrup (EEUU)

Robert Woodruff (EEUU)

George Yudice (EEUU)

Apoyos y alianzas institucionales

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Embajada de Canadá

Embajada de España

Embajada de Estados Unidos

Embajada de Francia

Embajada de México

Secretaría de Cultura de la Nación

Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires

Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires

Complejo Teatral de Buenos Aires

Fundación Amigos del Teatro San Martín

Fundación Banco Ciudad de Buenos Aires

Universidad de Barcelona (España)

Universidad de la República (Uruguay)

Universidad París Dauphine (Francia)

Anexo II

LISTADO DE EGRESADOS¹²⁹

ABALO, Facundo
AFRIOL, Romina Anahí
ALBANESE, Noelia
ANSALDO, María Laura
ARCAUTE, Juan Mauricio
AROSTEGUY, Agustín
BALLESTER, Rubén
BERRUTI, Florencia
BERSTEIN, Brenda Sabina
COUREL, Solange
DANEU, Rodolfo
DISPENZA, Gerardo David
EANDI, María Victoria
FAVERO, Rosana Mónica
FERNANDEZ SANSONE, Rocío Manuela
FERRARI, Emma María
FERREIRA, Ana Luiza Broilo
FIGUEROA, Alicia
FILIDORO, Beatriz María
FREJMAN, Flavia Marcela
GIAMPAOLO, Adriana Elena
GIMENEZ, María Vanesa
HURRAHS, Erica Patricia Ruth
IBARRA, María Marta
JACQUET, Patricia Andrea
JUSTER, Lorenzo Eduardo

¹²⁹ Por orden alfabético; constan únicamente aquellos egresados que cuentan con título emitido y no se han incluido aquellos con titulación en trámite o en proceso de corrección de su trabajo final.

KAPLUN, María Carola
KELLER, Valeria
KULFAS, Laura
LATORRE, Adriana Marcela
LEYES MANCHA, Gabriela
LION, Rita Irene
MACCARI, Bruno
MARO, Graciana
MICHALSKI, Claudia Celina
MOCHNACH, Andrea Marcela
MORENO MAZUERA, Diana Patricia
ORTIZ RUTINELLI, María del Pilar
OSORIO, Elsa Yolanda
OSPINO DIAZ, Carlos
PERDOMO, María Laura
POLTI, Pablo Daniel
RACINES CARRILLO, Leónidas
RAMIREZ, María Cecilia
RANDAZZO, Daniel
RICOY, Natalia Karina
SACCO, Silvia Viviana
SCHERER, Karina Beatriz
SEGRETIN, María Laura
SPINELLI, Valeria Juliana
SUSSMAN PINZON, Andrés Felipe
TAUBAS WULFSHON, Rodolfo Marcelo
TISSEMBAUM, Silvia Inés
UTARD, Andrea
VERNENGO, Inés María
VUELTA FRANK, Andrea Verónica
ZAPPA, Verónica Nuria
ZEBALLOS, Alejandro

Anexo III

SOBRE LOS COORDINADORES DE LA PUBLICACIÓN

Héctor Schargorodsky

Doctor en Administración UBA. Integra el Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Es miembro del grupo de expertos en políticas culturales de UNESCO. Fundador y actual director del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y Director de la Maestría y Especialización en administración de organizaciones del sector cultural y creativo en la misma facultad. Dicta regularmente cursos de su especialidad en distintas universidades de Argentina, Sudamérica y Europa. Entre otras publicaciones es autor de “*Planificación de las políticas culturales nacionales*” en la revista APORTES N°23, 2006, “*Economía de la Cultura*” compilación realizada junto con Carlos M.M. Elia, FCE-UBA, 2007, “*El cine argentino en los mercados externos*” en colaboración con Octavio Getino, “*Los mercados del espectáculo en Argentina*” y “*Análisis de los factores de producción en dos teatros públicos de Buenos Aires*” en *La Economía del Espectáculo: una comparación internacional*, editado por Gescènic, Barcelona en 2009 y *Políticas para la creatividad. Guía para Directores de industrias culturales y creativas*, en coautoría con Guiomar Alonso, Lluís Bonet y Alvaro Garzón, editada por la UNESCO en 2011.

Bruno Maccari

Licenciado en Artes por la Facultad de Filosofía y Letras (UBA); Especialista en Administración de Artes del Espectáculo por la Facultad de Ciencias Económicas (UBA); Marcos Jurídicos para la Cooperación Cultural Iberoamericana por la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España); Cooperación Cultural por el Ministerio de Cultura de España (Madrid, España).

En el ámbito académico, ha dictado programas y cursos de gestión cultural en distintas instituciones públicas y privadas, entre ellas: FCE-UBA, CCEBA-AECID, ESEADE, Universidad Nacional del Litoral, Fundación España, Fundación Rioplatense y Universidad de Barcelona. Actualmente es Secretario Técnico del Observatorio Cultural FCE-UBA, docente del Taller de Integración Evaluativa de la Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo FCE-UBA y responsable del Taller de Trabajo de Campo del mismo posgrado.

Ha colaborado en la organización de congresos y seminarios internacionales y editado recursos de formación, entre ellos: los libros “Aportes para el Teatro de Buenos Aires en el Siglo XXI”, “Aportes financieros del sector privado a las artes”, “Manuales de Formación en Industria y Producción Musical”; es coautor de “Gestión cultural para el desarrollo” (Ed. Ariel, 2012). Desde 2007, es uno de los responsables de *eme - desarrollos culturales*, consultora especializada en servicios de gestión cultural (www.emedc.com.ar).

