

Universidad de Chile

Facultad de Artes

Escuela de Postgrado

Curso de Especialización de Postítulo en Gestión y Administración Cultural en Artes Visuales

ARTE Y CIUDAD, CONSULTORA CULTURAL.

MARÍA MAGDALENA ANINAT SAHLI.

Profesor Guía: Jaime Meneses

Santiago de Chile. 2005

RESUMEN .	1
INTRODUCCIÓN .	3
I Parte. ARTE Y CIUDAD. CONSULTORA CULTURAL .	5
1.1 Marco Teórico .	5
La cultura en el espacio urbano . .	5
La conquista del espacio público .	7
Chile, desarrollo incipiente . .	8
La propuesta de Arte y Ciudad . .	9
1.2 Ámbito de Trabajo y Objetivos .	10
1.3 Estudio de Mercado .	11
Antecedentes . .	11
Marco Legal .	14
1.4 Estrategia de Marketing .	15
Mercado Meta . .	15
Plan de Marketing .	16
1.5 Planificación Administrativa .	18
Forma de Trabajo . .	18
Organización Interna . .	19
1.6 Planificación Financiera . .	21
Iniciación de Actividades .	21
Flujo Financiero Anual .	22
Carta Gantt y Flujo de Caja . .	23
II Parte. PROYECTO 1: ARTE EN EL RÍO .	25
2.1 Descripción del Proyecto . .	25
Objetivos del proyecto y criterios de selección . .	25
2.2 Fundamentos Teóricos . .	26
Mirar el Mapocho como eje urbano .	26

¿Por qué arte? .	27
Arte para la ciudad .	29
La importancia del espectador . .	30
2.3 Estudio de Mercado .	31
Mercado Meta . .	31
Análisis Técnico .	32
Marco Legal .	33
2.4 Estrategia de Marketing .	33
Promoción de gestión . .	33
Promoción publicitaria .	35
2.5 Gestión . .	36
Equipo y Tareas . .	37
Cronograma de Gestión . .	38
2.6 Recursos Financieros . .	41
Fuentes de Financiamiento .	41
Costos del Proyecto .	42
Calendario de Gastos .	42
III PARTE. CONCLUSIONES GENERALES . .	45
BIBLIOGRAFÍA .	47
Libros .	47
Catálogos .	48
Artículos .	48
Tesis .	49
Anexo . .	51
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER) .	51
Poder de Negociación de Compradores .	51
Amenaza de Sustitutos .	52
Poder de Negociación de Proveedores . .	53
Competencia (Rivalidad entre Firmas) .	53

RESUMEN

La presente tesis desarrolla un modelo de gestión cultural privada en el marco de una consultora cultural. Se trata de Arte y Ciudad, empresa que se dedica a gestionar proyectos artísticos en la ciudad y con los ciudadanos, con el objetivo de insertar el desarrollo cultural en la vida cotidiana de las personas.

El texto se desarrolla en dos partes. En la primera, se presenta la consultora con sus fundamentos teóricos y un análisis de su funcionamiento en el ámbito financiero, administrativo y de gestión.

En la segunda parte se desarrolla un proyecto ejemplificador de la labor de la consultora. Se trata de Arte en el Río, un proyecto de intervención artística sobre ocho puentes del río Mapocho, para el cual también se presentan sus fundamentos teóricos y un modelo de gestión ad hoc al proyecto.

INTRODUCCIÓN

“La acción sobre el espacio público es una acción que repercute inmediatamente en los comportamientos sociales, en la autoestima de los barrios y las ciudades”¹
(Josep Parcerisa, urbanista).

Existen numerosos indicios que permiten constatar que hoy el panorama cultural chileno vive un incipiente auge. La mayor producción de actividades culturales, la proliferación de actores culturales –tanto creadores como agentes de la cultura- y un creciente interés del público permiten constatar una actividad cultural más dinámica que hace una o dos décadas. De hecho, según la encuesta realizada por el Consejo Nacional de la Cultura y el Instituto Nacional de Estadísticas el año 2004 en la región Metropolitana, un 63,8% de los consultados considera que el acceso a los bienes culturales es hoy más fácil que hace cinco años.

Aunque el escenario parece optimista, no se puede negar que se trata de un panorama en construcción. Aún hay mucho por hacer, especialmente en el ámbito de las artes visuales, una disciplina cultural considerada aún de las más “duras” en su consumo por parte del público general. “Las artes visuales aparecen con un público más cautivo y aún más ilustrado (un 88% de los posgraduados dice haber asistido al menos una vez en el último año), pero menos amplio”². Solo un 17,2 % de los encuestados dice haber

¹ PARCERISA, Josep, *La ciudad no es una hoja en blanco*, Santiago de Chile, Ediciones ARQ, 2000, pág.95.

² GARCÍA, Macarena, Midiendo la cultura, Artes y Letras, *El Mercurio*, Pág. E2, domingo 28 de noviembre de 2004.

asistido a exposiciones de artes visuales en los últimos doce meses. Y esta cifra se reduce drásticamente cuando se diferencia a los espectadores por grupos socioeconómicos: solo un 3 % del grupo de menores recursos dice haber asistido en el último año a una exposición o a un museo.

En este panorama lleno de avances y déficit, existe la necesidad de que participen actores culturales diversos que promuevan tanto la generación de actividades culturales, como la participación del público general en la cultura. Este es un rol que le toca cumplir a la nueva institucionalidad gubernamental, pero también a actores privados profesionales que gestionen la realización de diversas actividades culturales para distintos tipos de públicos.

Es atendiendo a esta necesidad que la presente tesis tiene por objetivo presentar a Arte y Ciudad, una nueva consultora cultural dedicada a promover las artes visuales en el ámbito urbano y/o con la participación de los ciudadanos.

En la primera parte de la tesis, se presentan los fundamentos teórico y objetivos del trabajo de Arte y Ciudad. Y luego un plan de negocios donde se detalla ámbito de trabajo, su estructura financiera y administrativa. En la segunda parte, se expone uno de los proyectos que planea realizar la consultora, denominado Arte en el Río, también con su marco teórico y su planificación financiera y administrativa.

Finalmente, en las conclusiones se repasa el aporte que pretende ser la consultora dentro del panorama de la gestión cultural privada en el actual escenario chileno.

I Parte. ARTE Y CIUDAD. CONSULTORA CULTURAL

1.1 Marco Teórico

La cultura en el espacio urbano

No es exagerado afirmar que el arte actual vive una dinámica endógena –del arte por el arte- que ha tendido a desvincular su quehacer del espectador. Por su parte, éste vive determinado por su calidad de habitante de una ciudad ³, marcada a su vez por la aceleración y la eterna mutación de su entorno. Ante este panorama surge entonces la pregunta ¿dónde y cómo poner en relación el arte, el público y la ciudad?

El arte público -el arte que se inserta en espacios de uso público-, ha intentado dar una respuesta a esta cuestión. Desde que se desligó de su función puramente conmemorativa (estatuas, monumentos) ha contribuido de manera más o menos

³ Según el último censo, realizado el 2002, la población urbana en Chile corresponde al 86,6% de la población total. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

acertada al embellecimiento de la ciudad. Pero esa función decorativa no ha sido suficiente para entablar un diálogo profundo entre arte-ciudad-ciudadanos.

Por ello, el punto de partida de Arte y Ciudad, no se reduce a insertar obras de arte en el espacio público. Su visión va más allá y apunta al desarrollo de la cultura entendida en sus dos acepciones. En el lenguaje coloquial, el término cultura hace referencia a una forma de vida, que se manifiesta a través de modos de comportamiento, la gastronomía o incluso el idioma. Pero la palabra cultura hace también referencia al cultivo del espíritu, a través del conocimiento y desarrollo de la literatura, las artes visuales, musicales y todo tipo de manifestaciones culturales. Siguiendo estas dos acepciones del término cultura, esta nueva consultora busca realizar proyectos en los cuales se desarrolle la cultura como forma de vida cotidiana, pero también como vida de espíritu⁴.

El lugar donde se manifiestan estas dos caras de la cultura es en el espacio urbano. Y es ahí donde se concentra la labor de Arte y Ciudad, en el espacio común de los ciudadanos, donde se encuentran las distintas culturas que conviven en la ciudad, donde se desarrolla el espíritu.

Sin embargo, trabajar en el escenario urbano es complejo. Los ciudadanos viven en un lugar que les es propio, pero que al mismo tiempo no logran abarcar. Existe una eterna aspiración por una mejor calidad de vida que, en parte, pasa por apropiarse del entorno que habitan. Es ahí donde entra en juego la cultura y el arte. “La función simbólica del arte contribuye al descubrimiento del ‘lugar’, aporta una nueva percepción de sus espacios y provee de sentido a los lugares que los urbanistas rehabilitan, crean o intentan humanizar como ámbitos de relación social”⁵.

El arte que se inserta en lugares de uso público logra romper cualquier discriminación entre los espectadores. En la intemperie urbana se convoca tanto a las personas interesadas en el arte, como al espectador indiferente. En la intemperie urbana el arte asume la posibilidad de interpretación múltiple, abriéndose a la participación –pasiva o activa- de los ciudadanos.

En este marco surge Arte y Ciudad, una consultora cultural cuya misión es crear, gestionar y realizar proyectos a través de los cuales el arte y la cultura se relacionan con los ciudadanos y la empresa privada. A través de estos proyectos, Arte y Ciudad intenta aportar al desarrollo cultural de la ciudad y revalorizar los espacios públicos como un ámbito donde se vive la cultura en forma cotidiana.

Así, el aporte de esta nueva consultora cultural tiene relación con una nueva forma de entender el arte en espacios públicos. Y, sobre todo, con el desarrollo de proyectos innovadores, que no parten de una idea impuesta, sino de las inquietudes de la comunidad o de las características del lugar en que se inserta. Ello, bajo la convicción de

⁴ El sociólogo Hernán Godoy define la cultura como “la expresión de un pueblo y de las fuerzas espirituales que configuran su ser. Su conocimiento nos puede ayudar a llevar una vida que no se limite a la satisfacción de las necesidades inmediatas, sino que sea vida culta, esto es, vida de espíritu”. GODOY, Hernán, La cultura chilena: Ensayo de síntesis y de interpretación sociológica, Santiago, Ed. Universitaria, 1982, Pág. 73.

⁵ Sobrino Manzanares, María Luisa “Escultura contemporánea en el espacio urbano”, ed. Electa 1999, Pag.46

que solo desarrollando proyectos culturales que trabajen con las problemáticas de la ciudad y que se inserten en espacios abiertos a diferentes tipos de públicos, se logra entablar un diálogo profundo entre arte-ciudad-ciudadanos.

La conquista del espacio público

El diálogo entre arte-ciudad-ciudadanos comenzó a entablarse hace un siglo cuando la escultura pública dejó de ser sinónimo de inserción de monumentos conmemorativos de hechos históricos o de héroes locales en plazas y parques, y pasó a incorporar el nuevo lenguaje que estaba abriendo el movimiento moderno, primero en París de fines del siglo XIX, y luego en Nueva York en los años 40. Desde entonces, el ciudadano se ha visto convertido en espectador de un arte contemporáneo que invade, con mayor o menor pertinencia, su espacio urbano. También desde entonces, el artista que trabaja fuera de los talleres y las salas de exposición, ha debido experimentar con la escala, con otro tipo de materiales, con otro tipo de observadores. Se ha visto obligado a crear una obra para el entorno físico y sociológico en que va a insertar su obra y a la vez a asumir su rol como contribuyente al desarrollo cultural de la ciudad.

Al hacer un breve repaso por el desarrollo del arte público se constata que fueron las primeras vanguardias las que lograron abrir el espacio del arte fuera de los límites establecidos por las galerías y museos. Con ello se fueron multiplicando las obras de arte instaladas en espacios comunes, sobre todo a partir de mediados de los años 70, cuando surgieron en Europa y Estados Unidos diversas instancias (principalmente gubernamentales) que incentivaron el arte público. Y que permitieron ir tomando conciencia de que “la obra debe escuchar el lugar donde será emplazada y, posteriormente, completarse con la memoria de ese sitio. El artista tendrá que cercar y sondear sus espacios para poder construir nuevos lugares de evocación y nuevas propuestas tanto especulativas como visuales”⁶.

Las primeras vanguardias no sólo llevaron los objetos de arte fuera del museo para *ocupar* la ciudad. También tuvieron el mérito de *ocuparse* de la ciudad, de tomar a la urbe como problemática artística. El comienzo de esta conquista de la ciudad fue en 1921, cuando el movimiento Dada organizó una serie de “visitas-excursiones” a lugares banales de París. “Es la primera vez que el arte rechaza los lugares reputados con el fin de reconquistar el espacio urbano”⁷. Estas visitas a sitios sin importancia dentro del mapa urbano, “representan para los dadaístas un modo concreto de alcanzar la desacralización total del arte, con el fin de llegar a la unión del arte con la vida, de lo sublime con lo cotidiano”⁸.

El redescubrimiento de la ciudad como espacio para el arte no se detuvo en los

⁶ ROSENFELD, Daniela, Escultura urbana, *En* Escultura Chilena Contemporánea. 1850-2004, Santiago, Chile, Ediciones Artespacio, 2004, Págs. 235-236.

⁷ CARERI, Francesco, Walkscapes. El andar como práctica estética, Barcelona, Editorial G.Gili, 2003, Pág. 21-22.

⁸ CARERI, Francesco, *ibid.* Pág. 73.

dadaístas. Los surrealistas también deambularon en grupo a través de zonas marginales de París, para sondear la parte inconsciente de la ciudad. Atravesaban el espacio urbano como si atravesaran el espacio mental, intentando revelar la realidad no visible, el inconsciente de la urbe.

En los años 50, el movimiento situacionista, continuó con los errabundeos surrealistas por la ciudad, pero estableciendo ciertas reglas del juego. Para los situacionistas, “la ciudad era un juego que podía utilizarse a placer, un espacio en el cual vivir colectivamente y en el cual experimentar comportamientos alternativos; un espacio en el cual era posible perder el tiempo útil con el fin de transformarlo en un tiempo lúdico-constructivo”⁹.

Sin embargo, fueron los artistas minimalistas en los años 70 los que mejor comprendieron la resignificación que el arte podía dar a un lugar. El espacio era para ellos materia prima para su creación plástica, trabajaron in situ para establecer un diálogo a través de las alteraciones, redescubrimientos o inserciones de elementos en el entorno. Trabajaron en el paisaje natural (los *land* o *earth art* como Richard Long), en el urbano (como Richard Serra), o en la arquitectura (como Gordon Matta-Clark). Muchos realizaron intervenciones en el espacio que serían destruidas por la propia dinámica del lugar (casas en vías de demolición, paisajes al borde del mar), transformando esos lugares o construcciones en nuevos símbolos, descontextualizados y efímeros.

Chile, desarrollo incipiente

En Chile, el tema urbano en el arte llegó con la modernidad. Gaspar Galaz manifiesta que la modernidad en la plástica chilena “también se hizo presente por la atracción de lo urbano, la ciudad como problema, ya sea intentando llevar el trabajo de arte a los soportes que ofrecía la ciudad, en un claro intento muralista, o bien rescatando el desecho urbano como signifiante de nuevas propuestas visuales, como lo va a ser en su momento, a mediados de los 60, el arte objetual (Brugnoli)”¹⁰.

Por la misma época en que las ciudades de los países del norte se fueron poblando de esculturas monumentales, comenzó en Chile a desarrollarse este tipo de arte. Desde los años 70 han aparecido y desaparecido notables iniciativas para insertar obras en áreas comunes, ya sea en parques (Parque Forestal, Parque de las Esculturas en Providencia, Parque Américo Vespucio, Parque Isabel Riquelme) o en barrios de oficinas (Ciudad Empresarial y en el exterior de muchos edificios corporativos) o en transporte público (MetroArte). Han surgido también incentivos estatales para su desarrollo como son la Comisión Nemesio Antúñez, los concursos públicos del Ministerio de Obras Públicas, del Fondart y, también aportes privados, como el hoy desaparecido Encuentro Arte Industria.

⁹ CARERI, Francesco, Ibid. Pág. 114.

¹⁰ GALAZ, Gaspar, Palabras para un período, En Catálogo Chile 100 Años Artes Visuales. Segundo Período. 1950-1973. Entre Modernidad y Utopía, Santiago Chile, Museo Nacional de Bellas Artes, 2000, Pág. 16.

Sin embargo, y más allá de estos incentivos y programas públicos, la ocupación del espacio público se multiplicó en la década de los 80 con el arte de contenido político. Pero, al ocupar el espacio público, la intención primera de este arte no fue abordar la ciudad, sino evidenciar el compromiso del artista con el cambio social (brigadas de la Unidad Popular) o con la crítica a la realidad política (acciones de arte del grupo CADA en el gobierno militar ¹¹). Los artistas, preocupados del acontecer político, impulsaron una relación arte-vida, donde el arte es un actor que impulsa el cambio social y por ello debe darse en el espacio público ¹².

Más que analizar las múltiples intervenciones que se hicieron en el espacio urbano –muchas de alto nivel crítico– cabe destacar la intención que movió a los pioneros en este acercamiento entre el arte y el espacio público. El líder del grupo Rectángulo, Ramón Vergara Grez, declaraba en 1965 que era “necesario incorporar la obra de arte a la vida, que se convierta en un elemento de uso cotidiano, que responda a una necesidad imperiosa de la sociedad” ¹³.

La propuesta de Arte y Ciudad

Pese a las notables iniciativas artísticas que han existido y a los programas de desarrollo gubernamental o privado que se han implementado, el arte en el espacio urbano está aún en un nivel incipiente en nuestro país. Muchas de las iniciativas de los artistas no logran trascender y la mayoría de la gestión de los agentes públicos o privados carecen de una visión sistemática sobre cómo usar la ciudad como soporte. “Hasta el día de hoy, la escultura en espacios públicos no ha sido un gran tema, sino más bien un aspecto descuidado y la mayor parte de las veces desprofesionalizado, lo que a su vez ha llevado a la inclusión arbitraria de obras de dudosa calidad” ¹⁴.

Para potenciar la presencia de las artes visuales en el espacio urbano, se hace necesario desarrollar una concepción del arte público que se sostenga en el tiempo sobre ciertos fundamentos.

Lo primero es la visión de la ciudad como ente vivo. La urbe es el espacio común congregante de una diversidad de actores y son los ciudadanos, en sus diferentes roles, los que dotan de personalidad a una ciudad. El carácter urbano es de por sí dinámico,

¹¹ Cabe destacar la intervención de Lotty Rosenfeld en la Alameda de Santiago en 1979, como una obra no solo de carga política, sino resignificadora de un espacio urbano que también constituye un eje en la ciudad.

¹² Hay que mencionar también que en la generación de artistas de los 90 hay varios que han desarrollado trabajos insertos en el ámbito público, desde una estética más política como Mario Navarro (Radio Ideal) o Carolina Ruff (intervención en la Plaza de la Constitución), hasta una mirada más pictórica de ciertos acontecimientos urbanos como Cristián Silva Avaria (serie The Chilean Abstract Painting).

¹³ THAYER, Willie, El malestar en la inscripción, En Calle y acontecimiento, SANFUENTES, Francisco (coordinador), Santiago, Gobierno de Chile (Fondart), 2001, Pág. 109.

¹⁴ ROSENFELD, Daniela. Ibid. Pág.236.

complejo y, sobre todo, mutante en el tiempo a distintas velocidades. “El espacio-tiempo urbano tiene distintas velocidades: desde la paralización de los centros hasta las constantes transformaciones en los márgenes. En los centros el tiempo se ha detenido y las transformaciones se han congelado y, cuando se producen, resultan tan evidentes que son incapaces de ocultar ningún imprevisto (...). En los márgenes, por el contrario es posible encontrar cierto dinamismo (...)”¹⁵. Bajo esta visión, intervenir el espacio urbano implica reconocer esta diferencia en los tiempos de desarrollo, mirar la ciudad como un espacio macro, pero sin desatender las especificidades de los barrios y sus habitantes.

Lo segundo, es entender que el espacio público no solo es un espacio físico, sino un territorio lleno de carga sociológica, un espacio de encuentro, incluyente de la diversidad ciudadana. Bajo esta mirada, los espacios urbanos “presentan una naturaleza que a menudo debería comprenderse y *llenarse de significados*, más que proyectarse y *llenarse de cosas*”¹⁶. Así, la ciudad se plantea como un lienzo apto para ser intervenido, siempre que se reconozca que se trata de un soporte cargado de una historia, de un carácter, de temas compartidos, donde el concepto de “público general” se debe reemplazar por el de ciudadanos que acceden a un bien cultural cercano.

Lo tercero tiene relación con la función que se le asigna al arte. “El arte despierta de nuevo nuestro interés por todo lo que nos rodea, suprime las reglas y rescribe el espacio en que vivimos”¹⁷. El arte así mirado, e inserto en este espacio urbano dinámico y cargado de valores, termina dependiendo del lugar en que se instala y enseña al ciudadano a dialogar con su entorno.

Con esta visión, se abren múltiples posibilidades para llevar el arte al espacio que ocupan los ciudadanos. Por un lado, el arte puede formar parte integral del diseño urbano para dotar de identidad a barrios nuevos, existentes o en transformación. Por otro, el arte puede intervenir espacios de interés público a través de acciones efímeras, con participación ciudadana, que ponen en evidencia las tensiones de la urbe contemporánea.

La propuesta de Arte y Ciudad es desarrollar proyectos en ambas líneas, invitando a los artistas a trabajar con otros actores del espacio público (como arquitectos, urbanistas), para conformar espacios, y no simplemente para decorarlos o intervenirlos con eventos intrascendentes. El objetivo: lograr que los espacios públicos se transformen en lugares donde los ciudadanos, en su uso cotidiano del espacio urbano, dialoguen con el arte y la cultura.

1.2 Ámbito de Trabajo y Objetivos

¹⁵ CARERI, Francesco. Ibid. Pág. 183-184.

¹⁶ CARERI, Franceso. Ibid. Pág. 27.

¹⁷ GALOFARA, Luca, Artsapes. El arte como aproximación al paisaje contemporáneo, Barcelona, Editorial G.Gili, 2003. Pág. 102.

La misión de Arte y Ciudad es crear, gestionar y realizar proyectos a través de los cuales el arte y la cultura se relacionan con los ciudadanos y la empresa privada en espacios públicos.

De esta misión se desprenden los siguientes objetivos:

- trabajar en pro de una mejor calidad de vida cultural en la ciudad;
- sacar al arte y a los artistas de su endogamia e invitarlos a volver la mirada hacia los espacios urbanos;
- interesar al público general en el arte, invitándolo a una reflexión y a vivir la cultura en su vida cotidiana;
- hacer participar a la empresa privada de actividades artísticas de alto nivel en el espacio público;
- en resumen, generar un diálogo entre arte-público-ciudad.

A partir de estos objetivos, la consultora ha definido tres ámbitos de trabajo:

1. En nuevos barrios – integra obras de arte en forma permanente en barrios en construcción o en transformación, para darles una identidad única.
2. En ejes de la ciudad – en espacios que marcan la ciudad (el río, la carretera), organiza intervenciones de arte de gran visibilidad.
3. Con los ciudadanos – acerca el arte a la gente a través de distintos programas como seminarios, visitas guiadas, encuentros creativos con artistas, ediciones de libros de contenido cultural.

1.3 Estudio de Mercado

Antecedentes

Para analizar el mercado en que se desenvolverá Arte y Ciudad, se debe empezar por mencionar algunos proyectos que sirven como antecedentes a los tres ámbitos de trabajo de la consultora: nuevos barrios, ejes de la ciudad y con los ciudadanos.

1- Para la integración del arte en nuevos barrios, el mejor ejemplo a mencionar es el de Ciudad Empresarial. Este es uno de los pocos casos en que, junto la planificación de un nuevo barrio -en este caso de oficinas- se pensó desde el comienzo la inserción de esculturas en las áreas verdes. En la memoria del barrio se lee: “Ciudad Empresarial tiene como objetivo dar al usuario un alto nivel de vida laboral en un ambiente donde la estética, la naturaleza y la funcionalidad le hagan vivir el espacio y el tiempo de trabajo a niveles casi utópicos”.

La iniciativa de instalar más de 30 esculturas en este barrio de Huechuraba (seis de

enorme formato), nace del grupo inmobiliario propietario del proyecto. Ellos pidieron a la galería Artespacio que convocara un concurso cerrado a escultores. Una comisión mixta eligió siete esculturas y financió su construcción. Mediante la colaboración de la Corporación Amigos del Arte, el proyecto pudo acogerse a los beneficios de la Ley de Donaciones Culturales.

Posteriormente, la galería Artespacio ha realizado una serie de Simposios de Escultura que han permitido multiplicar la instalación de obras en las áreas públicas de Ciudad Empresarial.

2- Como antecedentes de los proyectos efímeros en ejes urbanos se pueden mencionar varias obras de Alfredo Jaar, artista chileno residente en Nueva York de gran trayectoria a nivel mundial que trabaja en países de todo el mundo haciendo obras específicas para cada lugar. En sus obras, el artista busca atraer al gran público sin perder por eso carga crítica. A modo de ejemplo, se puede citar el trabajo que hizo en Montreal y que explicó en una entrevista en El Mercurio:

“Pero uno de estos proyectos más significativos fue en la ciudad de Montreal, cuando me invitaron a hacer una intervención en el mes de la fotografía. Me ofrecieron trabajar en un monumento que se llama la Cúpula, ex sede del parlamento canadiense, integrado por 16 ventanales gigantescos que miran a la ciudad. Durante mi investigación en Montreal descubrí que muy cerca había un refugio de *homeless*, lo visité, y me enteré de otros, que estaban casi escondidos. Me percaté, a la sexta visita, que había una población enorme de *homeless* en una de las ciudades más ricas del continente. Pero al conversar con estos hombres sin techo me dijeron que más horrible que no tener casa era ser invisibles. “Nos ponemos en la calle y la gente nos ignora. No nos ven”, me contaban. Les propuse a todos la idea de hacer un proyecto para darles visibilidad, sin exponerlos en fotos. Era un desafío conceptual. Se me ocurrió un proyecto que consistió en instalar 100 mil wats de lámparas rojas dentro de la cúpula. Conectamos esa instalación eléctrica con tres refugios, y a sus entradas pusimos un cartel y un botón que decía: si usted quiere anunciar su presencia en este refugio, apriete el botón y la cúpula se pondrá roja. Se fue transformando en un símbolo de la vergüenza de la ciudad. Apareció en toda la prensa en primera plana. La gente empezó a visitar esos refugios. Esos *homeless* me decían: ahora nos ven, nos saludan. Fue muy emocionante, y todos los refugios de Montreal quisieron conectarse, pero a las seis semanas el alcalde paró el proyecto porque tenía un plazo de duración”¹⁸.

Además de Jaar, existen varios artistas locales que también han utilizado distintos espacios de la ciudad como soporte para sus obras. Aunque se trata de iniciativas puntuales y no coordinadas, se pueden citar como antecedentes a Carolina Ruff que intervino la Plaza de la Constitución con pasto traído de un cementerio; Mario Navarro que instaló una radio en la población La Victoria; Andrés Durán y Mónica Bengoa que han utilizado los carteles publicitarios para colocar fotografías; Cristián Silva-Avaria que intervino el parque Bustamante, etc¹⁹.

¹⁸ Entrevista a Alfredo Jaar “Jaar: Contacto con la Realidad”, Artes y Letras, El Mercurio, 6 de junio de 2004, pág. E3

¹⁹ Más referencias en reportaje “Artistas de Exportación”, revista Qué Pasa, 23 de abril, 2004, n°1724.

3-En el trabajo con los ciudadanos, la experiencia del proyecto *Pintando con los Niños*, es un modelo a seguir. Se trató de una serie de encuentros entre artistas (en su mayoría pintores) que asistían a hogares de menores de la red Integra, donde realizaban una pintura con un grupo de niños. El proyecto se desarrolló en todo Chile y también se repitió en el extranjero (Ecuador), donde se trabajó con artistas ecuatorianos y chilenos.

Las obras resultantes se instalaron en las salas de espera de la sección de menores del hospital Roberto del Río (donde se agregaron además unos bancos escultóricos) y también se colocaron en la estación República del Metro, con un homenaje a los derechos del niño.

Competencia

Respecto a la competencia que debe enfrentar Arte y Ciudad, cabe señalar que en el último tiempo se ha multiplicado la aparición de gestores culturales independientes u organizaciones²⁰ que trabajan con financiamiento de empresas privadas realizando actividades culturales²¹. Paralelo a ello, ha crecido el interés de las empresas por asociar su imagen corporativa con actividades culturales. Sin embargo, el marco legal para el incentivo de las donaciones culturales privadas (reguladas por la ley 18.985 de Donaciones Culturales) se ha visto restringido recientemente por la ley 19.885, lo que ha traído como consecuencia una disminución de los aportes privados a la actividad cultural (ver apartado Marco Legal).

En este escenario, se ha intensificado la competencia entre los gestores culturales, donde ser profesional y proponer proyectos creativos y acorde a los intereses de los financistas es fundamental.

La competencia directa de Arte y Ciudad está representada por los siguientes actores:

1. Otras productoras culturales (Nexo, Puente, VeArte) que, si bien, no trabajan específicamente en el espacio público, desarrollan proyectos de arte o cultura con el auspicio de empresas privadas.
2. La galería Artespacio que si bien tiene su quehacer principal en sus dos salas de Alonso de Córdova, ha desarrollado proyectos de arte en espacios públicos (Ciudad Empresarial, Plaza de Armas), asesora a empresas privadas (Fundación Telefónica) y edita libros de arte. La galería Artespacio no es la única que realiza un trabajo artístico fuera de sus salas. Por ejemplo, la galería Cecilia Palma también edita libros y monografías de artistas, además de los catálogos de las exposiciones..
3. Corporaciones y fundaciones de derecho privado sin fines de lucro que realizan proyectos culturales y se financian con el auspicio de empresas privadas y donaciones particulares (Corporación Cultural Estación Mapocho, Corporación

²⁰ La Cartografía Cultural (que cada año edita el Consejo Nacional de la Cultura) es un catastro de los actores culturales que trabajan en Chile y ahí se evidencia este aumento.

²¹ Las barreras de entrada para nuevas empresas de gestión cultural son bastante bajas, lo que permite prever una competencia creciente. Ver anexo 1, "Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas".

Amigos del Arte, Fundación Integrarte, corporaciones municipales como COBA). Estas corporaciones tienen la ventaja de poder presentar directamente sus proyectos a los beneficios tributarios que otorga la ley Valdés.

Marco Legal

La consultora Arte y Ciudad se ha establecido como una sociedad de responsabilidad limitada al monto de sus respectivos aportes, según la ley 3.918 y sus modificaciones posteriores. El objeto de la sociedad es:

- la prestación de servicios de consultoría cultural, la promoción y realización de eventos, la gestión de proyectos de artísticos y culturales, y las asesorías culturales
- el comercio, compraventa, arrendamiento e intermediación, importación y exportación y el corretaje de obras artísticas de todas las clases,
- la curaduría de obras de arte y de exposiciones, con su patrocinio y auspicio,
- el establecimiento y administración de galerías de arte y de centros culturales,
- la prestación de asesorías de prensa y comunicación.

Para cada proyecto, la consultora establecerá alianzas con otro tipo de instituciones ya sea mediante auspicio (para financiamiento de proyectos), contratos (para el desarrollo conjunto de un proyecto con otra empresa vinculada a la actividad cultural) o mediante alianzas y convenios que permitan vincular la sociedad con una fundación o corporación de derecho privado, sin fines de lucro mediante la cual los proyectos puedan acogerse a los beneficios contemplados en la Ley 18.985 de Donaciones Culturales, ya que por ser Arte y Ciudad una sociedad comercial con fines de lucro, no puede acogerse directamente a los beneficios de dicha ley.

Asimismo, en el desarrollo de cada proyecto se realizarán contratos con los artistas participantes donde se establecerá legalmente la entrega del financiamiento a cambio del compromiso de la realización de la obra y donde se estipularán que el artista permite reproducir la obra para la promoción del proyecto.

Más allá de su propio estatuto legal, el trabajo de Arte y Ciudad se ve afectado por el correcto funcionamiento de la Ley 18.985 (llamada Ley Valdés). Este es el principal marco legal que existe para incentivar la contribución de la empresa privada a actividades culturales y permite a las empresas que tributan en primera categoría o personas naturales afectos al impuesto global complementario, donar dinero o especies a universidades, bibliotecas municipales, corporaciones o fundaciones, organizaciones comunitarias funcionales, museos y al Consejo de Monumentos Nacionales. A cambio, la empresa puede usar parte de la donación como crédito contra su impuesto y el resto como gasto necesario para producir renta.

Sin embargo, la ley fue modificada el año 2004 a través de la ley 19.885 que, entre sus nefastas modificaciones, reduce el monto máximo de las donaciones que puede realizar una empresa, incorporando en un “mismo saco” a las donaciones culturales con las deportivas, sociales y políticas (lo que no es menor si se recuerda que el 2005 es año

electoral), y se castigan, hasta con penas de cárcel, las contraprestaciones que una empresa puede pedir a cambio de la donación (eliminando desde la publicidad hasta las funciones especiales para funcionarios de la empresa). Esta modificación ha significado una verdadera mordaza a las donaciones culturales que se han visto reducidas de manera importante durante el 2004. Pese a los reclamos de los principales actores culturales privados, no se vislumbra una pronta solución por parte del Gobierno.

1.4 Estrategia de Marketing

Mercado Meta

La estrategia de marketing debe comenzar por definir el público objetivo (o mercado meta) al cual se abocará Arte y Ciudad. El trabajo de la consultora se dirige, primero, a los ciudadanos a través de proyectos que satisfacen su necesidad de participar en actividades culturales y/o tener contacto con el arte en su vida cotidiana. Y, segundo, a las empresas privadas, a su necesidad de tener presencia en la ciudad, de asociar su imagen corporativa con el desarrollo de la cultura y de cumplir con la responsabilidad social empresarial (a través de actividades culturales dirigidas a ciudadanos de menores recursos).

En cuanto al primer tipo de público objetivo, **los ciudadanos**, cabe mencionar que el arte que se inserta en el espacio urbano por definición está abierto al gran público o público total, que abarca tanto a quienes se interesan en el arte y participan del mercado artístico, como también a los que no lo entienden o simplemente les intimida entrar en un espacio del arte (museo, galería). En el espacio público el arte está disponible para todos sin distinción. El único requisito es su presencia en el lugar público intervenido.

Teniendo esto en consideración, el mercado meta de los proyectos desarrollados por la consultora cultural abarca, entonces, a todos los ciudadanos que puedan verse expuestos a cada proyecto. Se hace así una segmentación geográfica: el mercado que se quiere abordar serán los habitantes (permanentes y/o en tránsito) de los barrios intervenidos de la ciudad.

Se puede hacer una distinción general según los tres tipos de proyectos que desarrolla la consultora (definidos en el apartado *Ámbito de Trabajo*):

En el primero –la intervención en nuevos barrios- el mercado meta son los habitantes y las personas en tránsito de los espacios intervenidos.

En el segundo –la intervención en ejes de la ciudad-, se hace además una distinción psicográfica: se considera a los habitantes y transeúntes de ese determinado territorio geográfico (los barrios de la ciudad intervenidos), pero tomando en cuenta la sicología de esos ciudadanos (hábitos de vida, formas de tránsito, usos de ciertos espacios, memoria de esos espacios), pues estos proyectos invitan a una reflexión crítica de la ciudad.

Lo mismo sucede en el tercer tipo de proyectos. En la interacción de los artistas con

los ciudadanos, también se hace una segmentación psicográfica (según intereses del público y sus deseos de participar en el proyecto de arte) y demográfica (definiendo ciertos grupos etáreos como escolares, tercera edad, etc).

Respecto al segundo tipo de público objetivo, **la empresa privada**, los proyectos de Arte y Ciudad se dirigen a todas las empresas interesadas en asociar su marca con actividades culturales, con proyectos que van de acuerdo a sus intereses corporativos y a su público objetivo.

La consultora se dirige a distintos tipos de empresas:

- Grandes corporaciones que ya aportan a la cultura y donde los proyectos de Arte y Ciudad compiten con otras propuestas (léase principales bancos, mineras, Telefónica, Gasco, CCU, etc).
- Empresas que no tienen asociada su marca a actividades culturales, pero que, con un proyecto de acuerdo a sus intereses de mercado, pueden interesarse en aportar al rubro.
- Empresas de menor tamaño que les interesa mostrar sus productos en obras artísticas y que pueden donar con dinero o materiales para ciertos proyectos (fábricas de hormigón, de planchas de acero, de pintura, aserraderos y forestales, etc).

A los financistas Arte y Ciudad les ofrece participar en los siguientes tipos de proyectos:

Proyectos Propios – Se trata de proyectos ideados por Arte y Ciudad en los que invita a las empresas a sumarse como auspiciador único o junto a otras empresas porque entiende que el proyecto y la empresa comparten el mismo público objetivo. Se trata de proyectos en el espacio urbano o con los ciudadanos, en los que también puede participar una institución pública (municipalidad) o corporación cultural, en alianza con Arte y Ciudad.

Proyectos Corporativos – Por encargo de empresas o instituciones privadas, la consultora desarrolla para ellas proyectos culturales de acuerdo a su línea corporativa que pueden realizarse en sus propios espacios (edificios corporativos, sucursales o industrias), y les presta asesoría sobre sus inversiones culturales. 2.

Proyectos Externos – Arte y Ciudad trabaja también en alianza con corporaciones, fundaciones u otras empresas para el desarrollo de proyectos culturales, desde la búsqueda de financiamiento hasta la gestión del proyecto. 3.

Plan de Marketing

En el caso de la consultora, la estrategia de marketing está enfocada a dos objetivos: primero, promocionar la labor de Arte y Ciudad para lograr posicionar la consultora en el mercado, y, segundo, conseguir financiamiento para los proyectos.

Para promocionar a la consultora Arte y Ciudad se seguirá la siguiente estrategia:

1. Base de datos y *mailing*. Se confeccionará una base de datos que incluya a las

principales instituciones culturales, a los ejecutivos a cargo de la gerencia general y del área de marketing y asuntos corporativos de los tres tipos de empresas definidos en el mercado meta (potenciales auspiciadores), y a instituciones fuera del ámbito de la cultura con las que se pueden establecer alianzas para la realización de proyectos. Esta base de datos debe mantenerse actualizada, al tanto de los cambios de personal o de orientación de mercado que puedan tener las empresas, indicando además posibles contactos previamente establecidos.

A las 100 instituciones y empresas más relevantes se les enviará un folleto de Arte y Ciudad donde se presenta la consultora, se indica la misión y el ámbito de trabajo, el equipo de trabajo y la dirección y teléfono. Junto con ello se enviará una carta personalizada anunciando la aparición de la consultora e invitando a la institución a realizar proyectos conjuntos.

2. Alianzas. En la mayoría de los proyectos que desarrolla Arte y Ciudad, establece alianzas con distintos tipos de instituciones (ver apartado Planificación Administrativa). Al realizar proyectos conjuntos y complementarios, se logra una publicidad indirecta de la labor de la consultora, pues, si la alianza resulta exitosa, la institución promocionará a Arte y Ciudad entre sus contactos. Así, por ejemplo, el trabajo con el equipo Elemental de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica permite promocionar la marca de Arte y Ciudad en el ámbito universitario, entre los arquitectos y entre los auspiciadores del proyecto Elemental.

3. Los proyectos. El éxito y la promoción que se haga de los mismos proyectos (cuya estrategia de marketing se diseña de acuerdo a cada proyecto), es a la vez marketing para Arte y Ciudad. No se trata de una promoción menor, considerando que se trata de proyectos insertos en el espacio urbano, de gran visibilidad para distintos tipos de públicos, incluido otros financistas. Por lo demás, del éxito de un proyecto permitirá mantener al mismo auspiciador como financista de otros proyectos.

4. Página web. La consultora realizará su propia página web donde expondrá su misión, equipo y forma de trabajo y proyectos realizados y en preparación. Junto con este soporte, la consultora tendrá el segundo año un *book* con sus proyectos para mostrar a los posibles financistas e instituciones para hacer alianzas.

Para conseguir financiamiento para los proyectos se recurrirá a cuatro herramientas:

Venta personal. Una entrevista personal es la mejor estrategia para convocar a las instituciones a participar en un proyecto, como auspiciador exclusivo o en conjunto con otras instituciones. Se utilizará la base de datos elaborada como fuente de información para la búsqueda de financiamiento, pero la estrategia a seguir se definirá según cada proyecto, buscando auspiciadores entre las empresas que apunten al mismo público objetivo al que beneficiará el proyecto. Así, si se trata de un proyecto con un enfoque cultural-social, se debe buscar a empresas que les interese comprometerse con la responsabilidad social empresarial. 1.

Alianzas. Las instituciones con las que Arte y Ciudad establece alianzas para el desarrollo de proyecto no significa necesariamente que estas instituciones aporten financiamiento, pero son relevantes pues constituyen una forma de patrocinio (o carta 2.

de presentación) para la búsqueda de financiamiento ante empresas privadas y/o fundaciones o corporaciones.

Precio. En el precio inciden dos variables. La primera es que los proyectos que realiza la consultora son, como el uso del espacio urbano, sin costo para el usuario. Su entrada y usufructo es gratuito para los ciudadanos, lo que garantiza a los auspiciadores una amplia convocatoria del público al que se enfoca el proyecto. La segunda variable tiene que ver con el precio que fija la consultora como honorarios de gestión del proyecto. Arte y Ciudad cobra un 20% del costo total del proyecto (que varía caso a caso), precio menor a lo que cobran otras consultoras culturales (30% aproximadamente) y a la comisión de las galerías de arte (entre 40% y 50% por obra). 3.

Promoción del proyecto. Otra herramienta que permite conseguir auspiciadores es el hecho de que, dentro de los costos de cada proyecto, se incluye un ítem de promoción donde se difundirá la marca de la empresa financista. La promoción incluye siempre un evento de inauguración innovador, convocatoria de prensa e instancias de participación del público. 4.

1.5 Planificación Administrativa

Forma de Trabajo

Arte y Ciudad trabaja desarrollando varios proyectos de forma simultánea. Los proyectos de la consultora pueden ser encargos hechos por empresas o instituciones (ya sean asesorías, gestión de proyectos con financiamiento o gestión y búsqueda de financiamiento), o bien, proyectos propios ideados al interior de la consultora.

El cronograma de cada proyecto sigue el siguiente esquema:

- Creación del proyecto. Según se trate de un encargo o de un proyecto propio, se crea el proyecto de acuerdo al público al cual se enfoca y se realiza una presentación en power point con la idea del proyecto. Se establece un calendario tentativo de realización y los costos estimados.
- Alianzas. De acuerdo al proyecto ideado, se presenta el proyecto ante posibles instituciones con las cuales establecer alianzas para el desarrollo del proyecto. Las alianzas se establecen por proyectos específicos. Entre las posibles instituciones para establecer convenios están:
 - Municipalidades, pues son la instancia de gobierno más cercana a la realidad de la ciudad. Incorporarlos al desarrollo de los proyectos permite trabajar conociendo la realidad y las necesidades del espacio urbano que se va a intervenir y facilita la obtención de los permisos correspondientes.

-
- Fundaciones/Corporaciones abocadas al trabajo en la ciudad o con grupos de ciudadanos. El trabajo con intereses comunes puede facilitar la búsqueda de financiamiento en empresas privadas y permite que las donaciones, canalizadas a través de una fundación o corporación, puedan acogerse a los beneficios de la Ley de Donaciones Culturales.
 - Departamento de Urbanismo de Universidades (ejemplo, en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica), Agrupaciones o Movimientos Cívicos (por ejemplo, Ciudad Viva) cuyos intereses sean también la defensa de una mejor calidad de vida de la ciudad.
 - Museos y Escuelas de Arte de las Universidades, que permiten el contacto con los artistas y son un buen canal de convocatoria para los proyectos.
 - Galería de arte (por ejemplo, galería Isabel Aninat) que no desarrolla proyectos en el área urbana, pero que le interesa potenciar su trabajo en la ciudad. Al establecer una alianza con una galería cada uno aporta lo suyo: la galería aporta el contacto con los artistas y el *know how* de los montajes, la consultora la gestión del proyecto y búsqueda de financiamiento.
- Búsqueda de Financiamiento. Si se trata de un proyecto propio o que no tiene financiamiento, al menos con cuatro meses de antelación al calendario establecido. Se comienza la búsqueda de auspiciadores de acuerdo al público objetivo definido (y siguiendo la estrategia definida en el Plan de Marketing).
 - Formación de Equipo de Trabajo. Arte y Ciudad está formado por un núcleo de trabajo base reducido (ver Recursos Humanos). Por ello, según las necesidades que demanda cada proyecto, se contrata a uno o más especialistas (un arquitecto, ingeniero, experto en montaje, fotógrafo etc), se busca a el o los artistas participantes y se contrata a uno o más productores. Arte y Ciudad también trabaja con oficinas externas para el tema de diseño y, si se trata de un proyecto grande, se contrata a una productora de eventos para la inauguración. El equipo de trabajo se contacta al idear el proyecto, pero se confirma su contratación una vez obtenido el financiamiento y de acuerdo al calendario establecido en cada proyecto.
 - Realización del Proyecto. Los proyectos pueden ser encuentros de artistas con ciudadanos de un día, actividades trimestrales o una construcción que puede tardar un año o más. Por eso la flexibilidad del equipo es fundamental en la consultora y se maneja un calendario de trabajo que varía su carga durante el año.
 - Evaluación y Agradecimientos. Una vez realizado el proyecto, en el interior de Arte y Ciudad se realiza una evaluación de los aciertos y desaciertos del proyecto, se realiza una carta de agradecimiento a todos los involucrados (artistas, instituciones con las que se establecieron alianzas, auspiciadores, equipo de trabajo) y se sube el proyecto a la página web de la consultora.

Organización Interna

La consultora Arte y Ciudad se organiza en base a un organigrama flexible que crece o disminuye de acuerdo a la cantidad de proyectos que tenga la consultora y a la duración y complejidad de cada proyecto. La consultora cuenta con los siguientes recursos humanos:

Personal Fijo

· 2 Socias

- Perfil: son dos personas con estudios y experiencia en la gestión de proyectos culturales y altos conocimientos artísticos.
- Tareas: Crean los proyectos en conjunto, realizan los contactos con los artistas y con la empresa privada y otras instituciones para el desarrollo de los proyectos, supervisan la realización de los proyectos, administran los recursos de cada proyecto y planifican el funcionamiento de la consultora en el tiempo.
- Cargos:
- Socia 1. Directora Creativa- se encarga principalmente del contacto con empresas, instituciones y artistas. En el ámbito interno, se encarga también de llevar la administración financiera de la consultora.
- Socia 2. Directora Ejecutiva- se encarga de la producción de los proyectos, la administración de los recursos y la delegación de tareas en el personal externo y la calendarización o planificación del trabajo.

· 1 Asistente

- Perfil: Persona ejecutiva, con conocimientos básicos del ámbito de la cultura en Chile y buen manejo computacional.
- Tareas: Asiste a las socias con el desarrollo de los proyectos, colabora en las presentaciones power point, en la administración de los recursos, mantiene la base de datos al día y realiza todo tipo de colaboración en el funcionamiento diario de la consultora.

Personal Externo

La mayoría de este personal se contrata por proyectos y algunos de ellos participan en más de un proyecto.

- Contador – Es un colaborador permanente y se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, la contabilidad de los proyectos y ver el tema impositivo.
- Ingeniero Comercial – En calidad de asesor, se encarga de revisar la administración financiera de la consultora.
- Artistas – De acuerdo a cada proyecto, se convoca a uno o más artistas de diferentes generaciones y especialidades para que desarrollen una obra para el lugar a intervenir. Deben presentar un anteproyecto de acuerdo a las necesidades físicas del

lugar y de la comunidad donde van a intervenir.

- Productor - Según la envergadura del proyecto y una vez obtenido el financiamiento, se contrata a uno o más productores que tengan amplia afinidad con el tema cultural. Ellos se ocupan de la convocatoria de los artistas y de todo el proceso de realización del proyecto.
- Asesores - Cada proyecto cuenta además con asesores especialmente convocados para la selección de los proyectos. Hay dos tipos: los que prestan asesoría técnica (para evaluar la materialidad y peso de las obras) y los que dan una valoración de acuerdo a criterios urbanos o arquitectónicos.
- Montajista – Según la necesidad de cada proyecto participa uno o más montajistas para la instalación de las obras de arte en el espacio urbano.
- Diseñador Gráfico – Realiza toda la imagen del proyecto: convocatoria, página web, catálogo, etc. Realiza y mantiene al día la página web de la consultora.
- Fotógrafo – Registra las actividades del proyecto para luego usar las fotografías como material de prensa, de catálogos y en la página web.

1.6 Planificación Financiera

La planificación financiera de la consultora se divide en dos partes. La primera contempla los recursos necesarios para iniciar las actividades de la consultora, con un capital inicial aportado por las dos socias. La segunda parte se refiere al flujo financiero de la consultora durante su primer año de funcionamiento. Finalmente, se adjunta una carta Gantt en la cual se calendarizan las tareas tanto de la iniciación de actividades como del primer año de proyectos.

Iniciación de Actividades

En este apartado se consideran los gastos necesarios para abrir la consultora, iniciar la promoción de la misma (a través de un mailing) y la creación de seis proyectos para desarrollar el primer año. Serán las socias las que aportarán el capital necesario para iniciar el trabajo de la consultora.

Constitución Sociedad	\$200.000
Inscripción de Marca en DPI	\$200.000
Horas de trabajo en idear 6 proyectos (no se paga)	\$0
Material de oficina para las presentaciones de 6 proyectos (cd, tinta impresora, luz, computador, teléfono, anillados, etc)	\$150.000
Garantía arriendo de oficina	\$150.000
Compra 2 computadores con impresora	\$1.200.000
Central telefónica	\$80.000
Diseño del logo Arte y Ciudad	\$130.000
Diseño e implementación de la página web de Arte y Ciudad	\$700.000
Inscripción de dominio www.arteyciudad.cl	\$20.000
Papelería Arte y Ciudad (tarjetas de visita y folletos)	\$250.000
<i>Mailing</i> 100 cartas con folletos de Arte y Ciudad	\$150.000
TOTAL	\$ 3.230.000

Flujo Financiero Anual

Para definir los gastos e ingresos anuales, se han estimado los costos mensuales fijos de la consultora y los proyectos mínimos que debe desarrollar al año la consultora para mantener un flujo de caja con resultados positivos.

Se ha establecido un sueldo mensual para cada una de las socias por su trabajo en la producción de los proyectos. Las utilidades que se generen al final del periodo se dividirán entre las dos socias de forma equitativa.

Gastos Fijos Mensuales

Arriendo de oficina	\$150.000
Internet banda ancha	\$20.000
Teléfono	\$40.000
Celulares	\$50.000
Limpieza	\$30.000
Luz + agua + gas	\$25.000
Artículos escritorio	\$50.000
Honorarios asistente (brutos)	\$330.000
Contador (brutos)	\$50.000
Ingeniero Comercial (brutos)	\$110.000
Honorarios socia 1 (brutos)	\$700.000
Honorarios socia 2 (brutos)	\$700.000
Imprevistos (3% del total)	\$68.250
TOTAL	\$2.322.650

Gastos por Proyectos

Cada proyecto tiene una serie de ítems de gasto cuyo valor varía caso a caso. Los costos de estos ítems se incluyen dentro del presupuesto de cada proyecto y son los

siguientes (no se presentan todos en los distintos proyectos):

- Convocatoria y pago a artistas participantes
- Pago otros profesionales participantes (arquitecto, constructora, ingeniero, según el caso)
- Actividades de difusión a la comunidad y a la prensa
- Pago a productora del proyecto
- Pago a diseñador y catálogo
- Costos de montaje y desmontaje
- Evento de lanzamiento e inauguración

Planificación de Proyectos

Para asegurar un flujo de caja que permita cubrir los gastos mensuales se ha contemplado un esquema anual donde se desarrollan: 2 proyectos de largo plazo que corresponden a Proyectos Corporativos (12 meses con ingresos fijos mensuales); 2 proyectos de mediano plazo que corresponden a Proyectos Propios (de cinco o seis meses con ingresos en dos o tres partes); y 3 proyectos puntuales que corresponden a Proyectos Externos (entre un día y dos meses de actividad con ingresos en una o dos partes).

Los ingresos por proyectos serían los siguientes:

Proyecto	Meses de pago	Monto de cada pago	Pago total
1	enero a diciembre	\$700.000	\$ 8.400.000
2	enero a diciembre	\$900.000	\$ 10.800.000
3 Arte en el Río	junio a noviembre	\$1.119.416	\$ 6.716.500
4	agosto, octubre, noviembre	\$1.600.000	\$ 4.800.000
5	mayo	\$1.200.000	\$ 1.200.000
6	enero y abril	\$950.000	\$ 1.900.000
TOTAL			\$ 33.816.500

Carta Gantt y Flujo de Caja

En ambas planillas se incluye tanto la iniciación de actividades como los proyectos del primer año de trabajo de Arte y Ciudad.

La Carta Gantt se ha dividido en dos partes: en la primera se calendarizan las actividades que han de realizarse para la iniciación de actividades de la consultora y en la segunda se detallan los proyectos, diferenciando su periodo de preparación (creación del proyecto, alianzas, búsqueda de financiamiento si corresponde, contacto con equipo de trabajo) y su posterior ejecución donde se incluye también la evaluación y agradecimientos, tal como se ha mencionado en la Forma de Trabajo que tiene la

consultora.

En el Flujo de Caja se detallan y calendarizan los ingresos y gastos de la consultora durante su periodo de iniciación de actividades (noviembre-diciembre) y su primer año de trabajo (enero a diciembre siguiente).

En un primer análisis, el flujo de caja de la consultora reflejaba durante algunos meses del primer semestre un déficit que se ha corregido a través del retraso del pago de honorarios a la socia 1 en febrero y a la socia 2 en marzo. Con esta medida se elimina el déficit y a las socias se les repone estos honorarios pendientes durante julio y agosto respectivamente.

En todo caso, al final del periodo, la diferencia entre los ingresos y los gastos arroja un saldo positivo de \$5.944.700. Al final del período, las dos socias se repartirán el 70% de este saldo en partes iguales como compensación por el capital inicial que aportaron para la iniciación de actividades. El 30% restante se dejará como base de operación (saldo inicial) del año siguiente.

II Parte. PROYECTO 1: ARTE EN EL RÍO

2.1 Descripción del Proyecto

El proyecto Arte en el Río busca potenciar la relación entre arte-público-ciudad a través de una intervención artística de un mes sobre ocho puentes del río Mapocho. Por medio de una convocatoria cerrada a 16 artistas, una comisión seleccionará las mejores propuestas para intervenir cada puente como una exposición efímera, sin cerrar su uso vehicular. La comisión seleccionadora estará integrada por un arquitecto urbanista, un artista, un historiador urbano, un director de un museo de arte, un representante de cada empresa auspiciadora, y contará con la asesoría de un ingeniero.

Objetivos del proyecto y criterios de selección

El proyecto persigue los siguientes objetivos:

- Volver a mirar el río Mapocho como eje fundacional de la ciudad;
- invitar a los artistas a plantearse un escenario urbano, con sus propias problemáticas, como punto de partida de una obra artística;
- generar una reflexión crítica sobre las mutaciones que vive la ciudad actual;

- realizar una intervención urbana que convoque a distintos públicos;
- permitir, a través de la intervención de los puentes, que tanto peatones como automovilistas se relacionen con la cultura en su modo de transporte cotidiano, introduciendo un elemento de sorpresa y de reflexión en su vida diaria.

Los mismos integrantes de la comisión propondrán los 16 nombres de los artistas invitados a presentar sus proyectos y luego seleccionarán las 8 obras que cumplan con los objetivos del proyecto. Los criterios de selección serán:

1° Que el proyecto logre poner en relación arte-público-ciudad a través de la resignificación del río Mapocho;

2° Que la obra tenga una calidad artística y a la vez apele al ciudadano común;

3° Que sea una obra técnicamente factible de realizar;

4° Que los costos de la obra sean ajustados al presupuesto entregado.

2.2 Fundamentos Teóricos

Mirar el Mapocho como eje urbano

El proyecto Arte en el Río surge de la constatación de que el Mapocho es un espacio sujeto a múltiples mutaciones, que en parte ha reflejado los cambios que ha vivido la ciudad. Desde la fundación de Santiago y hasta hoy, el río se ha erigido como la columna vertebral de la ciudad.

Su existencia fue determinante para que Pedro de Valdivia fundara, en 1541, en este valle, la ciudad de Santiago. Este “alegre y apacible río, que lo es mientras no se enoja”²² fue amo y señor durante la colonia, tiempos en que proporcionaba regadío, higiene, movía molinos y provocaba destrozos (en el siglo XIX derrumbó la principal obra artística de la colonia: las fundaciones del puente Cal y Canto).

En esa época el río no fue solo proveedor. Fue también elemento determinante en la forma de la ciudad naciente. El “esqueleto geográfico original” de Santiago fue la “h” del río Mapocho, al bajar de la Cordillera bifurcándose alrededor del rocoso cerro Huelén²³. Ya entonces se realizaron las primeras intervenciones en el río: no sólo los tajamares que intentaron mantener sus aguas controladas, sino también la conversión de uno de sus brazos en el Paseo Alameda de las Delicias (creado por Bernardo O’Higgins).

Santiago inició su vida cívica al sur del río Mapocho. Durante el siglo XIX se extendió

²² DE OVALLE, Alonso, *Histórica relación del reino de Chile*, Chile, Editorial Universitaria, 1978, Pág. 76.

²³ BROWNE, Enrique, *Santiago de Chile: Mutaciones Urbanas en una Economía Emergente*, En Conferencia UIA Barcelona 96, DM03, pag. 7.

hacia el norte del río y durante el siglo XX, el crecimiento de la ciudad fue hacia el nororiente. Así, durante el desarrollo de Santiago, los 30 kilómetros de río urbano se han erigido como una columna alrededor de la cual se ha extendido la ocupación del territorio por parte de los santiaguinos. Esta condición sigue tan vigente que la intervención más fuerte que haya sufrido el río – la reciente construcción de una carretera de alta velocidad por su canal- vuelve a poner de manifiesto su carácter de eje urbano.

Pero el río ha sido también un elemento separador de los distintos barrios. En sus inicios separaba el núcleo de la Plaza de Armas del barrio la Chimba tal como hoy separa los barrios de las zonas norte y poniente. Ante este elemento separador, surgió (y sigue surgiendo) la necesidad de construir “canales de conexión”²⁴ : los puentes, que conectan ambas riberas e integran los distintos barrios en una sola unidad urbana.

Sin embargo, esta unidad urbana que es Santiago se caracteriza actualmente por su dispersión en el territorio. Este crecimiento disperso de la ciudad y la velocidad con que se vive en la urbe actual han provocado que el principal trazo significativo –el río- quede a menudo borrado de la visión ciudadana. La proliferación de imágenes (la publicidad, los rascacielos, las mismas carreteras urbanas y su señalética) crean una imagen uniforme de la ciudad donde los elementos significantes y fundacionales, como el Mapocho, permanecen desenfocados, neutrales, como un telón de fondo cualquiera. Como señala Sergio Rojas, “la historia de la ciudad es la historia acerca de cómo se fue perdiendo de vista la ciudad. La ciudad usurpó las distancias hasta coincidir ella misma con el horizonte”²⁵ .

Es por ello que surge la necesidad de realizar una iniciativa que vuelva a subrayar la condición del río Mapocho como un trazo fundamental en el dibujo de la ciudad, en el cual los puentes se levantan como los nexos de los fragmentos urbanos. Los puentes son además un símbolo del modo de vida en la urbe actual, marcada por la aceleración y por los viajes de un punto a otro. Los puentes se pueden mirar entonces como símbolos listos para ser habitados-intervenidos-subrayados por una intervención artística.

¿Por qué arte?

Mientras el río Mapocho es un lugar cargado de historia y significados que se encuentra hoy desenfocado como hito, el arte es quizá la única disciplina capaz de resignificar lugares, porque al intervenirlos agudiza la mirada del habitante y le abre una nueva forma de percepción. Como bien acota Marshall McLuhan, “las contrasituaciones creadas por artistas, proporcionan recursos de atención directa y nos permiten ver y comprender con mayor claridad”²⁶ .

Cuando el arte se traslada al espacio y a la problemática urbana su rol de resignificador se ve exacerbado. El arte público, como lo define Javier Maderuelo, es un

²⁴ Concepto de Josep Parcerisa citado por ASTABURUAGA, Ricardo, La teoría urbana y la Costanera Norte, *Revista ARQ* n°41.

²⁵ ROJAS, Sergio, Desde la calle no se ve la ciudad, *En Calle y acontecimiento*, SANFUENTES, Francisco (coordinador), Santiago, Gobierno de Chile (Fondart), 2001, Pág.8.

género artístico “cuyo destino es satisfacer al conjunto de ciudadanos no especialistas en arte contemporáneo y cuya ubicación es el espacio abierto. Además, la obra de ‘arte público’ debe conferir al contexto un significado estético, social, comunicativo y funcional”²⁷.

Hay muchos artistas que han cargado los contextos urbanos con nuevas miradas. Los minimalistas fueron los que quizá comprendieron mejor la resignificación que el arte podía dar a un lugar. Robert Smithson, por ejemplo, trabajó con los emplazamientos inciertos, no definidos de la ciudad. Y en su obra Monumentos de Passaic, de 1967, fijó su mirada en los espacios de la ciudad que, vaciados de su utilidad primera, quedaban despojados de significados y relegados a vías de comunicación y de desplazamiento.

La dupla formada por Christo & Jean Claude también ha realizado grandes gestos sobre el paisaje: envolturas de grandes construcciones urbanas (Puerta Aureliana en Roma, 1974, Pont Neuf en París en 1985) que subrayan el monumento y obligan a remirarlo. Pero su obra es de tal envergadura que, si bien modifica poéticamente el lugar, en ocasiones rozan la espectacularidad.

Pero si lo que busca el proyecto Arte en el Río no es resignificar un monumento, sino la columna vertebral de la ciudad, cabe constatar que en el Mapocho también se han hecho intervenciones artísticas.

A fines de los años 70 y principios de los años 80 surgió en Chile el colectivo artístico C.A.D.A. que desarrolló un arte contestatario al régimen militar. Entre las acciones que realizaron está la obra “No +”: carteles en blancos, algunos que colgaban de los puentes de la zona centro de la ciudad, que llamaban a los ciudadanos a completar la frase no más.... Por la misma época, el artista Roberto Farriol derramó, desde un puente de Providencia, un tarro de pintura roja que tñó las aguas del río.

Si bien estos artistas usaron el Mapocho como soporte, sus obras tenían antes que nada un contenido más político. El río era un escenario público para protestar contra el sistema, no era parte constitutiva de la obra como se propone ser el proyecto Arte en el Río.

En las últimas décadas, varios artistas jóvenes han hecho también intervenciones efímeras sobre el río. A modo de ejemplo sirve la realizada por Claudia Monsalves y Ricardo Villarroel. El año 2002 colgaron cinco telas sujetadas a través de cables desde las dos riberas del río. Las telas llegaban hasta el río, permitiendo que su agua las manchara y a través de unos parlantes reprodujeron el sonido del caudal.

La importancia de esta obra radica en que su objetivo era justamente develar el río, “hacer que el río resurja” y lograr una reacción en el público. “La gente se bajaba de las micros y de sus autos para ver lo que estaba ocurriendo”²⁸.

²⁶ McLuhan, Marshall y Quentin Fiore, El medio es el mensaje. Un inventario de efectos, Paidós Studio, pág. 68. En la pág. 88 dice “El poeta, el pintor, el detective particular... todo aquel que aguza nuestra percepción, tiende a ser antisocial: rara vez “bien adaptado”, no puede acompañar a corrientes y tendencias. A menudo existe, entre los tipos antisociales, el extraño vínculo de su capacidad para ver los ambientes tales como son realmente”.

²⁷ Citado por SOBRINO, María Luisa, op.cit. pág. 13.

En general, los artistas mencionados comparten esa concepción del arte como resignificador del espacio cotidiano. Es justamente esa mirada la que interesa rescatar, pues el proyecto Arte en el Río busca poner en evidencia el aspecto fundacional del río Mapocho, pero a la vez resaltar su correr en medio del flujo diario de la ciudad actual. El carácter de obra-específica-para-el-lugar (*site-specific*) es también condición *sine quanon* de las obras que se realicen para este proyecto, pues el lugar de acción aquí es el punto de partida para la forma y el contenido de las obras.

Arte para la ciudad

El problema que surge con el arte público en general y también con el proyecto Arte en el Río es cómo asegurar que las obras, fuera de los espacios propios del arte (museos, galerías), sigan manteniendo su carácter artístico, su aura. Es cierto que si se busca, como en este proyecto, relacionar arte-público-ciudad, la intemperie urbana es el espacio que permite al arte salir de su endogamia. Pero, ¿cómo asegurarse que el arte siga siendo arte fuera de su espacio propio?

Tal como lo definió T. Adorno, en este nuevo contexto el arte debe ser a la vez un hecho social y un hecho autónomo²⁹; el arte que se inserta en la intemperie urbana debe asumir que se carga de los significantes del exterior y debe trabajar con ellos, enfrentándolos, negándolos, pervirtiéndolos. En otras palabras debe seguir la “estética de la tensión”³⁰ definido por Daniel Burren, reordenando los lugares donde se insertan las obras.

Para trabajar *con el lugar* y no solo *en el lugar* es necesario, primero, comprender la dinámica del entorno urbano actual. La ciudad de hoy se puede definir bajo el binomio de lugares de permanencia versus lugares de tránsito. Siguiendo los conceptos definidos por Paul Virilio, vemos que el desplazamiento es el fundamento de la vida contemporánea, que se desarrolla principalmente en la ciudad. La velocidad del desplazamiento ha anulado el concepto de viaje, para centrar la atención en la llegada. Así es como predominan los lugares de permanencia mientras se intentan anular los lugares de desplazamientos. Y por ello éstos se han transformado en lugares vacíos de identidad, en “no lugares” -como los ha definido Marc Augé-, en espacios del anonimato que se viven, pero no se ven.

Bien se pueden leer los puentes del río Mapocho como lugares de tránsitos, vaciados de identidad y memoria, que intentan anular la barrera separadora que es el río. ¿Qué pasa si subrayan el conjunto de estos lugares de tránsito, si se intervienen para que dejen momentáneamente de ser solo un “entre” dos riberas o dos lugares de permanencia, para que tengan una visibilidad, un contenido y una memoria propia? A esto deben responder los proyectos de intervención que postulen a participar en el

²⁸ *Revista Mujer*, Diario La Tercera, Chile, edición del 22 de junio de 2002.

²⁹ SOBRINO Manzanares, María Luisa, op.cit. pág. 12.

³⁰ SOBRINO Manzanares, María Luisa, op.cit. pág. 104

proyecto Arte en el Río: resignificar los no lugares, resignificar el viaje a través de un eje urbano fundacional.

“El viaje (...) construye una relación ficticia entre mirada y paisaje. Y, si se llama ‘espacio’ la práctica de los lugares que define específicamente el viaje, es necesario agregar también que hay espacios donde el individuo se siente como espectador sin que la naturaleza del espectáculo le importe verdaderamente”³¹.

La importancia del espectador

El proyecto Arte en el Río va más allá de una simple obra de arte. Exige a los artistas no solo analizar el entorno físico (el río y los puentes), sino también el ambiente sociológico marcado por un espectador involuntario; el transeúnte que se ve enfrentado a una obra de arte instalada en su entorno cotidiano.

En la intemperie urbana, el arte entabla una relación directa con el espectador total. No hace distinción entre público y espectador, entendido el público como personas interesadas o conocedoras del quehacer artístico y potenciales participantes del mercado artístico, y el espectador como personas cuyos “conocimientos acerca de la gran cultura son de oídas o de segundas manos” y que incluso pueden sentirse intimidadas en un espacio de arte³².

Inserto en la intemperie urbana se abre el espacio del arte. Más aún si, como en este proyecto, el arte interviene un eje de la ciudad donde transita un público diverso, tanto por su condición socioeconómica, como por el tipo de transporte que se utiliza para desplazarse cotidianamente. Este proyecto convoca a todos: al transeúnte, al que se mueve en transporte colectivo y al que se traslada en su “espacio móvil propio”³³, el auto.

Ante este espectador total, el arte también debe abrirse a múltiples interpretaciones. En la intemperie urbana se lleva al paroxismo el concepto de obra abierta definido por Umberto Eco: la obra tiene una intención dada por el autor, pero el receptor la interpreta de acuerdo a su propia realidad subjetiva. “En el fondo, la forma es estéticamente válida en la medida en que puede ser vista y comprendida según múltiples perspectivas, manifestando una riqueza de aspectos y resonancias sin dejar de ser nunca ella misma”³⁴, afirma Eco.

Así, en el proyecto Arte en el Río, el arte queda intrínsecamente ligado al río, el lugar que el artista debe resignificar, pero también al público, quien a su vez se ve expuesto

³¹ AUGÉ, Marc, Los no lugares. Espacios del anonimato, Barcelona, Ed.Gedisa, 1998, Pág.91.

³² ROSLER, Martha, Espectadores, Compradores, Marchantes y Creadores: Reflexiones sobre el Público, En Arte después de la modernidad, WALLIS, Brian (editor), España, Editorial Akal, 2001, Pág.313.

³³ AUGÉ, Marc, op.cit. pág. 12.

³⁴ ECO, Umberto, Obra abierta, Barcelona, Editorial Ariel, 1985, Pág. 74.

voluntaria o involuntariamente a la reflexión artística. Artista, obra, ciudad y espectador están vinculados en el espacio-tiempo. Bajo esta mirada, el proyecto Arte en el Río busca insertar el arte en la ciudad, pero no descansa ahí e intenta establecer un diálogo entre arte-ciudad-público.

2.3 Estudio de Mercado

Arte en el Río no es un producto comercial convencional por lo que se ha realizado un estudio de mercado adaptado a la realidad del proyecto y dividido en tres áreas. La primera tiene relación con el mercado o público al que apunta el proyecto y al interés que puede generar el proyecto entre ese público. La segunda, se plantea la factibilidad técnica para realizar el proyecto. Y, en la tercera, se mencionan los aspectos legales que tocan a este proyecto.

Mercado Meta

Este proyecto apunta, en principio, a todos los habitantes de Santiago (permanentes y temporales), siguiendo así una segmentación geográfica. De este universo de consumidores potenciales, se entiende que el mercado meta específico serán los habitantes de Santiago cuyo desplazamiento diario los obligue a circular por alguno de los 8 puentes intervenidos en el proyecto.

Aunque el flujo de personas por los puentes es variable (en los distintos horarios y días de la semana v/s fines de semana), sirve como referencia la cifra calculada por la Costanera Norte que estima en 80.000 vehículos diarios los que utilizarán esta autopista urbana que va paralela y subterránea al río.

El proyecto apela a variables psicológicas de los consumidores: motivación (sentido de pertenencia a la ciudad), percepción (las obras llaman la atención de los ciudadanos) y aprendizaje (contacto con el arte en su vida cotidiana).

Pero Arte en el Río también tiene otro mercado de consumidores que son los financistas del proyecto (y que se analizarán en el apartado Recursos Financieros). Sin embargo, cabe mencionar que el proyecto apunta a la empresa privada para que, a través de una donación cultural, aporte los recursos monetarios necesarios para la realización del proyecto.

El proyecto Arte en el Río se discutió en noviembre de 2004 en un *focus group* integrado por dos artistas, una asesora de comunicaciones corporativas de empresas privadas, dos gestores culturales y un ingeniero. Las conclusiones sobre el proyecto son:

- * El proyecto genera mucho interés entre los artistas y los ciudadanos porque aborda un tema de la ciudad y sintoniza con una aspiración generalizada por lograr una mejor calidad de vida donde el tema cultural también esté presente.
- * Es un proyecto que resulta atractivo para la empresa privada por la gran visibilidad

y las posibilidades de llegar a un público amplio (incluso no interesado directamente en el arte) con un proyecto que vincula su marca a la cultura.

- * Es un proyecto de costo elevado, pero por el interés que genera el río Mapocho y el alto tráfico de vehículos y peatones, puede atraer inversionistas y patrocinadores.
- * Es necesario acotar el proyecto: en un principio se pensó intervenir todos los puentes, pero por su alto costo se decidió restringir a ocho puentes en la zona de mayor tráfico (Providencia, Santiago).
- * Tiene desafíos técnicos importantes.

Análisis Técnico

Los principales desafíos técnicos que plantea el proyecto tienen relación con el montaje de las obras, su materialidad y su conservación en el tiempo.

Respecto al montaje, se aprovecharán las propias estructuras que tienen los puentes a intervenir (estructuras de iluminación y estructuras de fierros soportantes), se contará con la asesoría de un ingeniero y con el apoyo de personal de las municipalidades de Santiago y Providencia. Con todo, la responsabilidad final del montaje y desmontaje de las obras es de los artistas y se entiende que está dentro del financiamiento que se les otorga para el desarrollo de su obra.

En cuanto a los materiales a utilizar en las obras, el proyecto apunta a potenciar la creatividad de los artistas enfrentados al desafío de intervenir un eje urbano. Por ello, se les dará libertad para que propongan ellos los materiales a usar, pero se les ofrecerá la asesoría del ingeniero para la elaboración de sus proyectos. Los artistas deben recordar que la factibilidad técnica será uno de los criterios que seguirá la comisión seleccionadora.

Para la conservación de las obras durante el mes de realización del proyecto, se deben considerar dos factores: el clima -se debe realizar en época sin lluvias (noviembre)-, y la altura en la que se colocan las obras, que no deben quedar al alcance de peatones para impedir rayados o destrozos (aunque es factible que alguna de las obras incorpore las intervenciones de los ciudadanos pero sin que implique su destroz total). También se contempla el apoyo de los municipios patrocinadores para supervisar la mantención de las obras durante el mes de realización.

Pese a estos innegables desafíos técnicos, Arte en el Río es un proyecto factible de realizar. Sirve de prueba que es posible montar obras de este tipo en los puentes las intervenciones artísticas temporales que se han realizado en el río Mapocho, aunque han sido de manera intermitente y no simultánea como en este proyecto. También el hecho de que el proyecto Cuerpos Pintados se exhibió durante tres meses en el espacio público (Plaza de la Constitución) durante el 2004 sin sufrir ningún daño, ni rayado, ni deterioro, según informaciones entregadas por el propio Roberto Edwards.

Otros antecedentes que permiten inferir la factibilidad técnica de Arte en el Río son la publicidad temporal que se instaló durante el 2003 en el Puente del Arzobispo y el hecho de que la concesionaria Costanera Norte haya donado esculturas para instalarse en

forma permanente en dos puentes de Providencia (además de la ampliación del Parque de las Esculturas).

Marco Legal

Los municipios son los que tienen la tutela legal sobre los puentes del río Mapocho y son los que deben autorizar una intervención temporal o definitiva sobre cada puente. En este caso, al tratarse de una intervención temporal, que no interrumpirá el tráfico y que no dejará cambios en los puentes, se invita a los municipios no solo a dar la autorización sino a participar del proyecto como patrocinadores.

El proyecto Arte en el Río incorpora específicamente a la Municipalidad de Providencia y de Santiago como patrocinadores del proyecto porque los ocho puentes a intervenir se encuentran en sus comunas. El rol del municipio implica dar los permisos correspondientes, apoyar en el montaje, desmontaje y promoción del proyecto y vigilar la conservación de las obras durante el periodo de realización (un mes).

Otro aspecto legal a considerar es la existencia de la Ley de Donaciones Culturales a la que pueden acogerse los financistas privados del proyecto. La consultora Arte y Ciudad, que gestiona el proyecto, establecerá una alianza con una corporación cultural (Estación Mapocho o Amigos del Arte) para que los financistas puedan acoger su aporte a los beneficios tributarios que establece la ley.

2.4 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing diseñada para el proyecto Arte en el Río está concentrada en la promoción del proyecto en sus dos ámbitos: entre los participantes (municipios, corporación cultural, artistas, comisión seleccionadora) y de cara al público. A lo primero se le ha denominado “promoción de gestión”, pues es un trabajo de la consultora Arte y Ciudad, previo a la realización del proyecto, pero necesario para su ejecución. Y a lo segundo, “promoción publicitaria”, pues son acciones para dar a conocer el proyecto, una vez que sea realidad, entre el público general.

Promoción de gestión

Municipios

La consultora Arte y Ciudad debe invitar a las Municipalidades de Santiago y Providencia que patrocinen el proyecto. ¿Por qué estos municipios deberían interesarse en apoyarlo? Porque obtienen beneficios que si bien no son numéricos, tienen relación con su labor de servicio a su comunidad: primero, participan en un proyecto cultural de vanguardia que acerca la cultura a los vecinos y, segundo, pueden emprender actividades concretas en beneficio de sus vecinos en el marco del proyecto, por ejemplo, realizando visitas

guiadas al “río del arte” con grupos de tercera edad, escolares o vecinos de cualquier edad, donde se les cuente la historia del río y se les expliquen las intervenciones de arte.

Su patrocinio implica dar los permisos correspondientes y utilizar su propia infraestructura para apoyar en la instalación y el posterior desmontaje de las obras, apoyar en la difusión entre la comunidad a través de programas de visitas guiadas y de su página web (que servirán de plataforma para el premio del público), en la vigilancia y protección de las obras durante su exhibición pública.

A cambio, los municipios serán mencionados como patrocinadores en toda la promoción publicitaria que se realice del proyecto, ganando con ello una imagen de compromiso con la cultura y el desarrollo del arte y la ciudad.

Artistas

El proyecto ya se ha discutido con tres artistas de distintas generaciones y han demostrado gran interés por participar en el proyecto. Sobre todo, porque entienden que las oportunidades de intervenir en el espacio público no son frecuentes e implican una gran gestión (de permisos, financiamiento) difícil de realizar por cuenta propia.

El trabajo de Arte y Ciudad es, primero, asegurar que la nómina de 16 artistas propuesta por la comisión seleccionadora sea representativa y adecuada al objetivo del proyecto y, segundo, convencer a estos artistas a participar de un proyecto que implica un gran desafío de intervención urbana, pero también una gran visibilidad para su obra.

Comisión Seleccionadora

La tarea de Arte y Ciudad es conseguir que la comisión seleccionadora esté integrada por un grupo de gente con una visión urbana consistente, donde se entienda la importancia de rescatar el eje del río Mapocho y de llevar el arte al espacio público. Se buscarán personas de gran peso en su área para asegurar la idoneidad del proceso. La comisión estará integrada por un arquitecto urbanista, un director de museo de arte contemporáneo, un artista con trayectoria en intervenciones urbanas y un historiador urbano.

Para lograr su participación se expondrá a cada uno el proyecto, con su marco teórico, programa de ejecución y apoyo logístico, indicándoles además que cada uno recibirá unos honorarios por su participación.

Corporación Cultural

La participación de una corporación cultural tiene que ver principalmente con la recepción de los recursos para que los financistas puedan acogerse a los beneficios tributarios establecidos en la Ley de Donaciones Culturales. Aunque esta es una labor pagada, la tarea de Arte y Ciudad no solo implica hacer el contacto con la corporación, sino convencer a la institución que apoye la promoción del proyecto a través de su propia infraestructura. Por ello, se buscará una corporación asociada con el arte contemporáneo o bien, con la ciudad y el río Mapocho.

Financistas

Primero, se realizará una lista con las posibles empresas interesadas en vincular su marca con un proyecto artístico de alto impacto en la ciudad. Y luego se harán visitas a los ejecutivos pertinentes de estas empresas para exponerles el proyecto, con una carta que demuestre el patrocinio de los municipios, la nómina de la comisión seleccionadora y de los artistas preseleccionados, las actividades de promoción al público del proyecto y los costos.

Hay cuatro razones específicas que convierten a Arte en el Río en un proyecto interesante para atraer empresas auspiciadoras:

- Su alta visibilidad, pues ocupa un espacio abierto donde no se discrimina entre públicos. Las obras se interponen en el trayecto de los ciudadanos, sin necesidad de que ellos deban pagar para asistir a este proyecto.
- El proyecto permite a la empresa exponer su marca junto a un proyecto cultural en uno de los ejes públicos de mayor tráfico en Santiago.
- La empresa gana en imagen corporativa con un proyecto de vanguardia, pues su nombre y logo aparecerá en todas las actividades de promoción publicitaria que se haga del proyecto.
- Acoger la donación a los beneficios de la Ley de Donaciones Culturales.

Promoción publicitaria

Esta promoción está enfocada a dar a conocer el proyecto entre la comunidad con el objetivo de llegar al mayor público posible. Será gestionado por Arte y Ciudad y sus costos están incluidos dentro de los costos totales del proyecto.

1. Evento de lanzamiento con convocatoria de prensa.

Una vez que se haya obtenido el patrocinio municipal y el financiamiento, y la comisión haya elegido los 8 proyectos que se realizarán, se hará un pequeño evento (en un espacio relacionado con el río Mapocho como la plaza frontal del Centro Cultural Estación Mapocho) para informar a la prensa sobre Arte en el Río. El objetivo no es mostrar las obras que se montarán, sino crear expectativa entre el público sobre lo que va a pasar. Este evento se realizará un mes antes de la inauguración del proyecto.

2. Evento de inauguración con convocatoria de prensa.

Una vez montadas las obras en los 8 puentes, se hará un gran evento de inauguración donde participarán los artistas, las autoridades municipales (alcaldes de Providencia y Santiago), representantes de las empresas auspiciadoras, la comisión seleccionadora y la prensa. Todos ellos participarán en un recorrido por los puentes intervenidos que se llevará a cabo sobre un tipo de carro alegórico descapotado, que permita mirar la ciudad y el río Mapocho desde una nueva perspectiva. Durante el trayecto cada artista explicará el sentido de su obra. La inauguración será un domingo en la tarde para que los peatones y automovilistas encuentren los puentes intervenidos el

lunes en la mañana.

3. Pendones y *flyers* explicativos.

Uno de los objetivos de instalar arte en espacios urbanos es acercar esta disciplina al gran público. Para que las obras no solo generen interés, sino que también sean comprendidas, se colocará un pendón en cada esquina de los 8 puentes intervenidos (16 pendones en total) donde se explicará el sentido de la obra y del proyecto, indicando los auspiciadores y organizadores.

El día lunes siguiente a la inauguración de apertura, se repartirán 1.000 *flyers* en los 8 puentes, durante las horas punta. En los *flyers* se informará sobre el proyecto, invitando a las personas a recorrer los ocho puentes para ver las obras y a participar en el premio del público.

4. Premio del público.

Para obtener un *feedback* del público se organizará el premio Mi Puente de Arte, donde a través de las páginas web de las Municipalidades de Providencia y Santiago, el público podrá votar por la obra que más le ha interesado. Pero no sólo será una votación entre las ocho obras, sino que el participante deberá dejar sus comentarios para así conocer las reacciones que genera el proyecto. Se sorteará un premio (equivalente a \$500.000) entre los espectadores que hayan votado a la obra más premiada. El artista solo recibirá el reconocimiento de haber sido premiado por los espectadores.

5. Actividades anexas.

A partir de este proyecto hay otras actividades (o subproductos) que pueden generarse como la realización de un catálogo y un video que queden como registro permanente de esta exposición efímera y que reúna escritos de la comisión seleccionadora y de los artistas participantes. Asimismo, se puede replicar el proyecto en otro río urbano (Calle-Calle, en Valdivia) o en otro eje significativo de la ciudad (las nuevas carreteras urbanas).

2.5 Gestión

Arte en el Río corresponde a la categoría de Proyectos Propios, ideado y gestionado por la consultora Arte y Ciudad dentro de su línea de proyectos donde el arte se acerque a la ciudad y al público general. Que sea un Proyecto Propio implica que, sin perjuicio de que la consultora cuente con agentes externos que se encarguen de tareas específicas, la consultora es la que asume la coordinación y supervisión de todas las fases de desarrollo del proyecto, desde la idea original, hasta la formación del equipo, la búsqueda de patrocinio y financiamiento, la supervisión de realización de las obras, la difusión del proyecto hasta la supervisión del montaje y desmontaje.

La principal tarea de gestión de Arte en el Río es la coordinación de los distintos participantes con una adecuada planificación del calendario de trabajo de estos actores. Por ello, el tema de gestión se divide en, primero, el equipo que desarrollará el proyecto

(recursos humanos) y, segundo, el cronograma de trabajo.

Equipo y Tareas

Personal interno de Arte y Ciudad:

- Socia 1. Creación del proyecto, búsqueda de alianzas con las municipalidades correspondientes y con una corporación cultural, contacto con los artistas, supervisión de diseño y del montaje y desmontaje de las obras, administración de los recursos (coordinación con financistas y pagos a los distintos participantes).
- Socia 2. Establecimiento de alianzas con las municipalidades correspondientes, búsqueda de financiamiento, coordinación con la comisión seleccionadora, contacto con la prensa y comunicación general del proyecto, supervisión del evento de lanzamiento y de inauguración del proyecto.
- Asistente. Colaboración en la producción previa del proyecto (presentaciones power point y presupuesto), elaboración del material para la prensa, colaboración en el lanzamiento e inauguración y en la supervisión del montaje y desmontaje de las obras
- Productora contratada para el proyecto. Coordinación con las municipalidades, la comisión seleccionadora, los artistas, el ingeniero, el diseñador gráfico, la prensa, la productora de la inauguración; organización del lanzamiento con la convocatoria de prensa; organización y entrega del Premio del Público; producción general del proyecto y de todas sus fases de promoción (incluyendo pendones y flyers).

Personal externo:

- Comisión Seleccionadora. Como se ha señalado, la comisión seleccionadora estará integrada por un arquitecto urbanista, un artista, un historiador urbano, un director de un museo de arte, un representante de cada empresa auspiciadora. Exceptuando a los representantes de las empresas, cada integrante de la comisión propondrá cuatro artistas para invitarlos a participar de la preselección del proyecto. Una vez presentados los 16 proyectos, la comisión completa elegirá a los 8 artistas participantes y contará con la asesoría de un ingeniero para evaluar los proyectos. La comisión deberá participar del lanzamiento y de la inauguración del proyecto (y, si se edita un catálogo, contribuir cada uno con un texto).
- Artistas. En una primera instancia, habrá una convocatoria cerrada a los 16 artistas preseleccionados, los cuales deberán presentar un proyecto con láminas, una memoria explicativa y las especificaciones técnicas de materiales y montaje. Se elegirán ocho proyectos y los artistas seleccionados recibirán financiamiento para la realización, montaje y desmontaje de la obra. Los artistas seleccionados deberán participar en la inauguración y en las actividades de promoción del proyecto.
- Ingeniero. Asesora a la comisión seleccionadora y también a los artistas seleccionados y al personal de las municipalidades para asegurar el montaje

adecuado de las obras.

- Personal de la Municipalidad de Santiago. Apoya la realización del proyecto en diferentes aspectos: colabora con el montaje y desmontaje de las obras en los puentes de su comuna, con la vigilancia y mantención de las obras durante su exhibición y realiza actividades para dar a conocer el proyecto en su comunidad (incluyendo la habilitación del Premio del Público a través de su página web, colocación de pendones y repartición de flyers en los puentes intervenidos).
- Personal de la Municipalidad de Providencia. Al igual que el personal de la Municipalidad de Santiago, apoya el desarrollo del proyecto en distintas áreas: colabora con el montaje y desmontaje de las obras en los puentes de su comuna, con la vigilancia y mantención de las obras durante su exhibición y realiza actividades para dar a conocer el proyecto en su comunidad (incluyendo la habilitación del Premio del Público a través de su página web, colocación de pendones y repartición de flyers en los puentes intervenidos).
- Representante(s) Empresa(s) Auspiciadora(s). Coordina la entrega del financiamiento a la socia 1 de Arte y Ciudad; participa en la segunda fase de trabajo de la comisión para la elección de los ocho proyectos; y participa en el lanzamiento y en la inauguración del proyecto.
- Diseñador Gráfico. Se encarga del diseño de la imagen del proyecto, y del diseño e impresión de los pendones y los flyers. (Si se edita el catálogo, también se encarga de su diseño e impresión).
- Productora Externa. Una persona o empresa especializada en la producción de eventos se encargará de organizar la inauguración del proyecto, de manera que sea un evento creativo, donde se recorran los puentes intervenidos en un paseo urbano artístico por el río Mapocho.
- Abogado. Asesora a la consultora Arte y Ciudad en la relación contractual con los auspiciadores y la corporación cultural y realiza los contratos con los artistas participantes y la comisión seleccionadora.
- Corporación Cultural. Se encarga de recibir el financiamiento y gestionarlo para que se pueda acoger a los beneficios tributarios de la Ley de Donaciones Culturales. A través de su propia infraestructura, promociona el proyecto.
- Fotógrafo. Registra todo el proceso del proyecto, desde el montaje, hasta las obras mismas, la inauguración y las visitas del público. Las imágenes servirán para la votación del Premio del Público (y para un posterior catálogo).
- Programador computacional. Siguiendo el diseño del proyecto, se encargará de implementar el Premio del Público en los sitios web de las municipalidades de Santiago y Providencia.

Cronograma de Gestión

En general, para los Proyectos Propios la consultora Arte y Ciudad trabaja entre dos y seis meses en la preparación previa, entendiendo que este periodo incluye la creación de la idea, la elaboración del presupuesto, el contacto con el equipo y la búsqueda de financiamiento. En el caso de Arte en el Río, el periodo de trabajo previo es de seis meses (diciembre a mayo) y la realización misma del proyecto demora otros seis meses (junio a noviembre). En estas dos partes se ha dividido el cronograma de gestión.

Preparación del proyecto:

Diciembre

- Creación del Proyecto (fundamentos teóricos, búsqueda de antecedentes, presentación power point)
- Evaluación del Proyecto (discusión en focus group, análisis de factibilidad técnica)
- Costos estimados
- Listado de posibles financistas
- Enero - Febrero
- Contacto con participantes de la comisión seleccionadora
- Contacto con municipalidades de Santiago y Providencia para búsqueda de patrocinio
- Contacto con corporación cultural
- Marzo
- Cierre de compromiso de patrocinio de las municipalidades
- Cierre de acuerdo con corporación cultural
- Revisión del presupuesto
- Presentación ante 5 posibles financistas

Abril

- Nuevas presentaciones ante los financistas ya interesados
- Contacto con el posible equipo participante (productora, ingeniero, abogado, diseñador gráfico, fotógrafo, programador).
- Primera reunión de la comisión seleccionadora donde proponen a los 16 artistas preseleccionados.

Mayo

- Acuerdo de auspicio con 1 o 2 empresas.
- Invitación formal a los 16 artistas preseleccionados a presentar sus proyectos en un plazo de 55 días.

Ejecución del proyecto:

Junio

- Recepción del financiamiento y gestión por parte de la corporación cultural para su acogida a la Ley de Donaciones Culturales.
- Contrato de la productora del proyecto.

Julio

- Entrega de propuestas por parte de los 16 artistas preseleccionados.
- Cada integrante de la comisión seleccionadora dispone de diez días para estudiar las 16 propuestas, con la asesoría del ingeniero.
- Agosto
- Segunda reunión de la comisión seleccionadora con participación de los representantes de la(s) empresa(s) auspiciadora(s) para la selección definitiva de los ocho proyectos a realizarse.
- Se firma un contrato con los artistas seleccionados donde se estipula que tienen un plazo de 75 días para la elaboración del proyecto. Se les entrega el 80% del financiamiento para la obra.

Septiembre

- Coordinación con las municipalidades para la implementación del premio del público y de las actividades de promoción con la comunidad.
- Contrato a la diseñadora gráfica para la elaboración de la imagen, pendones y *flyers*.
- Contrato a una productora externa para la inauguración del proyecto.

Octubre

- A principios de mes, se realiza el lanzamiento del proyecto con convocatoria de prensa.
- A fin de mes se realiza el montaje de las obras en los 8 puentes por parte de los artistas, con asistencia de personal municipal, supervisión de la productora y del ingeniero.
- También a fin de mes, se montan los 16 pendones informativos en los 8 puentes.

Noviembre

- Primer domingo del mes, inauguración oficial del proyecto con todos los participantes (comisión seleccionadora, auspiciadores, autoridades municipales, artistas, prensa, fotógrafo).
- Repartición de *flyers* informativos por parte de personal municipal.
- Realización de actividades de promoción con la comunidad por parte del personal municipal.
- Fotografía a las obras montadas y a las visitas del público.
- Votación del Premio del Público en páginas web municipales.

- A fin de mes, se entrega el Premio del Público en un pequeño evento en el puente premiado.
- Luego, los artistas desmontan las obras con ayuda del personal municipal.
- Posteriormente, Arte y Ciudad realiza una evaluación interna de los aciertos y errores del proyecto, se manda una carta de agradecimiento a los auspiciadores, patrocinadores, a los artistas y a la comisión seleccionadora, y se suben imágenes y textos sobre el proyecto a la página web de la consultora.

2.6 Recursos Financieros

El análisis de los recursos financieros del proyecto Arte en el Río incluye, primero, las posibles fuentes de financiamiento que existen para el proyecto; y, segundo, un detalle de los costos y el calendario de gastos durante la ejecución del proyecto, lo que se refleja en el flujo de caja.

Fuentes de Financiamiento

Arte en el Río se financiará con el aporte de empresas privadas y la estrategia para encontrar su apoyo será acorde al proyecto. Es decir, si lo que propone el proyecto es insertar obras de arte en la ciudad con acceso abierto a todos, la búsqueda de financiamiento se dirigirá a empresas que les interese asociar su marca a la cultura, que se dirijan a un público masivo y transversal y que tengan una presencia urbana importante (ya sea a través de un edificio corporativo singular o bien porque han desarrollado proyectos en la ciudad).

De estas característica surge una lista de empresas que incluye a: Philips (que con sus proyectos de iluminación ha vinculado su marca al arte, la cultura y el patrimonio), Telefónica (que aporta al arte a través de su Fundación, tiene una fuerte presencia en la ciudad con su edificio y se dirige a un mercado transversal), Aguas Andinas (provee el agua potable de la ciudad, por lo tanto puede interesarle vincular su marca al río Mapocho especialmente ahora que tras sus problemas de funcionamiento necesita vincular su imagen a un aporte urbano), Absolut (que ha vinculado su marca con el arte y está desarrollando proyectos de arte en la ciudad), Fundación Futuro (que tiene programas para conocer la ciudad y es el canal por donde se promueve el proyecto del Mapocho navegable impulsado por el empresario Sebastián Piñera).

La estrategia para conseguir el apoyo financiero de una o más de estas empresas es presentarles el proyecto con sus fundamentos teóricos, el equipo de trabajo (incluido los nombres de la comisión), el patrocinio de las municipalidades involucradas, el plan de promoción y los costos. Se les ofrecerá presencia de su marca en toda la promoción del proyecto, la posibilidad de acoger la donación a beneficios tributarios y de utilizar el proyecto para fines promocionales propios (por ejemplo, visitas guiadas para sus empleados, replicar el proyecto en otras ciudades o bien editar un catálogo para enviar a

sus clientes preferentes). Este último tipo de actividades no se incluyen dentro del presupuesto, pero si es de interés de la empresa auspiciadora, Arte y Ciudad puede gestionar su realización con un costo aparte.

Si una empresa es la única auspiciadora –lo que implica aportar el 100% de los recursos necesarios (\$40.823.000)- se puede presentar como co-organizador del proyecto y obtendrá mayor exclusividad en la promoción de su marca. Un segundo escenario es que dos empresas sean co-auspiciadoras y aporten cada una el 50% de los recursos (\$20.411.500) y compartan la presencia de la marca en el proyecto. Una tercera posibilidad es tener más de dos auspiciadores, con lo cual las empresas compartirán la presencia de su marca en el proyecto.

Costos del Proyecto

GASTO	TOTAL
Comisión seleccionadora (\$200.000 brutos por 4 integrantes)	\$800.000
Financiamiento artistas (\$3.000.000 por 8 intervenciones)	\$24.000.000
Ingeniero (asesoría a la comisión y a los artistas)	\$600.000
Diseño de imagen, pendones y flyers	\$600.000
Impresión de 16 pendones (dos por puente) y 1.000 flyers	\$1.000.000
Productora del proyecto (\$450.000 bruto por seis meses)	\$2.700.000
Material de prensa (\$100.000 lanzamiento + \$150.000 inauguración)	\$250.000
Inauguración del proyecto (productora externa)	\$2.200.000
Fotógrafo (pago bruto por trabajo y materiales)	\$350.000
Honorarios programador para la habilitación del Premio del Público	\$100.000
Premio del público	\$500.000
Honorarios abogado (brutos)	\$150.000
Imprevistos (1% del total de gastos)	\$332.500
Honorarios Arte y Ciudad (20% del total de gastos a repartirse en 6 meses)	\$6.716.500
Pago Corporación Cultural (2% del total)	\$805.980
TOTAL	\$41.104.980

Calendario de Gastos

Junio

- Recepción del 50% de los auspicios (equivalentes al 50% de los costos totales del proyecto): \$20.552.490
- Pago honorarios mensuales de Arte y Ciudad: \$1.119.416
- Pago honorarios mensuales de la productora del proyecto: \$450.000

Julio

- Pago Corporación Cultural: \$805.980
- Pago honorarios mensuales de Arte y Ciudad: \$1.119.416
- Pago honorarios mensuales de la productora del proyecto: \$450.000

Agosto

- Recepción del 50% restante del auspicio: \$20.552.490
- Pago comisión seleccionadora: \$800.000
- Pago abogado: \$150.000
- Entrega del 80% (\$2.4000.000) del financiamiento a los ocho artistas \$19.200.000
- Pago honorarios mensuales de Arte y Ciudad: \$1.119.416
- Pago honorarios mensuales de la productora del proyecto: \$450.000

Septiembre

- Material de prensa para el lanzamiento: \$100.000
- Pago honorarios mensuales de Arte y Ciudad: \$1.119.416
- Pago honorarios mensuales de la productora del proyecto: \$450.000

Octubre

- Pago ingeniero: \$600.000
- Pago diseño gráfico: \$600.000
- Pago impresión pendones y flyers \$1.000.000
- Pago habilitador del Premio del Público por páginas web \$80.000
- Material de prensa para la inauguración \$150.000
- Pago honorarios mensuales de Arte y Ciudad: \$ 1.112.000
- Pago honorarios mensuales de la productora del proyecto: \$450.000

Noviembre

- Productora externa para inauguración: \$2.200.000
- Premio del Público: \$500.000
- Fotógrafo: \$350.000.
- Entrega del 20% restante (\$600.000) del financiamiento a los artistas: \$4.800.000
- Pago honorarios mensuales de Arte y Ciudad: \$1.119.416
- Pago honorarios mensuales de la productora del proyecto: \$450.000
- Imprevistos: \$332.500.

III PARTE. CONCLUSIONES GENERALES

En el inicio de esta tesis comentaba el auge que ha tenido la actividad cultural en Chile.

Junto con la normalidad política y el desarrollo económico, en la última década ha surgido un espacio para que la cultura también tenga su papel en la agenda cotidiana de los ciudadanos. En la apertura de este espacio han participado diversos factores y actores, pero aún falta consolidar la figura que cree nexos entre los creadores, las fuentes de financiamiento y el público.

Se trata de una figura que no responde a un solo estereotipo. Más bien es un ser flexible que debe actuar en diferentes niveles: entes gubernamentales que trabajen a nivel nacional, entes comunales que trabajen a nivel vecinal y profesionales independientes que desarrollen su labor a nivel de ciudad y en contacto con los privados. Todos cumplen el rol de un puente entre los creadores de la cultura, los recursos financieros y un público cada vez más interesado en consumir y participar de la actividad cultural. Sin ser nunca protagonista, el rol del gestor cultural es fundamental para la realización de actividades que enriquezcan el espíritu y la cultura en la vida cotidiana de los ciudadanos.

La tesis que aquí se desarrolla ha pretendido proponer, a través de la consultora Arte y Ciudad, un modelo de gestión que aporte al desarrollo cultural del país en el nivel de los profesionales independientes. Un modelo externo a la visión política que impulsa un gobierno, pero atento a las necesidades o vacíos culturales que se generan entre los

ciudadanos, se sustenta sobre tres pilares.

El primero, es tener un marco de trabajo con fundamentos teóricos claros. Al establecerse un marco de trabajo, el gestor cultural independiente no solo logrará un sello propio, sino también una visión que le servirá de garantía de calidad para el desarrollo de sus proyectos culturales.

El segundo pilar implica equilibrar la visión teórica con una administración profesional de los recursos humanos y financieros. Hasta ahora, la gestión cultural ha sido una cuestión amateur, lograda con mejor o peor suerte según el gestor que se trata. Para fortalecer el desarrollo de actividades culturales es necesario imprimir un nivel profesional a esta disciplina y tener tanta claridad teórica como orden en el área financiera y administrativa.

El último pilar es la creatividad. En el ámbito de la cultura el hombre se dedica a analizar su mundo desde una nueva visión. Lo mismo deben aportar los proyectos de los gestores culturales independientes: una mirada que de manera atractiva para el público, logre interesar a financistas privados y a instituciones de distintos sectores a participar en la tarea de hacer más grande y consistente el espacio que se ha abierto a la cultura.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. AUGÉ, MARC, “Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad”, Editorial Gedisa, Barcelona, 1998.
2. CARERI, FRANCESCO, “Walkscapes. El andar como práctica estética”, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 2003.
3. DE OVALLE, ALONSO “Histórica relación del reino de Chile”, Editorial Universitaria, 1978, Chile.
4. ECO, UMBERTO, “Obra abierta”, Editorial Ariel, 1985, Barcelona.
5. FREEDMAN, SUSAN K. et al, “Plop. Recent Projects of the Public Art Fund”, Merrell, Londres-Nueva York, 2004.
6. GALOFARA, LUCA, “Artsapes. El arte como aproximación al paisaje contemporáneo”, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 2003.
7. GODOY, HERNÁN, “La cultura chilena: Ensayo de síntesis y de interpretación sociológica”, Santiago, Editorial Universitaria, 1982.
8. JAAR, ALFREDO, “It is difficult. Ten years”, Actar, Barcelona.

9. SOBRINO MANZANARES, MARÍA LUISA “Escultura contemporánea en el espacio urbano”, ed. Electa 1999.
10. McLUHAN, MARSHALL Y QUENTIN FIORE, coordinado por Jerome Agel, “El medio es el masaje. Un inventario de efectos”, Paidós Studio, 1967, Estados Unidos.
11. MERLEAU-PONTY, MAURICE, “Fenomenología de la percepción”, Península 1997, Barcelona.
12. MILES, MALCOLM, “Art Space and the City. Public Art and Urban Futures”, Londres, editorial Routledge, 1997.
13. LE CORBUSIER, “Principios del urbanismo”, Editorial Ariel, 1975, Barcelona.
14. PARCERISA BUNDÓ, JOSEP Y MARIA RUBERT DE VENTÓS, “La ciudad no es una hoja en blanco. Hechos del urbanismo”, Ediciones ARQ, 2000, Santiago de Chile
15. SANFUENTES, FRANCISCO (coordinador), “Calle y acontecimiento”, Santiago de Chile, Gobierno de Chile (Fondart), 2001.
16. WALLIS, BRIAN (editor), “Arte después de la modernidad. Nuevos planteamientos en torno a la representación”, Akal, 2001, España.
17. “La Escultura Chilena Contemporánea. 1850-2004”, Ediciones Artespacio, 2004, Santiago.

Catálogos

18. SILVEIRA, PX, “Projeto Elevado à Arte”, Ministerio da Cultura , Río de Janeiro, 2001.
19. “Chile 100 años. Artes visuales. Segundo periodo. 1950-1973. Entre modernidad y utopía”, Museo Nacional de Bellas Artes, julio 2000.

Artículos

20. ANINAT, MAGDALENA “Artistas de Exportación”, Revista Qué Pasa, 23 de abril de 2004, nº 1724.
21. ASTABURUAGA, RICARDO, “La teoría urbana y la Costanera Norte”, revista ARQ 41, 1999.
22. BROWNE, ENRIQUE, “Santiago de Chile: Mutaciones urbanas en una economía emergente”, Congreso UIA Barcelona 1996.
23. GARCÍA, MACARENA, “Midiendo la Cultura”, Artes y Letras, El Mercurio, Pág. E2, Domingo 28 de noviembre de 2004.
24. PÉREZ DE ARCE, MARIO “La ciudad y la geografía”, revista ARQ 37, 1997

25. VALDÉS, CECILIA, "Jaar: Contacto con la Realidad", Artes y Letras, El Mercurio, 6 de junio de 2004, Págs. E1 - E3.

Tesis

26. LEDESMA, CLAUDIA Y MEDINA, MARÍA FRANCISCA, "Artes Visuales en Espacios Públicos en Chile", 2003, Universidad de Chile, Facultad de Artes, Departamento de Teoría e Historia del Arte.

Anexo

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)

Poder de Negociación de Compradores

Arte y Ciudad trabaja con dos tipos de “compradores”: primero, el que compra el proyecto pero no necesariamente lo consume, que sería el caso de las empresas que financian los proyectos (clientes industriales); y, segundo, los consumidores de los proyectos culturales (clientes consumidores). A ambos tipos de clientes tienen que satisfacer los proyectos culturales de la consultora.

En el caso de los clientes financistas, su poder de negociación es alto. Si bien hay varias empresas de diferentes rubros dispuestas a invertir en cultura, existen también importantes sustitutos. Primero, Arte y Ciudad debe competir con proyectos culturales que ofrece la competencia (otros artistas, gestores culturales, fundaciones o corporaciones) y, segundo, todos los proyectos culturales deben competir con otras inversiones destinadas a posicionar la imagen corporativa (desde publicidad directa hasta donaciones a otros ámbitos). En este sentido, es importante proponer proyectos donde

las empresas alcancen a su mercado meta y ganen efectivamente en imagen corporativa, pues este es el objetivo que persiguen al invertir en cultura.

En el caso de los clientes consumidores, su poder de negociación también está determinado por los sustitutos que existan. Sin embargo, los consumidores varían según los diferentes tipos de proyectos que gestiona Arte y Ciudad, desde un público global y heterogéneo como el que transita por los grandes ejes de la ciudad, hasta un público más segmentado que goza o participa de la creación de una obra de arte inserta en su barrio. La estrategia, sin embargo, es diseñar proyectos a medida de cada público, para acercar la cultura a la vida cotidiana y captar el interés por sobre otros productos sustitutos.

La mayoría de los proyectos de Arte y Ciudad no son eventos puntuales, sino proyectos que permanecen en el mediano o largo plazo en un espacio público, lo que permite que la llegada al público (clientes consumidores) sea también en el mediano y largo plazo.

Amenaza de Sustitutos

Para definir los sustitutos de los productos que ofrece Arte y Ciudad (proyectos culturales en espacios urbanos o con los ciudadanos) es necesario hacer un análisis proyecto a proyecto. Pero, si se hace una mirada general, se pueden considerar sustitutos cercanos para los clientes financieristas otros proyectos relacionados con la cultura que, tal como los de Arte y Ciudad, también ocupen el espacio público y sean gratuitos (por ejemplo, presentaciones de ópera al aire libre), y también proyectos sociales o deportivos donde financiados por la empresa privada.

Se debe considerar como sustituto no inmediato la publicidad directa que hagan las empresas de sus productos, pues esto implica utilizar recursos de marketing que podrían invertirse en proyectos culturales.

Para los clientes consumidores, los sustitutos más cercanos son otras actividades culturales donde ellos participen o estén en su entorno más inmediato (desde actividades con artistas o bien teatro callejero en su barrio). Y más lejano, cualquier actividad relacionada con la cultura y el tiempo libre que se inserte en el espacio público.

La amenaza de los productos sustitutos en el ámbito cultural es alta, por varias razones: la oferta se ha multiplicado, se compite con actividades de otro rubro (deportivos, televisión, etc.) y los problemas de tránsito hacen difícil los traslados a espacios culturales. A ello se suma la poca cultura de usar el espacio público, pese a que en el último tiempo ha habido signos que demuestran la necesidad de recuperar el espacio urbano para el uso comunitario (desde las fiestas culturales impulsadas por el gobierno hasta la performance convocada por Spencer Tunick). Ante este panorama, Arte y Ciudad debe pensar en una estrategia de trabajo donde los proyectos sean cercanos al público, de acuerdo a su perfil y necesidades específicas, y que permanezcan en el tiempo para evitar los “eventos” de un día y poder crear así fidelidad en el tiempo, tanto de los clientes consumidores como de los clientes financieristas.

Poder de Negociación de Proveedores

Los principales proveedores de Arte y Ciudad para desarrollar los proyectos culturales son los artistas. Su poder de negociación es mayor mientras mayor sea su trayectoria. Pese a que los artistas conocidos “venden” más, existe una amplia gama de artistas en Chile capacitados para participar en los distintos proyectos que realiza la consultora, especialmente artistas jóvenes (entre 25 y 35 años) que han realizado intervenciones en el espacio público con mayor frecuencia que los artistas de otras generaciones.

Todos los proyectos de Arte y Ciudad, incluso los que tienen una vocación más social, consideran un pago de honorarios para el artista, lo que hace más atractiva su participación y también permite exigirles responsabilidad y compromiso con el proyecto. Sin embargo, la situación económica de la mayoría de los artistas no les permite un poder de negociación muy alto en el tema de cobro de honorarios, permitiendo que sea la consultora la que fije el precio de acuerdo a los recursos obtenidos y al trabajo a realizar.

Según los proyectos que realiza, Arte y Ciudad trabaja también con otros proveedores:

-Asesores o Especialistas: ingeniero, abogado, arquitectos, entre otros.

-Proveedores de realización del proyecto: diseñador, para diseño de imagen de cada proyecto y catálogo, productora, montajista o constructora -en el caso de que se trate de un proyecto de construcción más compleja-.

Y para el funcionamiento normal de la consultora es necesario una asistente (con conocimientos del mundo cultural) y un contador (que vea las finanzas).

Estas personas son en su mayoría proveedores de capital de trabajo y no de materiales. Su poder de negociación depende de su trayectoria, pero en general sus honorarios están fijados por precio de mercado y de momento no existen problemas de escasez que puedan impactar los costos. Lo importante para Arte y Ciudad es fijar un buen equipo de proveedores, ojalá jóvenes pero con experiencia y sensibilidad artística afín a los proyectos, con los que se pueda trabajar con continuidad en el tiempo.

Competencia (Rivalidad entre Firmas)

La competencia directa de Arte y Ciudad está compuesta por:

- - Otras productoras culturales que desarrollan proyectos de arte con auspicio de privados.
- - Galerías de arte que de forma paralela a las exhibiciones y venta de obras de arte desarrollan proyectos en el espacio público.
- - Corporaciones y fundaciones de derecho privado sin fines de lucro que realizan proyectos culturales y se financian con el auspicio de empresas privadas y donaciones particulares.

La competencia entre firmas que se dedican a la gestión cultural es fuerte y creciente. Cada día hay más gestores culturales y si bien hay un creciente interés del público por consumir actividades culturales y de la empresa por vincular su marca con este tipo de actividades, existe también un marco legal que ha sido modificado y ha provocado la disminución de los incentivos para las donaciones culturales de las empresas privadas. Esto produce un escenario en que muchos gestores se pelean una torta financiera en disminución.

Amenaza de Potenciales Entrantes

Las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas pues es fácil iniciar una empresa en este rubro. Sin embargo, no existen grandes empresas de gestión cultural con fines de lucro que tengan una alta participación de mercado o generen lealtad de marca, pero tampoco hay regulaciones de entrada especiales ni se requiere de una alta inversión inicial. Solo las corporaciones y fundaciones de derecho privado sin fines de lucro tienen un estatus legal diferente que hace más engorrosa su creación, pero que les permite a la vez ofrecer los incentivos tributarios a sus donantes de manera directa.