



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ARTES  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAGÍSTER EN GESTIÓN CULTURAL

**“PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS EN CENTROS CULTURALES: HACIA UN MODELO DE  
PROGRAMACIÓN CURATORIAL. ESTUDIO DE CASO: CENTRO GABRIELA MISTRAL, GAM 2010 –  
2014”.**

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural.

AUTOR

Carolina Courbis Bascuñán

PROFESOR GUÍA

Mauricio Barría

Junio, 2015.

Santiago, Chile.

# AGRADECIMIENTOS

Centro Gabriela Mistral, GAM  
Magíster en Gestión Cultural Universidad de Chile

Mauricio Barría  
Javier Ibacache  
Gabriel Matthey  
Cristián Uribe  
Xavier Pacheco

Mi Familia  
Mis Amigos

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
	1. ANTECEDENTES GENERALES	9
	2. HIPÓTESIS	14
	3. OBJETIVOS	15
	4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	16
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
	1. INTRODUCCIÓN	20
	2. CONCEPTOS PRELIMINARES	20
	2.1 Centros culturales	20
	2.2 Artes escénicas	25
	3. PROGRAMACIÓN	30
	3.1 Antecedentes	30
	3.2 Definición	32
	3.3 Programador	35
	3.3.1 Definición del programador	35
	3.3.2 Requisitos del programador	36
	3.3.3 Caja negra del programador	39
	3.4 Variables internas de la institución	42
	3.4.1 Misión y visión	42
	3.4.2 Trayectoria institución	44
	3.4.3 Público objetivo y potencial	45
	3.4.4 Recursos económicos	45
	3.4.5 Recursos materiales	47
	3.4.6 Recursos humanos	47
	3.5 Variables externas a la institución	48
	3.5.1 Contexto local	48
	a) Histórico	48
	b) Social	48
	c) Territorial	48
	d) Económico	49
	e) Cultural	49
	f) Demanda local	49
	3.5.2 Contexto incidente	49
	a) Talento local	49
	b) Disponibilidad de los artistas	50
	c) Competencia	50
	d) Crítica y medios de comunicación	50
	e) Percepción externa acerca del centro cultural	50
	f) Redes	51
	3.6 Estrategias de programación	51

3.6.1	Objetivos	52
a)	Énfasis en lo artístico	52
b)	Énfasis en lo territorial y social	52
3.6.2	Criterios	53
a)	Criterios generales de programación	54
a.1)	Calidad	54
a.2)	Audiencias	54
a.3)	Economía	54
a.4)	Posicionamiento	54
b)	Criterios específicos de programación	54
b.1)	Opciones artísticas	54
b.2)	Tipos de propuestas	54
b.3)	Artistas/obras convocadas	54
b.4)	Origen territorial	54
b.5)	Tamaño	55
b.6)	Origen de la producción	55
b.7)	Contenido	55
3.6.3	Diseño estratégico	55
a)	Variables cuantitativas	55
b)	Variables cualitativas	56
c)	Variables de la estructura de programación	56
d)	Variables de temporalidad	56
e)	Variables de espacialidad	56
f)	Variables de posicionamiento de la actividad	57
g)	Variable de factibilidad	57
3.6.4	Procesos	57
<b>4.</b>	<b>CURATORÍA</b>	<b>59</b>
4.1	Antecedentes	59
4.2	Definición	63
4.2.1	Acciones del curador	64
a)	Planificación	64
b)	Diseño	64
c)	Ejecución	64
4.2.2	Atributos basales del curador	64
a)	Conocimiento artístico	64
b)	Conocimiento de las audiencias	65
4.2.3	Atributos distintivos del curador	65
a)	Autoría	65
b)	Sustento teórico, capacidad crítica y mediación artística	68
c)	Riesgo	69
4.2.4	Rol del curador	71
a)	Selección	71
b)	Investigación: Dimensión social e histórica	71
c)	Producción	72
d)	Nexo	72
e)	Plataforma artistas	73

4.2.5	Hacia una definición de curatoría	74
4.3	Relevancia de la práctica curatorial	75
<b>III.</b>	<b>CASO DE ESTUDIO: CENTRO GABRIELA MISTRAL, GAM 2010 – 2014</b>	<b>77</b>
<b>1.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>78</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>79</b>
<b>3.</b>	<b>HISTORIA EL EDIFICIO</b>	<b>80</b>
<b>4.</b>	<b>GÉNESIS SIMBÓLICA</b>	<b>83</b>
<b>5.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CENTRO CULTURAL</b>	<b>84</b>
5.1	Antecedentes y trayectoria	84
5.2	Denominación	85
5.3	Figura legal e institucionalidad jurídica	86
5.4	Tipología	89
5.5	Recursos materiales: Infraestructura y equipamiento	91
5.6	Recursos humanos: Desarrollo organizacional	94
5.7	Recursos económicos y estrategia de captación de recursos	99
5.8	Definición	100
5.9	Misión, visión y valores	101
5.10	Ejes: Programación y Audiencias	102
5.11	Estrategias de Públicos	105
5.12	Comunicaciones y Marketing	108
5.13	Redes	110
5.14	Estudios	111
<b>6.</b>	<b>PROGRAMACIÓN</b>	<b>112</b>
6.1	Estrategias de programación	112
6.1.1	Antecedentes	112
6.1.2	Inicios de la programación en GAM	114
6.1.3	Programación y Audiencias	115
a)	Conformación de la nueva área	115
b)	Procesos	116
6.1.4	Resumen histórico del organigrama de la Unidad de Programación	117
6.1.5	Objetivos y énfasis de la programación	118
a)	Objetivos de la programación	118
b)	Énfasis de la programación	118
6.1.6	Definiciones	120
a)	Entorno, actualidad y programación	120
b)	Espacio de encuentro y transformación social	121
6.1.7	Criterios	122
a)	Calidad	122
b)	Audiencias	122
c)	Economía	122
d)	Posicionamiento	123
6.1.8	Diseño estratégico	123
6.1.9	Convocatoria de proyectos	124
6.1.10	Curatoría	125
6.2	Programación por año	126

6.2.1	Presentación estructura de estudio por año	126
6.2.2	Aplicación de estructura de estudio	128
7.	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>154</b>
IV.	<b>PROPUESTA</b>	<b>156</b>
1.	INTRODUCCIÓN	157
2.	CURATORÍA EN ARTES ESCÉNICAS	158
3.	PROPUESTA DE CONCEPTO: PROGRAMACIÓN CURATORIAL	160
4.	PROPUESTA DE MODELO: PROGRAMACIÓN CURATORIAL	167
V.	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>169</b>
VI.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>173</b>
VII.	<b>ANEXOS</b>	<b>178</b>
1.	ORGANIGRAMAS GAM 2010, 2011, 2012, 2013, 2014	179
2.	ENTREVISTA REALIZADA A JAVIER IBACACHE POR CAROLINA COURBIS BASCUÑÁN	184
3.	CUADRO ILUSTRATIVO: CAJA NEGRA DE LLUÍS BONET	197

# RESUMEN

En el primer capítulo I. *Introducción*, se presentan los antecedentes generales que fundamentan el presente estudio, asimismo se establece la hipótesis de trabajo, los objetivos generales y específicos, y la metodología de investigación.

En el segundo capítulo II. Marco Teórico, se indaga y profundiza en cuatro conceptos base para llevar a cabo la investigación. En primer lugar están los conceptos de centros culturales y artes escénicas para delimitar el campo de investigación. En segundo lugar están los conceptos de programación y curatoría que serán aquellos términos que nutrirán el cuerpo de la investigación.

En el tercer capítulo, III. Caso de Estudio, se investigará el Centro Gabriela Mistral, GAM para realizar una radiografía exhaustiva acerca de sus características, y se ahondará específicamente en sus lineamientos y estrategias de programación.

En el cuarto capítulo, IV. Propuesta, se trasladará el concepto de curatoría al campo de las artes escénicas, se propondrá una definición de programación curatorial y se esbozará una propuesta de modelo de acción para llevar a cabo al interior de centros culturales enfocados en artes escénicas.

En el quinto capítulo, se señalarán las conclusiones obtenidas a través de la presente tesis, en base a la hipótesis y objetivos de investigación propuestos en el capítulo I.

Y por último, en el capítulo VI. Bibliografía, se detallarán las fuentes bibliográficas; y en el capítulo VII. Anexos, se adjuntarán documentos que complementan la información proporcionada por la presente investigación.

# I. introducción

1. ANTECEDENTES GENERALES
2. HIPÓTESIS
3. OBJETIVOS
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



# 1. ANTECEDENTES GENERALES

En la actualidad existen en Chile 256 centros culturales según el catastro realizado por el sitio web [www.espaciosculturales.cl](http://www.espaciosculturales.cl) del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA.

Si nos remontamos a la historia y evolución de estos espacios culturales en el país podemos darnos cuenta de que la literatura chilena es escasa y no concluyente como para armarnos un panorama exhaustivo acerca del tema.

La Guía “Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal”<sup>1</sup> del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA, menciona cinco hitos provenientes de nuestra historia reciente que nos dan luces acerca de la evolución de los centros culturales en el país:

En primer lugar, se encuentra la labor realizada por las unidades de extensión cultural de las universidades chilenas entre los años 1940 y 1970, las cuales adquirieron el rol de espacios culturales para la creación y difusión artística. Luego, en 1981, al dictarse la nueva legislación sobre educación superior en Chile, las universidades quedarán con funciones estrictamente académicas, por lo que su labor cultural quedará restringida.

En segundo lugar, la modificación a la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades el año 1988, otorga atribuciones a estas instituciones para constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte.<sup>2</sup> Esto permitió el posterior surgimiento de corporaciones culturales y casas de cultura asociadas a los municipios.

En tercer lugar, el año 2000, al asumir Ricardo Lagos Escobar como Presidente de la República, se crea la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural, la cual funcionará hasta 2003, año en el cual se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las

---

<sup>1</sup> “Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal”. Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2009. Pág. 11 a 13.

<sup>2</sup> “Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile”. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, 2005, p.II.

Artes. Esta comisión se abocó a la construcción, reparación, restauración y/o habilitación de espacios culturales para dotar a cada región del país con uno de calidad. Para esto se llevó a cabo un catastro a lo largo de Chile, el cual evidenció principalmente las precarias condiciones de los recintos culturales existentes.

En cuarto lugar, con el CNCA creado, se instaura la Línea de Infraestructura Cultural del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de las Artes (FONDART), lo cual permitió mejoras en los espacios culturales.

Y por último, el año 2007 durante el gobierno de Michelle Bachelet, con la premisa de que no es posible la democratización de la cultura sin la existencia de espacios que aseguren una adecuada circulación de bienes culturales, se crea el Programa de Centros Culturales del CNCA, el cual planeaba dotar a todas las comunas de más de 50 mil habitantes de un centro cultural de calidad.

Ya lo había dicho el Ex Presidente Ricardo Lagos el año 2000 *“No pondremos un peso allí donde no haya un plan de gestión”*, sin embargo, en el gobierno de Bachelet la precariedad seguía siendo evidente. Atendiendo a un vacío detectado en torno a la gestión de espacios culturales y a la precariedad de su funcionamiento, el Programa consideró desde sus inicios, además de la habilitación de infraestructura cultural, un fuerte apoyo en la gestión de centros culturales y por lo tanto en la capacitación de gestores.

Si bien, este apoyo permitió una evolución en la administración de espacios culturales del país, en la actualidad aún estamos al debe en relación a la necesidad de una mayor especialización de los profesionales y una profundización en las capacidades de gestión específicas para manejar un centro cultural.

Las medidas tomadas por el Programa pusieron su foco en proveer modelos de gestión que permitieran un correcto funcionamiento del espacio, y las capacitaciones de gestores enfatizaron en materias como financiamiento, aspectos jurídicos, manejo de audiencias, etc., sin embargo no se ha profundizado seriamente en temas de programación, dirección artística o curatoría de centros culturales.

Bien sabemos que existe en el mundo entero una creciente demanda de la Gestión Cultural en los procesos entre artistas y audiencias. Esto ha tomado fuerza durante los últimos años debido a necesidades fundamentales provenientes de vacíos en la intermediación entre artistas y públicos. El sector cultural ha tomado conciencia de que no basta con ambos actores para llevar adelante los procesos artísticos y ha instalado como factor fundamental la figura del gestor cultural para completar la relación. Sin embargo, en los programas de estudio existentes, no se ha considerado de manera relevante la figura del programador artístico como un gestor cultural que aporta con su labor estrategias que impulsan el diálogo y la participación de todos los actores involucrados en un espacio cultural. Junto a lo anterior, universalmente hay una escasez de estudios sistematizados acerca de la programación de centros culturales. Es poco o nada lo que podemos encontrar acerca del tema y no existen programas de estudios o carreras universitarias que apunten a profesionalizar el oficio. Poco sabemos, más allá del sentido común, acerca de las tareas específicas del programador, de su rol, criterios y estrategias para diseñar y llevar a cabo la programación.

La presente tesis se plantea llenar este vacío y aportar con una investigación especializada en el área de la programación artística de centros culturales enfocada y acotada a las artes escénicas, esto es teatro, danza, circo y todas las actividades que puedan circunscribirse dentro de estas manifestaciones artísticas.

La investigación se asienta sobre la base del rol fundamental que poseen los espacios culturales dentro de las sociedades. El arte y la cultura son ejes centrales en el desarrollo humano y son los centros culturales las entidades que con mayor fuerza pueden generar encuentros, intercambio y relaciones al interior del territorio en el cual se encuentran emplazados.

Por este motivo, necesitan programaciones artísticas que integren a la comunidad y que impulsen la participación ciudadana; que resistan las visiones economicistas de la cultura que van en desmedro de programaciones de calidad y evitar así que sea la rentabilidad y el consumo los motores de las programaciones artísticas, sino más bien las necesidades reales de las personas y su desarrollo social.

Esta investigación plantea que, específicamente dentro de centros culturales, tales visiones se traducen muchas veces en una carencia de programaciones consistentes con

resultados que traspasen la mera presentación de una u otra obra. Con frecuencia nos encontramos, con programaciones que obedecen más a la determinación de la oferta existente que a un planteamiento discursivo dirigido a transmitir mensajes, generar discusiones y provocar cambios.

Por este motivo, para enriquecer la labor de la programación artística, la presente tesis indagará en el concepto de curatoría, el cual ha sido escasamente utilizado en el área de las artes escénicas.

Históricamente el término curatoría ha sido abordado dentro del área de las artes visuales. Al momento de concebirse las exposiciones y de planificarlas estratégicamente, la curatoría ocupa un lugar esencial facilitando, entre otras cosas, un cuerpo teórico que las sustenta y un discurso bajo el cual se enmarcan. En este sentido, la curatoría sobrepasa los límites de un quehacer técnico y/o material, ya que implica además de una coordinación y producción, un proceso de investigación y creación.

La curatoría se presenta aquí como el procedimiento por el cual es posible delinear metas y planificar su logro efectivo a través de la impresión de un discurso dirigido a realizar una intervención que va más allá del suceso artístico en sí mismo, y que se propone transferir un determinado mensaje a su audiencia.

Esto quiere decir que el trabajo de curatoría efectivamente implica la selección de las obras y la coordinación de su realización, pero su razón de ser se explica por todo el proceso de investigación que se desarrolla previamente y que entrega a la totalidad del hecho artístico, una visión que lo traspasa y que lo envuelve.

La presente investigación, delimitará su objeto de estudio a centros culturales, entendiéndolos como “instituciones de creación, producción y difusión de culturas actuales” las cuales “deben transformarse en centros de producción y desarrollo cultural autónomos e independientes, pensados para la construcción de identidades propias de la comunidad, para la comunidad y, sobre todo, con la comunidad” siendo “espacios que logran una penetración profunda dentro de la comunidad cuando son pensados y

construidos sobre la base de necesidades concretas en unión con la comunidad en la que se insertan.”<sup>3</sup>

Si hablamos de centros culturales, hablamos de instituciones emplazadas en la ciudad con el objeto de reunir grupos humanos en torno al arte, y de esta manera, contribuir al desarrollo social de los mismos. Si los centros culturales tienen un objetivo social dentro de su misión y visión, deben realizar su programación de manera que vaya en línea directa con este objetivo. Sin la sistematización de las labores de programación y de un concepto de curatoría que la sustente, los resultados esperados difícilmente serán alcanzados.

Para delimitar aún más el problema de investigación, centraré el objeto de estudio en la línea programática de artes escénicas del centro cultural chileno de mayor relevancia en la actualidad, el Centro Cultural Gabriela Mistral, GAM, ubicado en Santiago de Chile. Para esto se estudiará, identificará y analizará el recorrido que ha realizado en sus 5 años de funcionamiento, de 2010 a 2014, y específicamente se profundizará en torno al área de programación artística.

GAM es un centro cultural que abrió sus puertas en septiembre del año 2010 sin una programación claramente definida. Es decir, su programación se fue estableciendo sobre la marcha con la consecuente complejidad de no contar con un plan previo, con líneas programáticas que lo enmarcaran, ni con una curatoría capaz de guiarlo.

Gracias a una acertada intuición, luego de lograr con éxito convocar a una enorme cantidad de público, GAM se dispuso a evaluar su puesta en marcha y definir sus líneas de programación con el objetivo de continuar hacia el futuro con el mismo éxito, pero como resultado de objetivos dirigidos hacia metas claras. Actualmente, GAM se encuentra en una etapa de consolidación de sus procesos, con una definición programática clara y consistente.

Con la información obtenida, sumada a la investigación acerca de los conceptos de programación y curatoría, cruzaremos datos para definir un modelo de programación curatorial aplicable a instituciones culturales.

---

<sup>3</sup> OTTONE R., Ernesto. “Programación, Comunicación y Marketing para Centros Culturales”.  
<http://es.slideshare.net/artevento/ottone>

## 2.HIPÓTESIS

**Título Tesis:** Programación de artes escénicas en centros culturales: hacia un modelo de programación curatorial. Estudio de caso: Centro Gabriela Mistral, GAM 2010 – 2014

**Problema o Carencia detectada:** Carencia de estudios que sistematicen la labor del programador artístico de un centro cultural en relación a las artes escénicas, esto es teatro, teatro musical, danza, circo, ópera y toda manifestación que pueda circunscribirse dentro de estas disciplinas. Esto unido a la creciente aparición de centros culturales en Chile y a la escasa experiencia de gestores culturales en torno a la programación de una institución.

**Preguntas:** ¿Cuáles son las labores de un programador artístico en centros culturales? ¿Cómo podría el concepto de curatoría contribuir en su gestión? ¿Es posible hablar de programación curatorial en centros culturales?

**Objeto de estudio:**

- Conceptos de *centros culturales, artes escénicas, programación y curatoría.*
- Programación artística de Centro Gabriela Mistral, GAM, en la gestión de los años 2010 a 2014. Descripción acerca de los criterios de programación y sus características cualitativas y cuantitativas.

**Hipótesis:** La sistematización de labores que cumple un programador artístico de un centro cultural, unido a la puesta en relieve del concepto de curatoría como aparato que sostenga desde la teoría y la práctica la programación de artes escénicas, enriquece la gestión de un centro cultural, otorgándole coherencia y consistencia a su labor, y permitiéndole contar con un hilo conductor que oriente al público.

# 3.OBJETIVOS

## 3.1 General

Definir las características de un modelo de programación curatorial de artes escénicas para centros culturales como herramienta para gestores culturales, directores artísticos, programadores y curadores.

## 3.2 Específicos

1. Sistematizar y definir el rol que ocupan los programadores artísticos de centros culturales.
2. Indagar en el término curatoría y establecer su relevancia en la programación de artes escénicas.
3. Caracterizar cualitativa y cuantitativamente el sistema de programación artística del Centro Gabriela Mistral, GAM.
4. Cruzar datos y elaborar un modelo de programación de artes escénicas en centros culturales.

## 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La Tesis “Programación de artes escénicas en centros culturales: hacia un modelo de programación curatorial. Estudio de caso: Centro Gabriela Mistral, GAM 2010 – 2014”, pretende en primer lugar sistematizar y definir el rol que ocupan los programadores artísticos de centros culturales, en segundo lugar, busca introducir el término curatoría como herramienta a la hora de elaborar la programación artística de artes escénicas, y en tercer lugar, caracterizar cualitativa y cuantitativamente el sistema de programación artística de un centro cultural chileno de reconocida relevancia para el país. Todo lo anterior busca generar un modelo de programación curatorial de artes escénicas en centros culturales como herramienta para la gestión de instituciones culturales.

El presente estudio es de carácter cualitativo y tiene tres fases de investigación: la primera es exploratoria y analítico-descriptiva, e implica indagar en conceptos no sistematizados por la literatura existente como lo son *programación artística*, *curatoría de artes escénicas* y *programación curatorial*; la segunda es descriptiva y utiliza el estudio de casos, lo que permite que el investigador pueda mirar el objeto de estudio en su ambiente genuino y con todas sus cualidades innatas. La tercera fase es de construcción de modelos, por lo que el investigador a partir del cruce de datos de las fases exploratoria y descriptiva, propondrá un modelo de acción.

En la primera etapa, exploratoria y analítico-descriptiva, se llevará a cabo lo siguiente:

- Se reunirá información bibliográfica acerca de los conceptos de centro cultural, artes escénicas, programación artística y curatoría.
- Se sistematizarán las labores del programador artístico.
- Se describirá el rol de los curadores de artes visuales.

En la segunda etapa, descriptiva, se realizará lo siguiente:

- Se observará in situ el funcionamiento del centro cultural en cuanto a su programación y se recolectarán datos sobre el objeto de estudio a partir de entrevistas y revisión de estudios, para luego ser procesados y sistematizados.



En la tercera etapa, de construcción de modelos, se cruzarán los datos bibliográficos y los datos empíricos del caso de estudio para luego establecer un modelo de programación curatorial.

El presente proyecto se constituye por tanto como una investigación en base a los siguientes ejes:

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias.
- Observación empírica del objeto de estudio.
- Revisión de datos entregados por el centro cultural estudiado.
- Entrevistas a personas que trabajan al interior del centro cultural escogido.

En el primer caso, la investigación contemplará el análisis de documentos teóricos y la revisión de literatura relevante que tengan relación con las artes escénicas, los centros culturales, la programación artística y la curatoría.

En el segundo caso, la investigación seguirá una metodología de observación del objeto de estudio escogido: Centro Gabriela Mistral, GAM. Se observará in situ su funcionamiento en cuanto a programación y asistencia de público.

En el tercer caso, se analizarán datos obtenidos del mismo centro cultural escogido en cuanto a sus características, a sus líneas y criterios programáticos, afluencia de público en datos cuantitativos y cualitativos, políticas de inserción en la comunidad, etc.

Y por último, se realizará una entrevista a la persona a cargo de las áreas de programación y audiencias.

En resumen, los instrumentos a utilizar para abordar el caso de estudio, serán los siguientes:

- Análisis bibliográfico.
- Entrevistas.
- Recolección de datos.
- Observación y apuntes del investigador.

Para abarcar el problema planteado, se trabajará principalmente con aspectos disciplinarios relacionados con las artes escénicas, la programación y la curatoría, y de

manera indirecta, con aspectos interdisciplinarios relacionados a la sociología, estética, marketing cultural y otras vinculadas a la definición de una programación artística.

Una vez llevado a cabo los procedimientos anteriormente mencionados, la investigación se centrará en realizar el cruce entre la información obtenida, de manera de obtener un nuevo material con información relevante acerca de lo que se propuso investigar: la programación de artes escénicas en centros culturales.

# **II. marco teórico**

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. CONCEPTOS PRELIMINARES**
- 3. PROGRAMACIÓN**
- 4. CURATORÍA**

# 1.INTRODUCCIÓN

La presente investigación se sustenta a través de cuatro conceptos para lograr su objetivo, los cuales abordaremos en este capítulo. En primer lugar, como conceptos preliminares base para el estudio, definiremos y precisaremos qué entendemos por *centro cultural* y por *artes escénicas*. Y en segundo lugar, como conceptos que le dan cuerpo a la investigación, indagaremos en las definiciones, roles y pertinencia de las áreas de *programación artística* y *curatoría*. Posteriormente, en el capítulo IV.Propuesta, a través del cruce de conceptos, intentaremos obtener una definición clara acerca del término *programación curatorial*.

## 2.CONCEPTOS PRELIMINARES

### 2.1 CENTROS CULTURALES

#### 2.1.1 Definición

De manera similar a otros espacios culturales tales como museos, teatros, salas de cine, bibliotecas, etc., un centro cultural es un espacio destinado a la creación, producción, formación y difusión de las artes y la cultura. La diferencia y en realidad lo que lo distingue radica en el hecho de ser un espacio de carácter territorial y en el hecho de contar con variadas funciones y actividades artísticas y culturales con una dimensión social que no necesariamente tienen los otros espacios mencionados.

Ernesto Ottone los considera espacios híbridos<sup>4</sup> y el alemán Friedhelm Schmidt-Welleque grafica su multifuncionalidad con la siguiente frase: “Los centros culturales se encuentran en una especie de no lugar o en un lugar a medias entre muchas instituciones y sus respectivos conceptos o programas culturales. Organizamos exposiciones, pero no somos museos, muestras de cine pero no somos cines, teatro y danza sin convertirnos en teatros, lecturas sin ser cafés literarios, coloquios y ponencias científicas sin convertirnos en universidades, y muchos de los centros culturales tienen una vasta colección de libros

---

<sup>4</sup> OTTONE R., Ernesto. “Programación, Comunicación y Marketing para Centros Culturales”.  
<http://es.slideshare.net/artevento/ottone>

sin convertirse exclusivamente en bibliotecas, o publican libros sin ser por eso una editorial”<sup>5</sup>

En cuanto a su dimensión social, podemos afirmar que es un espacio abierto que recibe y aborda las necesidades de artistas, profesionales de las artes y de la comunidad local, representando sus valores e intereses artísticos y culturales. Al mismo tiempo moviliza los sectores de la cultura generando muchas veces redes o acogiendo a diversas instituciones para el intercambio de contenidos. Cuando son pensados y contruidos sobre la base de necesidades concretas del territorio en cual se insertan, los centros culturales pueden generar un impacto profundo dentro de la comunidad.

La UNESCO declara respecto de los centros culturales que “sólo puede asegurarse un desarrollo sustentable y equilibrado mediante la integración de factores culturales en las estrategias para alcanzarlo. Estrategias que siempre deben tomar en cuenta la dimensión cultural, histórica y social de cada grupo comunitario o social”.<sup>6</sup>

La participación y la identidad son dos factores claves para un centro cultural. Hace un tiempo que las dinámicas de los públicos están cambiando, lejos va quedando la figura del espectador pasivo que se dedica a contemplar desde su butaca un hecho artístico que ocurre frente a sus ojos. Las exigencias del mundo actual han ubicado a las audiencias en una posición activa frente a la obra de arte, lo que ha abierto el debate acerca de su inclusión en la cadena de producción artística. El centro cultural funciona como espacio de participación ciudadana convocando a los públicos y a la comunidad en la cual se inserta a involucrarse activamente en sus actividades permitiéndoles facilidad de acceso e inclusión.

Por otro lado, la identidad del centro cultural debe dialogar profundamente con la identidad de la comunidad local. Esto se logrará en la medida que el espacio considere de manera prioritaria las necesidades de ésta y las contemple en el plan de gestión y en la de programación de actividades. De alguna manera el centro cultural debiera ser espejo del comportamiento de una sociedad o comunidad y a la vez debe proponerle a ésta visiones que la problematicen, la enriquezcan y la lleven más allá de sus limitaciones.

---

<sup>5</sup> SCHMIDT-WELLE, Friedhelm. “Una fábrica abierta al diálogo” Introducción.

<sup>6</sup> UNESCO, Declaración de México sobre las políticas culturales (Mondiacult), celebrada en Ciudad de México en agosto de 1982.

Estos dos pilares de los centros culturales son resumidos por la GUÍA “Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal” del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA de la siguiente manera: “A grandes rasgos, un espacio cultural debe ser entendido, por un lado, como un lugar donde las personas pueden acceder y participar de las artes y los bienes culturales en su calidad de públicos y/o creadores; por otro, como motor que anima el encuentro, la convivencia y el reconocimiento identitario de una comunidad.”<sup>7</sup>

Pamela López, máster en Gestión Cultural en la Universidad de Columbia, Nueva York, agrega una precisión respecto del factor identitario señalando que un centro cultural no debe: “Pretender identificar a una comunidad, sino más bien definirse a partir de ésta. Los centros culturales no son estructuras aisladas e independientes que se puedan ir construyendo en distintos lugares al igual que se posicionan las fichas del metrópoli en el tablero del juego. Los centros culturales responden a las necesidades de una territorialidad específica y, por lo mismo, tanto su infraestructura como su plan de gestión y desarrollo deben partir de una manera inclusiva en donde se recojan las inquietudes de aquellos que efectivamente utilizarán el espacio. Es así como se debe establecer una triangulación entre la institución, los artistas y las audiencias, la cual suena aparentemente evidente pero sin embargo tiende a veces a fallar en la práctica.”<sup>8</sup>

En conclusión, podemos decir que: “Un centro cultural es esencialmente un espacio de participación y revitalización del tejido social y urbano de un lugar geográficamente determinado, y que le permite a una comunidad la convivencia y el reconocimiento.”<sup>9</sup>

Los centros culturales desarrollan su labor a través de un plan de gestión cultural llevado a cabo por profesionales calificados que le dan sustentabilidad cultural y económica. Este plan de gestión se realiza sobre la base de una *misión* que le otorga

---

<sup>7</sup> “Guía Introducción a la Gestión e infraestructura de un centro cultural comunal”. Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009. Pág. 11.

<sup>8</sup> <http://pamelalopez.org/2010/03/31/centros-culturales-problemas-centrales/>

<sup>9</sup> VEGA LAVANDEIRA, Monserrat del Pilar y ZEPEDA FARÍAS, Gastón Alfonso. “Análisis del Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Infraestructura y Audiencias” Tesis para optar al Grado de Magíster en Gestión Cultural. Pág. 22.

identidad al espacio y de una *visión* que establece las aspiraciones y metas que se desean alcanzar.

Las áreas de trabajo de un centro cultural son diversas, y ampliarán su diversidad cuanto mayor sea el tamaño del espacio. El ideal es contar con profesionales calificados especializados en las áreas de la gestión cultural, administración, finanzas, derecho cultural, sociología, recursos humanos, comunicaciones, marketing, informática así como en las áreas artísticas que abarque el centro. Esto se traduce en áreas de Administración y Finanzas, Jurídica, Recursos humanos, Comunicaciones, Marketing, Programación Artística, Audiencias, Estudios.

Junto al plan de gestión, es esencial que el centro cultural cuente con un área de programación artística que le de contenido al espacio.

Si bien algunos argumentan que un centro cultural, por su dimensión “cultural” no debe circunscribirse únicamente a lo artístico, pienso, de manera contraria, que se trata exactamente de ubicar el arte al centro del espacio cultural como herramienta social, de ahí la relevancia del área de programación artística la cual sin duda debe dialogar de manera estrecha con el resto de las unidades. El arte permite a la comunidad instalar en la conversación sus intereses, sus valores y sus creencias. Es un ente articulador de contenidos y diálogos entre los artistas y las audiencias que habitan una comunidad en particular. Es un motor de encuentro y de reunión, un movilizador de reflexiones en cuanto al pasado, el presente y el futuro de una sociedad. El arte desde una posición privilegiada posibilita el lenguaje simbólico; cuestiona, problematiza y provoca al ser humano generando así cultura. Hago énfasis en este aspecto pues lo que abordaremos en detalle más adelante es la Programación Artística como aspecto fundamental que otorga identidad al centro cultural.

Para cerrar, cito a Ernesto Ottone quien valora la dimensión programática de un centro cultural: “¿Qué define un centro cultural en particular? Simplemente su línea editorial-curatorial que tiene relación con sus contenidos, que a su vez establecen una relación directa con las propuestas de sus creadores y las necesidades por parte de sus audiencias. Introducir la noción de línea editorial-curatorial podría implicar un signo inequívoco de asemejarse a una publicación, pues lo que uno intenta hacer es

exactamente eso: imprimir un sello que logre acercar audiencias específicas a determinados contenidos culturales.”<sup>10</sup>

### 2.1.2 Misión general de un centro cultural

La *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*<sup>11</sup>, define la misión de un centro cultural en base a los siguientes puntos:

- Espacio democrático para la participación política y civil
- Plataforma para la formación, creación y difusión del quehacer artístico-cultural
- Vehículo de referencia identitaria de una comunidad
- Soporte para la articulación urbanística
- Elemento para la integración social y la vertebración de la comunidad

Más adelante, en el capítulo *Programación “Variables internas de la institución”*, indagaremos con mayor detalle en los conceptos de misión y visión de un centro cultural.

### 2.1.3 Tipos de centros culturales

Me parece interesante referirme a la distinción entre centros culturales que se realiza en la *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*<sup>12</sup> a partir de los conceptos de proximidad-polivalencia v/s centralidad-especialización.

La proximidad definiría a centros culturales de carácter local y territorial que ofrecen todo tipo de servicios a la comunidad en la cual se insertan. Su objetivo es la democratización de la cultura, la descentralización y la participación ciudadana. La centralidad, en cambio, se refiere a aquellos centros de carácter estratégico y central definidos como hitos urbano-nacionales de trascendencia social, política y cultural.

Por otro lado, es posible clasificar los centros culturales a partir de su función, sea ésta polivalente o especializada. Los centros culturales polivalentes apelan a entregar una

---

<sup>10</sup> OTTONE R., Ernesto. “Nuevos centros culturales como centros de producción de arte”. Artículo publicado en libro “CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión”, publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. Valparaíso, 2008. Pag. 164 y 165.

<sup>11</sup> “Guía Introducción a la Gestión e infraestructura de un centro cultural comunal”. Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009. Pág. 11.

<sup>12</sup> *Ibid.*



oferta con la mayor cantidad de servicios posibles (artístico-culturales, deportivos, de participación ciudadana, por ejemplo). Los especializados en cambio, centran su oferta en un área específica o en una combinación de ellas dependiendo de su grado de especialización.

Por lo general, la proximidad va relacionada con la polivalencia en centros culturales ubicados en comunidades más pequeñas, y la centralidad iría unida a la especialización en centros culturales ubicados en comunidades de mayor tamaño.

Otras clasificaciones mencionadas en la *Guía* son las siguientes: demográfica (cantidad de habitantes/público); física (alcance territorial); grado de dependencia institucional (público, privado, mixto) y enfoque (social, político, económico, artístico).

Más adelante, en el capítulo *Programación*, abordaremos algunos aspectos más específicos acerca de los centros culturales y que tienen directa relación con la programación artística.

## 2.2 ARTES ESCÉNICAS

Las artes escénicas son manifestaciones socioculturales y artísticas que se caracterizan tanto por los procesos comunicativos singulares que le son propios, como por el hecho de que se materializan en la escena a través de la síntesis e integración de otras expresiones artísticas, desde las literarias hasta las plásticas.

Dicha escena o espacio escénico, abarca desde salas de representación, espacios arquitectónicos o urbanísticos especialmente concebidos para espectáculos o habilitados temporalmente, así como espacios no convencionales y muchas veces espontáneos para albergar manifestaciones escénicas en vivo, sea en espacios interiores o al aire libre.

Las artes escénicas tienen la característica particular de concretarse a partir de un hecho vivo, único e irrepetible, el cual se completa únicamente cuando frente a ellas emerge la figura del público. Es en el encuentro artista – obra – audiencia cuando el acto escénico existe.

Entre las artes escénicas podemos encontrar el teatro, el circo, la danza, los musicales, la ópera y otras de creación más reciente, como la performance, así como cualquier expresión que pueda circunscribirse dentro de estas disciplinas. Si bien las artes musicales pueden también considerarse escénicas, en el presente estudio no serán contempladas ya que a diferencia de las otras expresiones artísticas, se constituyen como industria cultural, lo que de inmediato las ubica en otra lógica y posición.

Las artes escénicas implican un proceso de creación y de producción de sentido a través de diferentes elementos como la dramaturgia, los procesos de escenificación, la actuación, la performance, el canto o el movimiento. La creación implica además la construcción de una relación con el espectador.

En el siglo pasado, se inició el cuestionamiento acerca de la tradición dramática imperante, la cual era delineada por géneros artísticos determinados. Posteriormente, el giro que dan las artes con la llegada de la “performatividad”, propuso una revisión crítica de las prácticas artísticas refutando la convención escénica clásica y confrontando las estrategias discursivas y el régimen espacial, temporal y actoral característicos de la escena moderna.

Respecto de los subgéneros teatrales tales como la tragedia, la comedia y el drama, Soledad Lagos y Javier Ibacache comentan, en el libro “Escuela de Espectadores Ciclo 2010”, que el teatro actual pone en tensión, conflicto o cuestionamiento estas categorías, y que las leyes convencionales y los géneros tienden a diluirse, fusionarse o alternarse.<sup>13</sup>

José Ignacio Lorente, Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco, afirma que la performatividad se instala en las artes como una “investigación acerca de la forma en que el espectáculo orienta el sentido a través de la interacción de la propuesta escénica con el espectador”<sup>14</sup> y que “la escena contemporánea ha desplazado el foco de atención de la representación a la relación espectral.”<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> IBACACHE V., Javier y LAGOS R., Soledad. “Escuela de Espectadores Ciclo 2010”. Pág. 19.

<sup>14</sup> LORENTE, José Ignacio. “Investigación en artes escénicas. Estudios visuales, comunicación y visualidad” <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/2971/1/InvestigacionEnArtesEscenicas.pdf>

<sup>15</sup> LORENTE, José Ignacio y DE DIEGO, Rosa. “Escenarios del disenso. La investigación en artes escénicas” Presentado en III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, III CLCS, Universidad de La Laguna, diciembre 2011. <http://es.youscribe.com/catalogue/informes-y-tesis/actualidad-y-debate-de-sociedad/medios-de-comunicacion/actas-iii-congreso-internacional-latina-de-comunicacion-social-1483154>

Las preocupaciones del campo artístico hoy están puestas en los públicos, tanto gestores culturales como artistas, reflexionan entorno a la vinculación de las audiencias con el hecho artístico. Como resultado, vemos artistas que tienden a incorporar de diversas maneras a los espectadores en los procesos artísticos, así como una proliferación de estudios y seminarios que interrogan el rol y la participación de los públicos en las artes.

Lorente comenta al respecto: “Los procesos de construcción y de orientación del sentido en las prácticas escénicas contemporáneas, herederas del “giro estético” operado en los años 60—Fluxus, Living Theatre, Expanded Cinema, Performance Art- (...) abren espacios de participación y de confrontación, movilizan una nueva mirada, a través de la cual se interpela la competencia y la capacidad interpretativa del espectador, generando nuevas formas de comunicación y de experiencia estética que son, a su vez, nuevas formas de comunidad, de relación política y de disenso.”<sup>16</sup>

Podemos decir que las artes escénicas contemporáneas conservan componentes como el ser hechos vivos, únicos e irrepetibles que utilizan un espacio escénico para desarrollarse, por lo general a través de la interpretación de cuerpos que se expresan a través del movimiento, la voz o simplemente a partir de su presencia. Sin embargo han cambiado las relaciones entre creación artística y espectador, colocando a éste último en una posición diferente respecto de su tradicional rol contemplativo. A partir de esta renovación, las expresiones escénicas exigen a los artistas, gestores culturales y públicos una nueva dinámica social.

En Chile, desde el punto de vista de la creación, esta tendencia ha sido ampliamente recogida. La danza y el teatro incorporan elementos performativos, se desarrolla paulatinamente el circo contemporáneo, y la ópera se ajusta poco a poco a lenguajes actuales y más cercanos. Sin embargo, como públicos, tal como se pregunta la investigadora de artes escénicas María José Cifuentes, luego de diagnosticar una crisis profunda frente a los modelos convencionales de representación, “¿estamos preparados

---

<sup>16</sup> LORENTE, José Ignacio y DE DIEGO, Rosa. “Escenarios del disenso. La investigación en artes escénicas” Presentado en III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, III CLCS, Universidad de La Laguna, diciembre 2011. <http://es.youscribe.com/catalogue/informes-y-tesis/actualidad-y-debate-de-sociedad/medios-de-comunicacion/actas-iii-congreso-internacional-latina-de-comunicacion-social-1483154>

para una danza que no quiere bailar o un teatro que no quiere representar?”<sup>17</sup> Y agrega respecto de los creadores nacionales “las generaciones actuales están instaurando nuevos discursos, influenciados en su mayoría por las corrientes europeas que han establecido la realidad en la escena desde una perspectiva performática, generando obras que ya no podemos describir solamente como danza, teatro o performance. Existen fisuras, umbrales, acciones que ya no puede ser catalogadas, ¿estamos preparados como espectadores para asumir estas nuevas prácticas?”<sup>18</sup>

Como diagnóstico general, podemos decir que, en Chile, en los últimos años, el campo de las artes escénicas desde algunos puntos de vista, ha tenido un crecimiento importante. Principalmente, podríamos atribuir este movimiento a un interés creciente en la agrupación de cada sector, sea teatral, de danza o circo, y a la tendencia colaborativa y de trabajo asociativo que está imperando. En este sentido, el mundo escénico está sufriendo un positivo cambio que tiene que ver con la fuerza organizativa que está adquiriendo, desde la cual han surgido propuestas serias y consistentes a partir de sindicatos, nodos, asociaciones, redes de salas, etc. A partir de esto, en relación a la oferta, ha surgido con fuerza una amplia gama de obras de teatro, danza y circo emergente, así como producciones más consagradas. Esto contrasta con la carencia de espacios propicios para presentar los trabajos artísticos, así como con una demanda que paulatinamente va en baja. La oferta de producciones escénicas es mayor al número de asistentes, lo que evidencia un quiebre en la cadena de producción artística. Respecto a este desajuste, nos encontramos frente a un problema mundial y no exclusivamente chileno. La crisis de falta de público es algo conocido de manera internacional por todos aquellos que trabajan en cultura y refleja el estado actual del arte y su impacto. Javier Ibacache, en la apertura del Encuentro INCLUYE, llevado a cabo por y en el Centro Gabriela Mistral, GAM, señala lo siguiente: “En el campo artístico, desde los años 90 hasta ahora, se habla mucho de la falta de público en las artes, y hay distintas teorías que explican esta disminución, desde la diversidad de plataformas o estímulos que tiene hoy día la población, el hecho de que las artes hoy día hayan perdido prestigio o legitimidad, desde el hecho de que las artes solamente se hayan volcado a investigar en torno a sí mismas y hayan olvidado a los públicos, el punto es que la mayoría de los espacios

---

<sup>17</sup> CIFUENTES, María José. “¿Estamos preparados para las artes escénicas contemporáneas?” <http://www.eldinamo.cl/blog/escenicas-%C2%BFestamos-preparados-para-las-artes-escenicas-contemporaneas/>

<sup>18</sup> *Ibid.*

culturales están preguntándose cómo hacemos para recuperar al público, o para persuadirlo, o para que vuelva a los espacios.<sup>19</sup>

La falta de público es un tema de preocupación para el campo de las artes escénicas, y es preciso preguntarse, en el caso de Chile, siguiendo a Cifuentes, si más allá de la oferta programática, como espectadores estamos tomando el papel activo que nos corresponde a nuestra época. Es pertinente cuestionar también por qué las artes escénicas no han logrado conformarse como industrias culturales o por qué no inciden de manera considerable en la economía nacional.

Cabe destacar la construcción de manera colaborativa, a través de la Plataforma de Artes Escénicas, del proyecto que crea una Ley de Artes Escénicas para los sectores del teatro, circo y danza en Chile. El día 11 de mayo de 2015 se presentó un borrador para consulta de la ciudadanía y se presentó la iniciativa al recién nombrado Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Ernesto Ottone. La Ley busca la defensa y puesta en valor de las artes escénicas, representatividad en la institucionalidad actual, fomento a las artes escénicas y desarrollo del campo legislativo en torno a las artes escénicas.<sup>20</sup> Se espera con esta iniciativa respuestas a las preguntas anteriormente realizadas y soluciones que están en deuda con el campo de las artes escénicas.

Frente a todo lo anterior, la presente tesis releva la labor del programador artístico de centros culturales como una figura dinamizadora del sector y como un impulsor de la participación de las audiencias de acuerdo a las lógicas contemporáneas en actividades artísticas y culturales en pos de su desarrollo social y comunitario. Se presenta, además, como un facilitador/problematizador de la experiencia artística contribuyendo a proporcionar recipientes adecuados a una oferta de artes escénicas cada vez mayor.

---

<sup>19</sup> IBACACHE V., Javier. Apertura de “INCLUYE. Primer encuentro de inclusión para personas en situación de discapacidad en el campo de la cultura y las artes”. Llevado a cabo por el Centro Gabriela Mistral, GAM. 13 de Mayo de 2015, GAM, Santiago de Chile.

<sup>20</sup> <http://www.sidarte.cl/noticias/sidarte-lanza-plataforma-de-artes-escenicas/> Publicado el 6 de junio de 2014.

# 3.PROGRAMACIÓN

## 3.1 ANTECEDENTES

“El sector de las artes escénicas ha destacado en los últimos años por un gran dinamismo y crecimiento. La mayor oferta y demanda<sup>21</sup> de estas actividades culturales ha puesto de manifiesto la necesidad de gestionar el diseño de la programación desde una perspectiva más profesional, al tiempo que investigar esta materia. Sin embargo, son todavía escasos los estudios de naturaleza académica al respecto”.<sup>22</sup>

En la actualidad no existe un estudio sistematizado acerca de las características de programación de los centros culturales chilenos que presentan espectáculos de artes escénicas, que permita desarrollar políticas, cambios o mejoras en la gestión de programación. La programación de espacios culturales es pocas veces mencionada, constantemente se habla de financiamiento, gestión, infraestructura; sin embargo claves como contenido y estrategias curatoriales, esenciales a la hora de planificar un centro cultural, son escasamente abordadas en la literatura.

Esta carencia se amplifica si consideramos el número creciente de nuevos centros culturales que se están implementando, ya sea de manera independiente, o bajo políticas del Consejo Nacional de la Cultura y la Artes.

A la anteriormente citada frase del Ex Presidente Ricardo Lagos Escobar, “*No pondremos un peso allí donde no haya un plan de gestión*”<sup>23</sup> sumada a la frase de Drina Rendic, “*Puede haber gestión sin infraestructura, pero no puede haber infraestructura sin*

---

<sup>21</sup> Anteriormente nos referimos a la disminución de la demanda de obras de artes escénicas. Cito esta frase de Cuadrado y Pérez por lo que compete a la carencia de estudios en programación, sin embargo difiero de la apreciación señalada acerca de la creciente demanda de actividades culturales de artes escénicas.

<sup>22</sup> CUADRADO G. M; PÉREZ C., “La Gestión de la Programación Teatral en España” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13, Nº1, 2007, pág. 79-89, ISSN: 1135-2533

<sup>23</sup> NAVARRO, Arturo. (2006). Cultura, ¿quién paga?: gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural. Santiago de Chile, RIL. Pág. 93 Frase dicha en la Reunión constitutiva de la Comisión Presidencial de Infraestructura cultural en el Palacio de la Moneda.

*gestión*<sup>24</sup>, yo añadiría: “Sin una programación artística consistente no puede existir un plan de gestión exitoso”.

Los centros culturales contribuyen al desarrollo socio-cultural de las comunidades en donde se encuentran. Para que su contribución sea eficiente y perdurable, debe contar con una programación definida en cuanto a ciertos criterios que faciliten y pongan en discusión la relación entre artistas, públicos y agentes relacionados a la cultura.

Lamentablemente esto no se da con frecuencia, muchas veces la programación de centros culturales obedece a una contingencia cortoplacista y no a una visión a largo plazo que efectivamente produzca transformaciones o consecuencias relevantes en sus audiencias, tema no menor considerando que un centro cultural se plantea como una institución inserta dentro de una comunidad a la cual propone contribuir. Asimismo en ocasiones no se consideran las necesidades del público al cual se dirige y se programa en torno a diversos intereses, económicos, políticos, etc. que no necesariamente benefician a los espectadores.

La programación cultural requiere la identificación de las necesidades de los diferentes tipos de públicos. En *Cultivating Program Audiences*, Kristin Congdon (2008)<sup>25</sup> comenta que las audiencias están interesadas en explorar espacios nuevos y reales donde las comunidades, sin distinción, tengan los mismos privilegios y donde el arte pueda verse como una oportunidad para el público de ocupar su tiempo libre en actividades culturales y educativas. En este sentido, los centros culturales trabajan con el espacio de ocio de las personas y la programación que se ofrece es una alternativa de ocuparlo de manera constructiva a través del arte. Esto implica una responsabilidad no menor, puesto que el espectador debe decidir elegir utilizar su tiempo libre en actividades culturales que de alguna manera le ofrezcan un momento de goce (lo que no necesariamente está ligado al entretenimiento), de descanso, reflexión, discusión, esparcimiento, etc.

---

<sup>24</sup> RENDIC, Drina “Recomendaciones para una mejor gestión municipal”. Artículo publicado en libro “CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión”, publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. Valparaíso, 2008.

<sup>25</sup> CONGDON, Kristin, “Cultivating Program Audiences”. Artículo publicado en libro “Arts and Cultural Programming. A leisure perspective.” Editado por Gaylene Carpenter y Doug Blandy. Estados Unidos, 2008.

Los programadores culturales tienen la responsabilidad de ofrecer actividades para el tiempo libre de las personas, pero también, tienen el compromiso de instalar al arte en una posición donde las audiencias sean capaces de reconocer que contribuye al desarrollo humano integral y que no es necesaria o exclusivamente entretenimiento. Los programadores artísticos deben ser un vehículo para impulsar a las personas a entender que el arte es para todos sin distinción y que es capaz de transformar positivamente la vida y los comportamientos, de generar identidad y de contribuir al desarrollo de las comunidades en las cuales se inserta.

En el presente estudio consideraremos la programación de artes escénicas al interior de centros culturales.

### 3.2 DEFINICIÓN PROGRAMACIÓN

La programación de un centro cultural, se refiere al programa de actividades que éste ofrece a la comunidad, el cual articula intereses y necesidades de los artistas, del público y de la institución. El cómo se desarrolle esa programación y cuáles o de qué tipo serán esas actividades, entregará identidad al espacio y lo diferenciará de su competencia.

La programación otorga contenido al centro cultural, sin ella el espacio se convierte en mera infraestructura. Podríamos decir que quien da vida y quien llena de sentido a un espacio cultural es la programación que contiene.

La labor programática consiste en planificar, diseñar y organizar contenidos en torno a una misión estratégica y una visión que se quiere alcanzar. Esta programación variará de un espacio cultural a otro dependiendo de múltiples variables y necesidades de las comunidades en las cuales se inserten. Sin embargo, todas las instituciones culturales definirán su programación en base a una dimensión social a través de la cual se proponen ser centros neurálgicos de encuentro, reflexión y participación. Quienes llevan a cabo la programación por lo general son directores artísticos, curadores, o directores de programación quienes están a cargo de diseñar la programación de modo que, conjugando las necesidades de los diversos actores, vaya en beneficio directo a la ciudadanía.



Ottone se refiere al rol del programador de la siguiente manera: “El programador de un centro cultural tiene la difícil tarea de asumirse como un puente entre creadores y audiencias, con toda la complejidad que implica ser un vehículo de distintas acciones y productos que apelen a las audiencias desde lógicas muy diversas. Lograr acceso y atracción por parte de esas audiencias es uno de los objetivos, hacer visible y coherente los procesos creativos por parte de los artistas es otro, pero no menos importante es la detección de necesidades, la provocación de nuevos discursos, y por sobre todo, ser un gatillador de debate permanente y constructivo.”<sup>26</sup>

Como mencionamos anteriormente, si bien la programación de un centro cultural apunta a atender las necesidades e intereses de la comunidad en la cual se inserta, también es su labor ubicar al arte en una posición estratégica que le otorgue valor. La orientación programática de cada espacio cultural transitará por una y otra en mayor o menor medida de acuerdo a sus propias decisiones curatoriales.

En la *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*, se define esta orientación “en función de las demandas y/o necesidades de las población a la que atiende”<sup>27</sup>, por un lado, y por otro como “la intención de fortalecer algún eslabón de la cadena de valor en el sector de las artes y la cultura, o la necesidad de generar una estrategia de diferenciación para distinguirse de los otros espacios culturales.”<sup>28</sup>

La programación de un centro cultural enriquece su impacto cuando sobrepasa como única estrategia la selección de actividades existentes en el mercado y se transforma en un generador de contenidos específicos para atender los requerimientos de su público y a la vez provocar el desplazamiento de las barreras simbólicas existentes, que activen la sensibilidad artística, que impulsen avances en las comprensiones, en las maneras de relacionarse y de hacer comunidad.

Para esto, es necesario que el programador posea conocimientos y habilidades particulares, que le permitan dirigir objetivos desde lugares a veces más riesgosos e

---

<sup>26</sup> OTTONE R., Ernesto. “Programación, Comunicación y Marketing para Centros Culturales” Ítem 1.3 <http://es.slideshare.net/artevento/ottone>

<sup>27</sup> “Guía Introducción a la Gestión e infraestructura de un centro cultural comunal”. Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009. Pág. 26

<sup>28</sup> Ibid.

innovadores. Se trata de ir más allá de la entretención y de cubrir el tiempo libre o el ocio como objetivo principal. La programación de un centro cultural debe empujar los límites y llevar el pensamiento del espectador a explorar nuevos campos de entendimiento. Debe promover e incentivar la apertura de visiones, provocar cruces entre la vida cotidiana y las maneras tradicionales de pensar con nuevas ideas, nuevos intereses e incentivar el descubrimiento de nuevas posibilidades.

Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente no sólo es esencial considerar las necesidades de las audiencias, sino también las de los propios artistas. El programador debe saber escuchar las demandas de los creadores, sus intereses y requerimientos. Ésta es su tarea, conjugar las necesidades de los públicos, de los artistas y de la institución al mismo tiempo que provocar e incentivar la generación de nuevos contenidos y propuestas que provengan de su propia creatividad. Esto implica poseer una enorme sutileza que equilibre los intereses de todos los implicados y que a su vez contribuya a la sociedad en su conjunto.

Respecto de lo anterior, Ottone comenta: “Dejar la programación únicamente en manos de la demanda implica entrar en la lógica del mercado y la búsqueda de productos de consumo masivo. Definir la programación, sólo a partir de intuiciones y conocimientos previos por parte de los gestores, también conlleva peligros. Por lo tanto, buscar un sano equilibrio por medio de la participación en la toma de decisiones entre la comunidad y los creadores, no puede sino construir bases más sólidas para el desarrollo de programas y de una parrilla programática que perduren en el tiempo. Lo anterior no implica por ningún motivo para los gestores renunciar a su capacidad de ser generadores de propuestas innovadoras y ambiciosas, que contribuyan al desarrollo de nuevos lenguajes.”<sup>29</sup>

Todo lo expuesto anteriormente releva la idea de la necesidad de un diseño de programación estratégica, planificada con antelación, pertinente a la comunidad en la cual se inserta y atenta a los requerimientos tanto de los artistas como de los públicos y de la institución.

---

<sup>29</sup> OTTONE R., Ernesto. “Programación, Comunicación y Marketing para Centros Culturales” Ítem 1.3 <http://es.slideshare.net/artevento/ottone>

### 3.3 PROGRAMADOR

#### 3.3.1 Definición Programador

“Desgranar los criterios utilizados en el interior de la particular coctelera o “caja negra” de un programador no es una tarea fácil ya que no hay manuales o escuelas donde se aprenda este oficio artesanal y etéreo. Esto explica por qué, más allá de improperios o elogios se haya escrito poco de forma analítica sobre el tema”<sup>30</sup>

La literatura que se ha dedicado a indagar en las definiciones, problemáticas y roles del programador, es escasa. No hace muchos años emergió la figura del gestor cultural como nuevo actor dentro de la cadena de producción de arte, sin embargo falta aún una mayor profundización acerca de las especialidades que éste puede abarcar, en este caso, la de la programación artística de espacios culturales.

El programador de un centro cultural es aquél que planifica, diseña y define la ejecución de la programación artística y cultural de un centro cultural. Considerando un conjunto de variables internas de la institución, tales como las posibilidades de financiamiento, el calendario, la cantidad y capacidad de salas con las que cuenta el espacio, el equipamiento técnico de éstas, la cantidad y capacidad de recursos humanos del que se dispone, así como de otras variables tales como la misión y visión de la institución, el programador debe preparar una oferta programática que cumpla con las expectativas de las audiencias, de los artistas, y las del propio centro cultural. En este sentido, el programador debe tener una mirada holística que le permita observar en su totalidad todas las consideraciones necesarias para llevar a cabo una programación coherente, pertinente y exitosa para todos los actores comprometidos. No es una tarea sencilla, pero existen herramientas que pueden hacerla más llevadera.

A grandes rasgos podríamos definir dos tipos de programadores: aquellos que, teniendo por lo general un *background* artístico, plantean la programación desde un punto de vista de una dirección artística; y aquellos con perfiles más enfocados en la producción que planifican los programas en base a la oferta de obras existentes y obedeciendo a lógicas de mercado. El primer caso, se ve con mayor frecuencia en espacios culturales de

---

<sup>30</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

índole más contemporánea, donde por lo general se busca entregar propuestas innovadoras y que corran las barreras de lo convencional provocando experiencias a sus audiencias. El segundo caso podemos verlo en la mayoría de los centros culturales donde la experiencia artística y de gestión de quienes dirigen el centro cultural es marcadamente menor.

La preparación y bagaje cultural y artístico del Programador resulta fundamental, pues en su figura recae el contenido del centro cultural, y por lo tanto, la identidad del mismo. El programador es quien toma las decisiones sobre qué y cómo se presenta, interpretado por quién, en qué espacio y tiempo determinados.

Debido a la casi inexistencia de estudios acerca de este oficio, tampoco existe una denominación única para identificar al programador de artes escénicas; en ocasiones podemos encontrarlo como director artístico, como comisario o curador. Para efectos de esta investigación, lo denominaremos *programador*.

### 3.3.2 Requisitos del Programador

“El campo de la programación cultural está creciendo cada día. Éste requiere personas con un fuerte bagaje multicultural, así como otras habilidades y conocimientos integrales que en su conjunto producen un ciudadano global capaz de trabajar en diferentes atmósferas culturales.”<sup>31</sup>

A continuación reúno las características que según mi experiencia como parte del equipo de Programación de GAM, desde 2011 al presente, sumada a la literatura disponible, son necesarias para ser un programador cultural competente:

- Conocimiento del campo artístico y del sector cultural chileno e internacional (tanto de la historia del arte, estado actual del arte, tendencias estéticas, artistas y su comportamiento, patrimonio, otras instituciones, etc.)

---

<sup>31</sup> SAN JUAN MELENDEZ, Carmen. “How a Cultural Programmer would Be” <http://aaablogs.uoregon.edu/csanjuan/aad-510-public-folklore-and-cultural-programming/how-a-cultural-programmer-would-be/>

- Disposición a trabajar con los artistas y manejo de complejidades diversas y propias de su sector
- Conocimiento de las lógicas de programación y sus diferentes formatos
- Conocimiento acerca de la formación y desarrollo de audiencias, educación, mediación y manejo de públicos
- Voluntad y empatía para comprender las necesidades de las diferentes audiencias
- Manejo y conocimiento de desarrollo social, territorial y comunitario
- Habilidades en organización, planificación y procesos
- Conocimientos de marketing y comunicaciones
- Conocimiento de la competencia
- Habilidades y actualización permanente en networking, herramientas tecnológicas, redes sociales
- Manejo en tipos de financiamientos, captación de fondos, presupuestos
- Conocimientos de aspectos legales en cultura, propiedad intelectual, etc.
- Conocimientos de producción y de aspectos técnicos
- Contacto con redes internacionales, espacios culturales, artistas, etc.
- Manejo de idiomas (al menos inglés)
- Trabajo y dirección de equipos
- Manejo y solución de crisis
- Creatividad y proactividad
- Y por sobre todo, capacidad de poseer una visión holística de todas las variables implicadas

Carmen San Juan resume en su blog, en el artículo *How a Cultural Programmer would Be*: “Entre todas las destrezas y habilidades que los programadores culturales deben tener, hay 3 que considero vitales para ser un programador cultural exitoso. La primera tiene relación con la voluntad de satisfacer las necesidades de recreación de diferentes audiencias. La segunda se resume en “poseer conocimiento acerca de todo” (marketing, presupuestos, postulación de fondos, comunicaciones, habilidades verbales, escritas, de escucha, diálogo, entre otras.) La última está vinculada al hecho de que los

programadores culturales deben ser capaces de crear el empoderamiento de las comunidades y la participación comunitaria.”<sup>32</sup>

Para Kristin Congdon, autora de *Cultivating Program Audiences* (2008) y citada por San Juan en su blog, hay cuatro tareas vitales que un programador cultural debiera ser capaz de manejar para tener éxito en lograr la participación de las audiencias: la incorporación de las tecnologías; la expansión de formas estéticas de pensamiento; la exploración de nuevos roles para las expresiones artísticas tradicionales; y la identificación de nuevas formas de involucrar a las audiencias en experiencias participativas.<sup>33</sup>

Javier Ibacache, actual Director de Programación y Audiencias de GAM, menciona como requisitos del programador los siguientes:

- Contar con un saludable grado de distancia con la militancia artística para poder tener una capacidad crítica.
- Tener una visión amplia de las artes, tanto de la historia del arte como aquello que se discute actualmente en torno a las artes.
- Estar al tanto de la contingencia, más allá de lo anecdótico, de las ideas de fondo que se están debatiendo en la sociedad.
- Estudiar y estar al día de las visiones que están surgiendo, de las tensiones actuales de la sociedad.
- Estar actualizados acerca del pensamiento contemporáneo leyendo a quienes están pensando la sociedad que somos.
- Respecto de lo anterior, el programador debe tener claridad de la postura que juega.
- Conocer y saber de públicos, de desarrollo de audiencias, de caracterización de públicos y formas de estudiarlos.
- Tener conocimientos de comunicación estratégica, pues según su visión, “programar es comunicar”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> SAN JUAN MELENDEZ, Carmen. “How a Cultural Programmer would Be” <http://aaablogs.uoregon.edu/csanjuan/aad-510-public-folklore-and-cultural-programming/how-a-cultural-programmer-would-be/>

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

### 3.3.3 *Caja negra* del programador

Es preciso detenerse en la teoría de Lluís Bonet acerca de lo que él llama “la caja negra del programador”. Bonet, docente e investigador en gestión cultural, Coordinador del Master Oficial en Gestión Cultural y del Programa de Doctorado en Gestión de la Cultura y el Patrimonio, así como Director de los Cursos de Postgrado en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona; escribió un artículo titulado *Una reflexión sobre el proceso de programación cultural*, en el cual expone su teoría.

Bonet llama la “caja negra del programador” a un conjunto de características personales con las cuales el programador deberá batírselas para llevar a cabo la programación de un espacio cultural y las cuales tienen relación con la construcción de su reputación. Entre éstas se encuentran la propia experiencia, la intuición, la percepción sobre las diversas necesidades sociales, la ideología, las opciones estéticas y la propia ambición. Es decir, un cúmulo de aspectos que el programador trae en sí de antemano y que tiene relación con su experiencia y bagaje personal. Al respecto Bonet dice “Los criterios de los que se sirve al decidir la programación se forman en el crisol de esta “caja negra” personal (a veces colectiva) difícil de interpretar.”<sup>35</sup>

Con esto podríamos decir que parte importante de este oficio tendría relación con criterios ya instalados en el programador, y no con conocimientos entregados por una formación específica, la formación de programador como tal, sino más bien, serían resultado de las decisiones que ha ido tomando a lo largo de su vida y de las experiencias a las cuales se ha visto expuesto.

Bonet agrega: “Este conjunto de factores influye en el desarrollo de la definición de una línea artística, editorial o museística, pero este proceso no deja de ser el resultado de una elaboración bastante personal que, por su propia naturaleza, casi nunca está sujeta a definiciones normativas. Habitualmente se corresponde a una percepción subjetiva del programador forjada con los años e influenciada por la opinión o la línea de programación de ciertas personalidades, colegas o instituciones de referencia.”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

<sup>36</sup> *Ibid.*

Es importante señalar aquí que a esto se añade la no existencia de programas de estudio dirigidos a formar programadores artísticos. Podemos encontrar por ejemplo, programas de estudio de Curatoría, pero éstos por lo general se dirigen con mayor énfasis a las artes visuales. Con este antecedente, la *caja negra* de Bonet cobra aún mayor relevancia, pues el Programador cuenta finalmente casi únicamente con su bagaje y con su experiencia como herramientas para llevar la profesión.

Además de esta *caja negra*, los programadores de espacios culturales deben considerar los factores propios de la institución que programan, es decir su misión y visión institucional, así como hemos dicho, conjugar los intereses de los artistas y de las audiencias. Podríamos decir que esta *caja negra* del programador proporciona un sello particular a la programación a pesar de estar basada en un conjunto de variables ajenas al interés propio del programador. De ahí la importancia del bagaje multicultural, de la amplitud de mirada, de la empatía con los diferentes públicos existentes que debe poseer el programador.

Bonet resume lo anterior: “Cuando el director artístico, editor o comisario posee criterio propio, la programación es el resultado de combinar todos los elementos y factores estéticos, institucionales y sociales madurados en esta particular “caja negra” personal.”<sup>37</sup>

Idealmente, esta línea programática debiera poder ser explicitada por el centro cultural, ya sea publicada anualmente en su web, a través de un programa de mano impreso u otra estrategia que haga accesible al público la información acerca de la línea curatorial de la programación que será presentada. Esto es útil para el público que participará de las actividades, pero también para los creadores, gestores culturales, otras instituciones y para el mismo espacio cultural pues entrega un marco sobre el cual guiarse y una sistematización de la labor realizada, permitiendo entregar una visión global y a largo plazo de los lineamientos de programación, una especie de hilo conductor coherente con los propósitos y metas que sigue la institución.

Debido a que no existe una carrera que forme a los programadores y a que sean escasos los estudios realizados respecto de este oficio, dependerá, como hemos dicho,

---

<sup>37</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, 2011.  
<http://lluisbonet.blogspot.com/>



en gran medida del bagaje del programador. Lluís Bonet distingue entre los extremos de la escala, aquellos programadores más cercanos a lo artístico y aquellos más próximos a la gestión. De los primeros dice que “se caracterizan por su fuerte personalidad y por la capacidad de generar marca, pero necesitan apoyarse más en el productor que, con el presupuesto y el conjunto de condicionantes técnicos en la mano, le marca los límites de lo que es posible llevar a cabo.”<sup>38</sup> Y de los segundos dice que “es preocupante observar programaciones de muy bajo vuelo artístico.”<sup>39</sup> La solución a esto, sería un programador híbrido, el cual pudiese equilibrar la dimensión artística con la de gestión. Es decir, aquel que conociendo el campo artístico, teniendo opciones estéticas definidas y un bagaje cultural importante, pueda además manejar áreas comerciales, de producción y técnicas con el fin de saber claramente de qué dispone, a dónde puede llegar y a qué lugar se dirige. Es necesario que conozca el comportamiento del mercado, los aspectos legales de la cultura, los requerimientos de los públicos, que valore el desarrollo comunitario, para así combinarlo con lo propiamente artístico de modo de además imprimir un sello en la programación.

Esto se une a la capacidad del programador de no sólo satisfacer, sino *crear* necesidades en el público. Anteriormente destacábamos la capacidad del programador de relevar el arte como un bien que contribuye al desarrollo humano integral, transformador positivo de la vida y de los comportamientos. En este sentido, el programador debe ser capaz de ubicar al arte en el lugar de una necesidad, y para esto debe generar estrategias que despierten el deseo en sus audiencias. Debemos avanzar hacia una mayor demanda de actividades culturales y para esto es fundamental colocar al arte y a la cultura en el mismo lugar que ocupan las necesidades básicas. Para esto, es preciso conocer su valor, apreciarlo y por último, necesitarlo.

Bonet cita a Salvador Sunyer, director artístico del exitoso festival catalán *Temporada Alta*: “Como dice Salvador Sunyer, una de las tareas básicas de un director artístico consiste en crear necesidades en el público, conseguir no sólo llegar a una audiencia lo más amplia posible, sino que todo ella se “sofistique” gradualmente. Si hace años casi nadie consideraba la prevención, la ortodoncia, la dieta o los controles como

---

<sup>38</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

<sup>39</sup> *Ibid.*

parte intrínseca de la sanidad, de igual forma hay que conseguir que el gusto por la cultura pase a ser una necesidad básica de la colectividad.”<sup>40</sup>

Unido a todo lo anteriormente señalado, no menos importante es la ambición del propio programador de imprimir su marca en la programación y de dejar un legado en las audiencias acorde a los intereses de éstas. Bonet dice al respecto: “(...) el objetivo último de todo programador comprometido es dejar huella; cambiar de alguna manera los referentes, valores y hábitos culturales de la comunidad donde se inserta su proyecto o institución.”<sup>41</sup>

### 3.4 VARIABLES INTERNAS DE LA INSTITUCIÓN

Anteriormente definimos a grandes rasgos las características de los centros culturales, ahora detallaremos las variables internas que lo componen y que inciden directamente en la labor de Programación y que se sumarían a la “caja negra” de Bonet:

#### 3.4.1 Misión y visión

Respecto de la relevancia de la misión y la visión en una institución, Ernesto Ottone comenta: “(...) Pasan a ser un centro cultural en el momento que encuentran un equilibrio entre una misión definida y una visión determinada, las cuales deben establecerse desde sus inicios, con el propósito de saber hacia dónde se encaminan.”<sup>42</sup>

Como bien afirma Lluís Bonet, “el mandato institucional – la misión y las finalidades últimas del equipamiento o proyecto – son el primer aspecto que debe tener en cuenta un programador”<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> OTTONE R., Ernesto. “Nuevos centros culturales como centros de producción de arte”. Artículo publicado en libro “CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión”, publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. Valparaíso, 2008. Pag. 164.

<sup>43</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, España, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

Si bien es cierto que son muchas las variables que debe tener en consideración un programador cultural, la misión y la visión de la institución son primordiales. Estos dos aspectos establecen el marco inicial para cualquier opción programática. Son la base y la fuente desde donde debe surgir todo lo demás.

La **misión** de una institución es aquello que la identifica y por lo cual es posible reconocerla. Responde a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué lo hacemos?, y ¿para quienes trabajamos? Las respuestas entregarán información acerca de la identidad de la institución, sus propósitos, valores, principios, motivaciones y sobre aquellos grupos a los cuales se dirige.

La *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal* elaborada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, define la misión como “la razón de ser” de la institución y establece que debe ser “realista, evaluable y tiene que referirse siempre al tiempo actual”<sup>44</sup>.

La **visión**, por su parte realiza una proyección hacia el futuro en base a las aspiraciones de la institución. Tiene relación a lo que se desea alcanzar más adelante conociendo el estado actual. La pregunta aquí sería ¿qué tipo de institución queremos ser durante los próximos años? La respuesta arrojará las metas y anhelos del centro cultural proyectando hacia el futuro capacidades y oportunidades.

La *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal* expresa lo siguiente respecto de la visión: “Alude al estado de desarrollo del centro cultural y su posicionamiento en un plazo definido de tiempo. (...) En resumen, el proceso de construcción de la visión de futuro del (nuevo) centro cultural constituye la síntesis en la que confluyen las expectativas, visiones y sueños particulares del conjunto de actores involucrados con el espacio.”

Si la misión es el estado actual con el cual se identifican todas las acciones que se lleven a cabo en el centro cultural, y por esto, la misma programación; la visión es a la vez

---

<sup>44</sup> “Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal”. Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, 2009. Pág. 26

el ideal y el desafío al cual deben enfrentarse los programadores con el fin de ir paulatinamente haciéndolo realidad.

A partir del mandato institucional se desprenderán los objetivos estratégicos de la institución, los cuales colaborarán en alcanzar la misión y visión establecidas. El programador debe tener claridad de estos propósitos, y considerarlos ejes en la construcción de la programación.

Sin embargo, además de la misión y la visión, el programador deberá tener en cuenta muchas otras variables. Tal como dice Bonet “(...) este mandato (institucional) viene condicionado por los recursos disponibles: en primer lugar los económicos (propios y ajenos), después los materiales (dimensión, accesibilidad y cualidades del espacio, equipamiento técnico) y, finalmente, las particularidades, experiencia y formación de los recursos humanos al servicio del proyecto”<sup>45</sup>.

### 3.4.2 Trayectoria institución

Dependiendo de si el centro cultural lleva mucho tiempo instalado en una comunidad o de si está recién inaugurado; si está en su período más alto de convocatoria o si por el contrario hay una baja en la asistencia o en la satisfacción del público, las estrategias de programación variarán y el programador deberá considerar estos factores como determinantes en el diseño de la programación. No es lo mismo, por ejemplo, fidelizar un público que lleva años asistiendo al espacio, que crear las audiencias de un nuevo centro cultural. Así mismo, es diferente para un programador abordar su trabajo si está recién llegando a un centro con lineamientos ya formados, o si por el contrario, forma parte activa de la elaboración de las estrategias iniciales de un espacio cultural nuevo. De todas formas, no es posible llevar a cabo la labor de programación de un espacio cultural sin conocer sus tradiciones, comportamientos, equipos y trayectoria.

---

<sup>45</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, España, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

### 3.4.3 Público objetivo y potencial

Los centros culturales en su conformación establecen (o debieran establecer) su público objetivo, así como el público potencial al cual desean llegar. Por medio de estudios en terreno y de estrategias de segmentación es posible identificar estos grupos.

Un programador debe tener la capacidad de conocer en profundidad las audiencias que circundan y transitan el centro cultural, debe incluso conocer aquellos grupos que por el contrario, aun no se han acercado a él. Esto, en conjunto idealmente con un área de marketing, establecerá los caminos a trazar dentro de la programación para fidelizar a unos, y para atraer a otros. Para esto, es necesario, además, estar atentos a los cambios sociales que van ocurriendo, de manera de estar permanentemente actualizando la información que se tiene acerca de los públicos y de la comunidad en general. Un programador atento a las necesidades y tendencias de las audiencias, podrá anticiparse a sus intereses y sabrá reaccionar de manera pertinente a través de la programación. Esto permitirá la existencia de un centro cultural vivo y dinámico en concordancia con los requerimientos e intereses siempre cambiantes de los ciudadanos.

### 3.4.4 Recursos económicos

“Quiero dejar en claro que, desde mi punto de vista, un centro cultural no puede transformarse en un centro de eventos donde no haya producción de arte, donde el grueso de la programación no provenga de una propuesta generada desde el centro cultural y que sea meramente un recipiente de propuestas ajenas a la institución, que vayan formando su programación.”<sup>46</sup>

El tema de los recursos económico es a la vez complejo, delicado y desafiante. Es *complejo* ya que de todos los recursos es el que siempre carece y por el cual los gestores llegan a hacer malabares con tal de conseguirlo. Sabemos que la cultura y el arte no son bienes tangibles, su valor es simbólico y no tiene fuerza en el mercado. Servicios como la danza y el teatro, no generan industria, por lo que no se constituyen como bienes

---

<sup>46</sup> OTTONE R., Ernesto. “Nuevos centros culturales como centros de producción de arte”. Artículo publicado en libro “CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión”, publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. Valparaíso, 2008. Pag. 165.

rentables. Por este motivo, la búsqueda de financiamiento se convierte en un tema central para los espacios artísticos y para cualquier proyecto de ésta índole. Por lo general los centros culturales reciben financiamiento mixto, es decir el porcentaje se distribuye entre el aporte del Estado y el aporte de privados, pero también los hay totalmente públicos o totalmente privados.

Es *delicado* porque tal como comenta Ernesto Ottone en el párrafo anterior, un centro cultural debe procurar no transformarse en un centro de eventos. Muchos gestores o programadores, por la premura del financiamiento, comienzan a programar en función de las ganancias económicas perdiendo de vista los objetivos de la institución. Esto a la larga pondrá en riesgo el prestigio y la legitimidad del centro cultural como centro de arte y de cultura.

Y por último, es *desafiante*, pues el programador debe saber, en primer lugar, exactamente con qué recursos económicos cuenta para poder hacer un análisis de las posibilidades de actividades de programación. En segundo lugar, debe estimar cuánto le falta para cumplir con las expectativas y los propósitos de la institución, y en tercer lugar, definir cuántos recursos es capaz de captar con aportes de privados (empresas o personas naturales) y/o fondos concursables o de otra índole. La carrera por la obtención de recursos es ardua y difícil de lograr. Por esta razón, el programador y los gestores de la institución deben no sólo conocer acerca de presupuestos y asuntos de economía, deben ser expertos en formular y postular proyectos a fondos culturales, permanecer en una permanente búsqueda y afianzamiento de contactos en el sector privado, además de tener habilidades de negociación.

La *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal* apoya lo anterior con la siguiente afirmación: “Es sabido que la gestión de recursos es un aspecto crítico de la realización de un proyecto de centro cultural. Generalmente las necesidades suelen ser mucho mayores que los recursos disponibles, por lo que nos vemos obligados a desarrollar estrategias de gestión pertinentes para conseguir los recursos necesarios.”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> “Guía Introducción a la Gestión e infraestructura de un centro cultural comunal”. Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009. Pág. 33

### 3.4.5 Recursos materiales

Tema no menor es el de los recursos materiales con los que cuenta la institución, es decir, la infraestructura y el equipamiento del centro cultural. A la hora de programar, aspectos como número y dimensión de las salas y/o espacios, aforo y equipamiento técnico del que disponen, espacios para bodegaje, existencia de zonas de descarga, etc.; son fundamentales para definir el tipo de obras y actividades que se pueden acoger. Si los espacios no cuentan con equipamiento técnico adecuado, esto será una barrera para poder presentar espectáculos más complejos o de un nivel técnico muy alto. Si la capacidad de la sala es muy reducida, probablemente no será conveniente económicamente contar con obras que tengan producciones muy costosas porque el retorno será mínimo. El bodegaje y las zonas de descarga son fundamentales a la hora de considerar puestas en escena con un gran despliegue de escenografía.

Los recursos materiales de un centro cultural, determinarán de alguna u otra manera la programación, factor que el programador debe tener presente en todo momento.

### 3.4.6 Recursos humanos

Va depender del tamaño de la institución, sin embargo siempre es recomendable contar con un equipo de programación en vez de un único responsable. Un área programática centralizada en un individuo a veces conlleva una visión estrecha sobre todo por la cantidad de variables que es necesario tener en cuenta. Los profesionales de este equipo de programación idealmente deben poseer bagajes diversos de acuerdo a la diversidad de actividades que aborde el centro cultural. Una formación en artes escénicas y una especialización en gestión cultural podría ser óptimo sabiendo que, como dijimos, no existen estudios formales para ser Programador; aunque estos estudios tampoco son estrictamente necesarios, pues según hemos expuesto anteriormente, finalmente lo que primará en el profesional, será el bagaje cultural proveniente de las decisiones y experiencias que ha ido tomando a lo largo de su vida.

No hay una fórmula establecida en este equipo, a veces se conforma según área, por ejemplo, programador de teatro, programador de danza, programador internacional, etc. Y

otras veces las decisiones se centralizan en un programador quien es secundado por un equipo que lo apoya.

### 3.5 VARIABLES EXTERNAS

Para diseñar la programación de un centro cultural es necesario considerar ciertas variables que son externas a la institución y que obedecen al contexto en el cual ésta se encuentra emplazada.

#### 3.5.1 Contexto local

- a) Histórico: Considerar hitos de la historia, efemérides, conmemoraciones, feriados nacionales, etc. a la hora de programar pues éstas fechas resultan un atractivo para impulsar el encuentro del público y realizar actividades artísticas asociadas. Contribuyen además a dinamizar a las comunidades y generar instancias de participación.
- b) Social: El programador debe estar atento a la actualidad y contingencia social y política para integrar dentro de la programación factores de relevancia para la comunidad. El arte y la cultura son reflejos y motores privilegiados de reflexión e inclusive de acción en torno a los sucesos sociales. Una programación que considere los hechos sociales y políticos de una sociedad tomará un rol movilizador para las audiencias y les brindará un espacio de expresión y reflexión.
- c) Territorial: Los aspectos territoriales del espacio donde se encuentra el centro cultural pueden ser determinantes para la programación. La geografía, el clima y el emplazamiento de una ciudad o comuna pueden aprovecharse desde la programación. Las estaciones del año, las características del territorio, el desarrollo urbanístico, entre otros, pueden entregar insumos atractivos para considerar en la elaboración de la parrilla programática y para reunir a la comunidad en torno a temas relevantes para su cotidiano vivir.



- d) Económico: Las condiciones económicas de la comunidad son un tema fundamental pues incidirán directamente en el modelo de negocio del centro cultural y por lo tanto en la factibilidad programática. Es relevante además la definición acerca de las estrategias de acceso, los ingresos gratuitos, pagados, descuentos, promociones, etc. en concordancia a la realidad del público objetivo y potencial del centro cultural.
- e) Cultural: El programador debe tener conocimiento acerca de los valores locales, las costumbres, tradiciones, barreras simbólicas y tendencias artísticas de la comunidad para la cual programa. Esta información constituirá un capital valioso para identificar con mayor precisión las necesidades de los públicos y considerarlas en el diseño de la programación.
- f) Demanda local: Unido a todo lo anterior, es labor del programador conocer las demandas artísticas y culturales de la comunidad en la cual se inserta el centro cultural, de manera de poder guiar la programación a satisfacerlas en algunos casos, y a generar nuevas necesidades en otros. Bonet afirma al respecto: “No hay política de programación inteligente que no tenga en cuenta, aunque sea para ponerlos en cuestión, los valores de la población local (o visitante) y las demandas de las audiencias habituales de la institución.”<sup>48</sup>

### 3.5.2 Contexto incidente

- a) Talento local: Estar atento a talentos emergentes así como consagrados. Manejar el abanico de artistas y sus trabajos, y reconocer aquellos que están más alineados a la propuesta del centro cultural. Esto implica para el programador una asistencia frecuente a espectáculos de artes escénicas, aunque también es necesario la asistencia a muestras de otras expresiones artísticas que pueden de una u otra manera relacionarse. Estar al tanto de premios y reconocimientos, así como la respuesta de los públicos, la crítica y los medios de comunicación ante sus trabajos.

---

<sup>48</sup> BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, España, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

- b) Disponibilidad de artistas: Unido a lo anterior, un programador debe estar involucrado con el mundo artístico de manera de tener conocimiento acerca del estado actual de los artistas o compañías, estar al tanto de su comportamiento, sus movimientos, presentaciones en otros espacios culturales, en el extranjero, etc.
- c) Competencia: Es necesario estar actualizado acerca de otros espacios culturales, festivales o encuentros de artes escénicas y conocer sus estrategias de programación, funcionamiento y actividades. Esto permite al programador contar con referencias concretas de espacios que se encuentren dentro del mismo ámbito de acción e incluso poder detectar posibilidades de interacción. Junto a las modelos nacionales, es importante también tener conocimiento de centros culturales internacionales con similares características de manera de estar permanentemente actualizado acerca de nuevas modalidades de programación.
- d) Crítica y medios de comunicación: A modo de termostato, es necesario que el programador esté al tanto de la opinión de la crítica y de los medios de comunicaciones respecto a lo que está ocurriendo en el centro cultural y su programación. No como una guía estricta, pero si como medidor, sea para aceptarla o rechazarla, es importante conocer la opinión de aquellos especializados en, valga la redundancia, opinar. Siempre es delicada la relación crítica – comunidad artística, por lo que el programador debe encontrar un equilibrio en el cual la considere lo justo y necesario, y que la utilice cuando sea pertinente.
- e) Percepción externa acerca del centro cultural: Contar con un área de estudios al interior del centro cultural, permite afinar el conocimiento acerca de la manera en la cual la programación es percibida por la comunidad artística, el público y por las personas en general. El modo en el cual estos grupos miren el espacio, incidirá en su comportamiento frente a él. Por esta razón, el programador no puede diseñar su programación sin tomarlo en cuenta ya sea para elevar las percepciones o para mantenerlas.

- f) Redes: Los vínculos con otras instituciones inciden también en la programación. Ya sea con otros espacios o iniciativas del sector artístico, cultural o social, con organismos binacionales, embajadas, etc. Un condicionante importante a considerar son los patrocinadores, auspiciadores y subvenciones externas quienes al entregar financiamiento, inciden también en algunos aspectos de la programación.

### 3.6 ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN

Las estrategias de programación implican el trazado de un conjunto de líneas de acción para alcanzar las metas previamente determinadas. Para esto, es preciso contar con objetivos generales y específicos, considerar el corto y largo plazo y lograr el desarrollo de un plan que involucre el diseño y la adopción de acciones ofensivas o defensivas en relación a la audiencia que estén dirigidas y a los resultados que se intenta conseguir. Unido a lo anterior, es preciso considerar en los inicios del trazado de estrategias, y en realidad en todo momento, los recursos económicos y productivos con los que cuenta la institución, pues esto delimitará la factibilidad de llevar a cabo la programación.

Las metas provienen, como hemos visto, de diversos factores y variables que inciden en la programación y que quedan plasmados en el mandato institucional, esto es la misión y la visión del centro cultural. A partir de esto, el programador debe desgranar objetivos, definir criterios y llevar a cabo el diseño estratégico de la programación integrando los procesos correspondientes. Aquí incidirán, como hemos visto, aspectos institucionales, territoriales, sociales, económicos, estéticos y la propia visión artística y de gestión del programador, lo que en definitiva le imprimirá un sello particular y singular a la programación.

A continuación describiremos las acciones que acabo de mencionar y que debe llevar a cabo el programador junto a su equipo de trabajo:

### 3.6.1 Objetivos

Los objetivos tienen directa relación con la misión y visión institucional. El programador debe definirlos y considerarlos en cada momento a la hora de establecer la programación, esto es lo que le entregará continuidad y coherencia al proyecto programático del centro cultural. Es lo que potenciará su imagen y le dará identidad a su sello.

Los objetivos de la programación pueden ser diversos, sin embargo, podríamos clasificarlos en dos grandes categorías:

a) Énfasis en lo artístico: Creación, producción, investigación, formación y/o difusión de uno o más disciplinas o estilos artísticos. En esta categoría podemos encontrar objetivos específicos tales como:

- Entregar una oferta especializada o ser un contenedor de múltiples manifestaciones artísticas.
- Dar a conocer artistas, obras, géneros y repertorios contemporáneos o vanguardistas
- Dar a conocer artistas, obras, géneros y repertorios clásicos o que apelan a la memoria
- Apoyar la producción artística local
- Apoyar a artistas emergentes
- Promover el cruce de las disciplinas artísticas
- Impulsar la creación e investigación del campo artístico
- Fomentar el desarrollo de una estética, estilo o disciplina artística
- Promover la formación artística de amateurs y/o profesionales

b) Énfasis en lo territorial y social: Poner en valor una comunidad o sociedad y fomentar su cohesión e identidad. Algunos objetivos específicos que podríamos desprender:

- Fortalecer la identidad territorial

- Desarrollar la atracción turística
- Facilitar y democratizar el acceso a la cultura
- Fomentar y profundizar el diálogo intercultural
- Potenciar la formación y ampliación de los públicos, innovación en las formas de captar, diversificar, formar, gestionar, fidelizar o implicar las audiencias
- Relevar simbologías, resonancia espiritual, valor social o valor educativo de una comunidad o sociedad
- Apoyar la regeneración social y económica de un territorio degradado
- Desarrollar culturalmente un territorio

Al ser por lo general espacios culturales polifacéticos, estas dos categorías muchas veces se entrecruzan y forman parte esencial de la misión de la institución. Un centro cultural vanguardista que promueve la creación artística contemporánea, puede al mismo tiempo tener dentro de sus objetivos principales, la democratización del arte y la cultura. Lo relevante será la manera a través de la cual llevará a cabo ambas tareas. Esto será posible gracias a criterios definidos por el programador así como el diseño estratégico que trace para cumplirlos.

Otro objetivo que puede perseguir un centro cultural y que puede permear su parrilla programática, es el énfasis en una propuesta de valor que la diferencie de la competencia o bien en la detección de una carencia tanto en el sector artístico o en la comunidad en la cual se inserta. Para esto, será esencial la realización de estudios que indaguen en el estado del campo artístico y su relación con los públicos, así como en los requerimientos propios de la comunidad.

### 3.6.2 Criterios:

Los criterios de programación son requisitos que determina el programador y bajo los cuales se seleccionará la programación. De esta manera, si bien los criterios tienen estrecha relación con los objetivos y por lo tanto con la misión de la institución, surgen a partir de condiciones subjetivas relacionadas con la “caja negra” del programador combinadas con factores estéticos, institucionales, territoriales, sociales y presupuestarios.

Lo criterios consisten en una selección de características que determinarán y definirán la programación. En base a la literatura leída y a la experiencia personal adquirida en mi desempeño como coordinadora de Gestión de Proyectos Artísticos en el equipo de Programación y Audiencias de GAM, definiré los criterios en base a dos categorías: generales y específicos. Los objetivos de la institución pueden agruparse en los criterios generales; y los criterios específicos representan en concreto, las decisiones curatoriales para llevar a cabo los objetivos de la institución. A partir de éstos últimos se trazará el diseño estratégico de la parrilla programática.

a) Criterios generales de programación:

a.1) Calidad: Calidad e interés inherente a la propuesta

a.2) Audiencias: Satisfacer y/o problematizar los intereses y requerimientos de los públicos

a.3) Economía: Retorno económico por concepto de ingreso de venta de entradas

a.4) Posicionamiento: Diferenciarse de la competencia y posicionarse en el sector cultural

b) Criterios específicos de programación:

b.1) Opciones artísticas

- Carácter ecléctico o especializado
- Clásico, popular, moderno o contemporáneo

b.2) Tipos de propuestas

- Innovadora, rupturista o convencional
- Arriesgada o comercial

b.3) Artistas/obras convocadas

- Consagrados o emergentes
- Profesionales o amateurs

b.4) Origen territorial

- Local, nacional o internacional

b.5) Tamaño

- De pequeño, mediano o gran formato

b.6) Origen de la producción

- Externa, coproducción o propia

b.7) Contenido

- En torno un artista, creador, autor o intérprete para darlo a conocer o para rendirle homenaje
- En torno a una corriente artística
- En torno a una disciplina o lenguaje expresivo en particular
- En torno a una temática específica
- En torno a la celebración o conmemoración de algo
- En torno a factores temporales: la memoria, la actualidad o el futuro

### 3.6.3 Diseño estratégico:

Luego de determinar los objetivos y de definir los criterios, el programador debe llevar a cabo el diseño estratégico de la programación. Esto consiste en darle estructura a la parrilla programática y trazar el *cómo* ésta se llevará a cabo en la práctica.

En primer lugar podemos estructurar la programación en torno a variables cuantitativas y variables cualitativas:

a) Variables cuantitativas

- Número de actividades o espectáculos en general, por ámbito artístico o formato, o de acuerdo a origen nacional o internacional
- Número de estrenos
- Número de remontajes
- Número de producciones, de coproducciones, de colaboraciones, etc.
- Número de artistas invitados

b) Variables cualitativas

- Disciplinas, géneros o estilos artísticas
- Formatos de exhibición

A continuación, es necesario agrupar las actividades para dar una estructura coherente a la línea programática:

c) Variables de la estructura de programación:

- Agrupación de actividades relacionadas
- Interrelación y vínculos entre actividades
- Servicios o actividades paralelas

Para lograr lo anterior, es fundamental considerar las variables temporales y espaciales:

d) Variables de temporalidad

- Fechas: Una o más fechas, período específico, estaciones del año, en torno a una celebración, etc.
- Duración
- Intensidad o frecuencia: Cuantas veces al día, a la semana, al mes, etc.

e) Variables de espacialidad

- Interior: En sala con o sin auditorio, en sala o en espacio alternativo.
- Exterior: Al aire libre
- Capacidad de butacas
- Distribución del público: Cómo se dispone a los asistentes

Luego de trazado el diseño, es necesario identificar la actividad con una denominación que sea fácilmente comunicable al público, y es necesario además identificar el público objetivo. Ambas acciones permiten a las audiencias orientarse frente a la oferta programática.



f) Variables de posicionamiento de la actividad

- Identificación de público específico de cada actividad: etario, nivel socio-económico, educacional, cultural, nichos de públicos (tribus urbanas, gays, lesbianas, infantil, adulto mayor, escolares, profesores, personas con situación de discapacidad, entre otros), etc.
- Nombre o marca del tipo de actividad así como de la actividad misma: Factor elemental de identificación y de distinción que orienta al público y permite la diferenciación con otras actividades. Puede ser en base a modalidades de pre-estreno, estreno o función; a la convocatoria de público si es una función abierta o cerrada, gratuita o pagada, con previa inscripción o por orden de llegada; al tipo de actividad si es función, taller, seminario, foro, coloquio, ciclo, encuentro, festival, muestra, etc.; o en base a la disciplina si es teatro, danza, circo, performance, teatro musical, etc.

Por último y no menos importante, el diseño estratégico implica la consideración de factibilidades económicas, técnicas y de producción para poder llevar a cabo las actividades:

g) Variables de factibilidad

- Factores económicos y volumen presupuestario para determinar si es producción externa, propia o coproducción.
- Factores técnicos y de producción: Ficha técnica, personal técnico y de producción disponible, prevención de riesgos.

#### 3.6.4 Procesos:

Para que la programación de un centro cultural se realice de manera eficiente, es necesario considerar una cadena de procesos llevados a cabo por el equipo humano de la institución. Principalmente esta cadena está compuesta por los siguientes componentes: Planificación, diseño, ejecución y evaluación.

- Planificación: Qué se va a programar
- Diseño: Cómo se va a programar
- Ejecución: Llevar a cabo la programación según planificación y diseño
- Evaluación: Estudio de impacto y resultados

Por lo general el área de programación de un centro cultural lleva a cabo las dos primeras etapas, planificación y diseño; y debe supervisar la segunda y la tercera. A cargo de la ejecución estaría el área de producción y a cargo de la evaluación, idealmente un área de estudios.

## 4. CURATORÍA

“El director artístico teje un hilo rojo que el público no ve explícitamente pero entiende y capta su interés”.<sup>49</sup>

La presente tesis propone incorporar el concepto de curatoría como pilar fundamental de la gestión de programación de artes escénicas en centros culturales. Para esto, en este capítulo nos remontaremos al origen del término, indagaremos en su definición, describiremos el uso que le ha dado el campo de las artes visuales y podremos visualizar su relevancia. Posteriormente, en el capítulo IV. Propuesta, evaluaremos la posibilidad de trasladar el concepto al área de las artes escénicas y las alternativas de incidir positivamente en el trabajo de programación artística.

### 4.1 Antecedentes

El origen de la palabra curador proviene del latín “curator”. El término surgió en el ámbito legal para denominar a aquél encargado de cuidar los bienes de personas desprotegidas o incapacitadas.

La Real Academia Española, define el término a través de las siguientes acepciones: “Que tiene cuidado de algo”, “Que cura”, “Persona elegida o nombrada para cuidar de los bienes o negocios de un menor, o de quien no estaba en estado de administrarlos por sí”, entre otros.

David Levi Strauss comenta en su ensayo “The Bias of the World: Curating After Szeemann & Hopps”, que bajo el Imperio Romano se le habría entregado el título de curador a los oficiales a cargo de diversos departamentos de trabajos públicos, tales como sanitarios, de transporte o de policía. Luego en la Edad Media, el rol de curador se

---

<sup>49</sup> LETHIEC, Michel. Director del Festival Pau Casals de Prada de Conflent. En BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, España, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

habría trasladado al ámbito eclesiástico, a aquellos capaces de “curar” de manera espiritual.<sup>50</sup>

Recién en el siglo XVII el término se habría trasladado al campo del arte refiriéndose a aquél “encargado de un museo, biblioteca, zoológico, u otro espacio de exhibición”.<sup>51</sup>

Pero es a fines del siglo XVIII, con la aparición de los museos modernos para la “preservación, estudio y exhibición de obras, objetos, especímenes y documentos de interés científico, histórico y estético”<sup>52</sup>, cuando se generó con mayor fuerza la necesidad de establecer pautas para la clasificación y orden de las colecciones de manera que éstas pudieran presentarse de manera coherente y legible.

Es así como el curador o comisario artístico surge a partir de la idea de un conservador de arte, de un profesional capacitado en el conjunto de saberes que posibilitan entre otros, la exposición, valoración, manejo, preservación y administración de bienes artísticos.

Los primeros curadores tenían entre otras funciones, la de registrar las nuevas adquisiciones y sobre todo la de mantener sanas las piezas de una colección pública o privada. Procuraban el bienestar del acervo en el sentido del estado físico. Eran una suerte de guardianes, concentrados en la conservación y restauración de las obras a su cargo. Mientras la misión se mantuvo en los museos, con funciones acotadas a la colección permanente, el curador no pasó de ser una figura de perfil bajo; un investigador o un estudioso ajeno a cualquier tipo de protagonismo mediático.

Durante el Siglo XIX, a propósito de los Salones Oficiales de Arte en Francia, el conservador actuó como árbitro de la entonces incipiente querrela entre académicos e impresionistas.

---

<sup>50</sup> LEVI STRAUSS, David. “The Bias of the World: Curating After Szeemann & Hopps”. Artículo publicado en el libro “Cautionary Tales: Critical Curating” editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 15.

<sup>51</sup> FOWL, Kate. “Who cares? Understanding the Role of the Curator Today”. Artículo publicado en el libro “Cautionary Tales: Critical Curating” editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 26.

<sup>52</sup> SUAZO, Félix. “Curaduría, fin de la historia y muerte de la crítica” Caracas, 2007. <http://www.plataformadearte.org/Coloquio/FelixSuazo.htm>

Más tarde, a comienzos del siglo XX, se difunde el concepto a partir de la actividad organizativa y expositiva del arte de las Vanguardias y el curador se posiciona como una figura en oposición al museo.

Con el fin de la II Guerra Mundial, y durante la etapa de posguerra, habiéndose superado históricamente el Movimiento Moderno y habiendo cesado la hostilidad de las vanguardias hacia el museo como institución legitimadora, el rol de curador adquiere fuerza y el ejercicio curatorial comienza a adquirir el significado instaurador de sentido que hoy se le confiere.

En los últimos años de la década del '60 emergió el rol del curador como el director creativo de una exhibición. El crítico Jorge López Anaya estima que la primera pista de la curatoría, tal como se entiende hoy, la dio el suizo Harald Szeemann al abrir en 1969, la muestra *Cuando las actitudes devienen formas*, con la intención no necesariamente de seguir una determinada cronología, sino de probar una tesis.

Pero la transformación que sacó de manera definitiva al curador del marco conferido por el museo, llegó en los años ochenta con las muestras curadas con un guion. No se trataba de mostrar algo, sino de *demostrar*. El ingreso de los curadores en el circuito de las exposiciones temporales les entregó un poder legitimador y los posicionó en el lugar que tradicionalmente había ocupado la crítica. El curador podía imponer obras, nombres y técnicas, elegir un cuadro de tal museo o de tal colección privada; dar forma al catálogo; dialogar y negociar con los sponsors, etc.

Sin embargo, no será hasta la década de los noventa, cuando la figura del curador o también llamado *comisario* en España, se consolidará en el campo de las artes visuales introduciendo un cambio fundamental en las dinámicas de funcionamiento de los diferentes actores que inciden en el área.

El surgimiento de escuelas de curatoría primero en Europa y Estados Unidos le dio mayor peso a la figura del curador. Luego, poco a poco se fueron creando licenciaturas y posgrados en relación a la curaduría e historia del arte en países latinoamericanos como Argentina y Colombia.

El concepto de curador como la persona que facilitaba una muestra comienza a mutar y empieza a posicionarse como aquél capaz de validar un proyecto artístico, alguien que da marco y autoridad a una exhibición. De esta forma, comienza a reconocerse su labor como un trabajo de autor.

En la actualidad, el rol creciente y central de la curaduría es un fenómeno global, el término se ha ampliado de manera considerable y está lejos de abarcar únicamente al conservador o encargado de un museo. Si bien, la práctica sigue radicada principalmente en las artes visuales, su ámbito de acción se ha diversificado. A su vez, el curador ha adquirido mayor poder y su voz se escucha cada vez con mayor fuerza. Muestra de esto es la creciente oferta de programas de estudios académicos acerca de la práctica curatorial, así como la intensidad del debate que provoca esta disciplina a su alrededor, la creación de conferencias y la publicación de un creciente número de libros especializados.

Rodrigo Alonso, habla de la consolidación de la curatoría como disciplina autónoma: “A lo largo de los años, la práctica curatorial se ha consolidado como un espacio de producción discursiva, con métodos, herramientas, objetivos y ámbitos de actuación propios. No sin dificultad, fue desprendiéndose de otras prácticas que en un principio le fueron afines, como la crítica, la teoría estética académica, la museología o la historia del arte. A medida que su terreno de acción fue definiéndose, las diferencias con esas otras áreas de la producción intelectual fueron haciéndose cada vez más evidentes. Y si bien comparte con ellas muchos objetos e intereses, hoy podemos decir que hay un terreno que ha conquistado por derecho propio.”<sup>53</sup>

Es necesario precisar que a lo largo del tiempo el término ha sido denominado de diversas maneras, entre ellas podemos encontrar “curaduría”, “curatoría” y “comisariado”. Para efectos de esta investigación utilizaremos las denominaciones *curatoría* para referirnos a la disciplina, y *curador* para señalar a aquél que la oficia.

---

<sup>53</sup> ALONSO, Rodrigo. “Tácticas curatoriales para el arte tecnológico”. P. 13. Publicado en “Prácticas Curatoriales para las Artes Tecnológicas. Calibrando / Diseñando contextos.” Seminario Internacional. Buenos Aires. 2008. Espacio Fundación Telefónica.

#### 4.2 Definición (características y función)

Probablemente hoy no es posible dar con una única definición acerca del concepto y de la práctica de la Curatoría, sin embargo, es posible delimitar ciertos aspectos para poder comprenderla y abarcarla.

Steven Rand, en el prefacio del libro “Cautionary Tales: Critical Curating<sup>54</sup>”, señala dos direcciones del término que han emergido con los programas de estudio de curatoría:

La primera considera al curador como un facilitador, cuyo compromiso primordial es llevar el arte al público. Esto involucra seleccionar a los artistas, encontrar un espacio, y luego organizar todo lo necesario para la exhibición de manera de que la obra sea presentada según las intenciones del artista, principalmente desde un rol de colaboración y no desde un punto de vista crítico.

La segunda dirección apunta a la voluntad de comprender el trabajo del artista y ubicarlo en un contexto socio-cultural, en un intento por entender y explicar las razones de la creación de la obra y cómo ésta fue creada, cuáles fueron sus influencias, las conexiones sociológicas y antropológicas, e idealmente presentarlas de una manera que incentive otras entradas e intereses.

Ambas direcciones son válidas, sin embargo, la segunda implica una profundidad mayor en el trabajo de exhibición de las piezas de arte. La figura del curador aporta información nueva al trabajo artístico, completándolo, enriqueciéndolo y abriendo puntos de inflexión a la obra, permitiendo muchas veces un mayor acceso del público a la experiencia artística. En este sentido, puede considerarse que el curador no es un sólo un mediador entre la obra de arte y el espectador, sino que añade una nueva visión a la manera en la cual el trabajo artístico es recepcionado.

Son muchos los debates en torno a la figura del curador en los cuales se discute su rol por ubicarse muchas veces él mismo en el pedestal de creador, colocándose por sobre el artista. Muchas voces contrarias alegan que el curador es un invento contemporáneo

---

<sup>54</sup> RAND, Steven. Prefacio del libro “Cautionary Tales: Critical Curating” editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 15.

inútil, producto de la comodidad y que instala equivocadamente el poder del arte en su figura. Otros discuten que la obra de arte tiene un valor por sí misma y que el curador potencialmente podría abusar de ésta alterando su significado original a través de la manera en la cual la presenta.

Para poder tomar un punto de vista, indagaremos en las acciones, roles y atributos que definen la labor del curador. De manera preliminar, podemos definir la curatoría como un proceso de investigación, creación y producción en el ámbito de las artes visuales abarcando diversas áreas del conocimiento, como lo es la teoría del arte, las disciplinas artísticas, su práctica y la gestión de proyectos. Sin embargo, para enriquecer el término, nos basaremos en los diversos roles que cumple el curador y en las habilidades que idealmente debiera manejar, y así nos aventuraremos a dimensionar su aporte en el campo del arte. A continuación, resumiré las características que me parecen más sustanciales a su ámbito de acción para luego generar una definición completa que las abarque:

#### 4.2.1 Acciones del curador

- a) Investigación: Recabar información acerca de un interés en particular.
- b) Planificación: Trazar un plan que reúna objetivos, medios, recursos y acciones a realizar.
- c) Diseño: Proyectar las acciones a realizar e idear la forma en la cual se llevará a cabo la exposición.
- d) Ejecución: Concretar el proyecto según planificación y diseño.

#### 4.2.2 Atributos basales del curador

- a) Conocimiento artístico

El conocimiento profundo del campo artístico, del artista y de su trabajo resulta fundamental para un curador. Estar permanente actualizado acerca de la situación del arte, de los avances, quiebres, nuevas tendencias, nuevos artistas así como poseer conocimiento acerca de la historia del arte y de los contextos socio-políticos en los cuales



se inserta. A su vez, es relevante para un curador convivir entre los artistas y personas vinculadas al arte, relacionarse con ellos y procurar conocer sus visiones, biografías y lenguajes. Levi Strauss comenta en su ensayo que la mayor característica que tenían en común Szeemann y Hopps era el respeto por los artistas y por comprenderlos. “Ellos nunca perdieron de vista el hecho de que su trabajo principal era obtener lo que encontraban en las obras de los artistas, y de hacer, costara lo que fuere, una presentación de su obra de la manera más potente posible a un público interesado”.<sup>55</sup> Fowle agrega que ambos demostraron que un compromiso activo con el arte y con los artistas es central a la práctica curatorial<sup>56</sup>. El curador de esta manera, debe procurar tener una visión sinóptica acerca del arte y su época, a la vez que una visión particular y específica de los trabajos de los artistas.

#### b) Conocimiento de las audiencias

Hace un tiempo que los públicos han cobrado protagonismo en los procesos artísticos. Ya no es posible generar una curatoría sin considerar como figura primordial a quienes recepcionarán la obra. El curador debe poseer conocimiento exhaustivo acerca del comportamiento de las audiencias y debe poseer la capacidad de identificar su público objetivo para llegar de manera directa hacia ellos, a la vez que debe tener la capacidad de atraer y convocar nuevos espectadores.

### 4.2.3 Atributos distintivos del curador

#### a) Autoría

Es amplia la discusión que se genera en torno a la figura del curador como creador. Donde algunos ven la curaduría como un acto que implica creación en relación a la obra, otros ven la acción de “crear” como una pretensión. Muchas veces incluso se ha instalado la idea de que el curador suplanta la labor del artista poniéndose sobre él. Si bien es posible que en algunos casos esto pueda efectivamente suceder, lo cierto es que

---

<sup>55</sup> LEVI STRAUSS, David. “The Bias of the World: Curating After Szeemann & Hopps”. Artículo publicado en el libro “Cautionary Tales: Critical Curating” editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 21.

<sup>56</sup> FOWL, Kate. “Who cares? Understanding the Role of the Curator Today”. Artículo publicado en el libro “Cautionary Tales: Critical Curating” editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 33.

en otros, la labor de autoría del curador imprime en la muestra una nueva lectura que potencia la obra del artista en vez de opacarla, de esta manera su rol no se piensa sólo como quien diseña una muestra y decide cómo se exhibirán las obras expuestas. La elaboración de un discurso de sentido le entrega a la o las obras un marco bajo el cual la audiencia puede encontrar una diversidad de entradas que las obras por sí solas no podrían haberle ofrecido. Este discurso de sentido es creación del curador, a partir de esto, puede hablarse de autoría.

Para graficar las diferencias en torno al tema citaré a algunos curadores de opiniones opuestas:

Ricardo Arcos-Palma, curador franco-colombiano, habla de los riesgos de instalar la figura del curador como creador: “Precisamente esa visión ha hecho que se riña con el artista. La creación es de los artistas. El curador no puede asumir las funciones de creación, pues terminaría eliminando la función del artista”<sup>57</sup>.

Edward Shaw, curador norteamericano comenta lo siguiente: “Hay veces que el curador quiere destacarse por encima del artista, o a la par del artista, pero nunca se aleja del artista. Eso es peligroso, porque el curador no es la estrella: la estrella es la obra”.<sup>58</sup>

Javier Toscano y Daniela Wolf, curadores mexicanos de Laboratorio Curatorial 060, en cambio, establecen que “la función curatorial, que varios individuos más conocidos bajo la función de artista han asumido en la historia del arte, implica un acto de creación. Creación de sentido bajo el signo de una producción simbólica reconstituyente. Procesamiento de enlaces, descentramientos, goznes y derivas, quizá hasta détournements y emplazamientos de zonas autónomas temporales, dependiendo de capacidades e intereses. La curaduría es la más reciente de las prácticas creativas en un ámbito a veces inconexo, a veces inerte, a veces superfluo y a veces atónito frente a la capacidad intrínseca de transformación del mundo.”<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> YOLIN, Juan. “Ser curador”. Artículo publicado en periódico “Arte al Límite” n° 91, 2013. <http://www.artelimito.com/periodico/ser-curador>

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> TOSCANO, Javier y WOLF, Daniela. “La Curaduría como medio I” <http://www.lc060.org/pdf/curaduria.pdf>

Natalia Blanc, periodista cultural argentina, plantea que, “en la actualidad, la práctica curatorial se acerca a la producción teórica de un ensayista: crea un mundo, plantea una hipótesis, propone una forma de narrar.”<sup>60</sup>

Para Marcelo Pacheco, uno de los especialistas en curaduría más prestigiosos de Argentina, “la práctica curatorial consiste en pensar estrategias narrativas para exponer al público una hipótesis propia, una postura sobre el arte. El rol del curador no es hacer una lista de artistas, sino pensar de qué manera, con qué recursos técnicos, narrativos y artísticos es posible mostrar las obras. Aunque no es el artista, el curador es también el autor de la muestra. Yo creo en la curaduría de autor”.<sup>61</sup>

En el sitio web [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu) se posiciona al curador como el “autor intelectual” de una exposición y lo compara con el trabajo de un dj: “Así como el disc jockey compone su propia música a partir de temas existentes, el curador crea su propia obra (la muestra) a partir de obras existentes.”<sup>62</sup>

Quisiera quedarme con ésta última cita acerca de la autoría intelectual del curador para instalar mi punto de vista acerca de su figura como creador. Desde el momento en el cual la historia abandona la idea del curador como mero *exhibition maker* (hacedor de exposiciones), se da paso a su ingreso en el ámbito de la articulación de discursos, y por lo tanto a la posibilidad de desplegar su visión particular e imprimir en la muestra su sello autorial. En este sentido no le roba al artista su posición de tal, sino más bien le suma un discurso a la exhibición de su obra reubicándola y resignificando su poder dando cuenta de fricciones, diálogos y problemáticas que la subyacen.

El curador español Martí Perán, apoya esta visión acerca del curador comentando lo siguiente: “El desarrollo de la posibilidad estética no se reduce al rigor profesional de disponer lo que hay y hacerlo del mejor modo posible para que sea lo que ya es, sino que exige la invención de hipótesis y de vocabulario derivados de la selección de lo que se presenta, del modo de combinarlo, y de las exigencias conceptuales que estas

---

<sup>60</sup> BLANC, Natalia. “De colgar cuadros a producir teoría: la hora de los curadores”. Artículo publicado en Diario la Nación el 24 de enero de 2015.

<http://www.lanacion.com.ar/1762649-de-colgar-cuadros-a-producir-teoria-la-hora-de-los-curadores>

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> <http://www.ecured.cu/index.php/Curadur%C3%ADa>

operaciones provocan. La curaduría se convierte así en una modalidad de habla, en un resorte cargado de lenguaje que sobrepasa la narrativa explícita que rodeaba a la obra.” Y agrega: “La curaduría debe acometer la escritura que crece más allá de lo que ya está afirmado, y debe hacerlo, precisamente, para contrastar hasta qué punto lo dicho nos detiene en lo que ya éramos y sabíamos o, por el contrario, nos regala el anuncio de aquello que todavía no habíamos siquiera pensado.”<sup>63</sup>

b) Sustento teórico, capacidad crítica y mediación artística

Ésta es una de las tareas que considero que entregan la distinción fundamental entre el trabajo de un curador y la de un productor. A través de la muestra, el curador debe ser capaz de generar un marco de sentido para las obras con las cuales decida trabajar. Para esto, el trabajo previo de investigación será relevante para proporcionar tanto al artista como a la audiencia un sustento teórico que enriquezca la obra artística.

Ricardo Arcos-Palma comenta al respecto: “La teorización es parte fundamental del proceso curatorial. No tiene ningún sentido hacer exposiciones sin problematizarlas, sin darles un fundamento teórico, con el cual la obra adquiere nuevas perspectivas de interpretación y lecturas”.<sup>64</sup>

Junto a esto, el curador debe contar con habilidades relacionadas a la crítica artística. Un crítico de arte es una persona capaz de leer la obra con un ojo agudo que combina un conocimiento profundo del campo artístico, de los contextos en los cuales se encuentra, de la biografía del autor, y a la vez es una persona capaz de abandonar sus conocimientos para percibir desde la experiencia lo que la obra transmite. Es una persona con el campo de resonancia activado para poder captar aquello que aún el artista no es capaz de ver. De alguna manera podríamos decir que el crítico es un espectador activo que completa la obra artística con su propia visión y particularidad. Ésta es también una tarea del curador, quien debe agudizar su mirada acerca de la oferta artística y lograr una selección particular, la que luego con la decisión de montaje y puesta en escena, entregue información significativa y movilizadora de sentido que complete la obra de arte.

---

<sup>63</sup> PERÁN, Martí. “La curaduría como posibilidad estética” <http://www.martiperan.net/print.php?id=39>

<sup>64</sup> YOLIN, Juan. “Ser curador”. Artículo publicado en periódico “Arte al Límite” n° 91, 2013. <http://www.artelimito.com/periodico/ser-curador>

El curador e investigador de la cultura venezolano, Félix Suazo, argumenta: “La actividad curatorial supone el ejercicio del criterio a la hora de discriminar cuales artistas, obras o problemas van a sustentar la exposición. Así, en el momento de seleccionar u omitir, el curador se transforma tácitamente en crítico, pero sin asumir la aureola inquisidora que en otra época identificaba a quienes fungían como jueces implacables de la producción artística. A diferencia del crítico tradicional, el curador concentra sus argumentos en la conceptualización de las propuestas con las que trabaja.”<sup>65</sup>

El curador español, Martí Perán, comenta acerca del progresivo desplazamiento de la curatoría hacia la escritura y su consiguiente intersección con el espacio tradicional de la crítica de arte y establece lo siguiente: “Lo que ponemos en evidencia es que la narrativa critica está hoy preñada de convenciones y banalidades que obligan a la curaduría a afinar sus objetivos. Llevar las obras hacia lo que no dicen explícitamente puede ser un modo eficaz de reafirmarlas como dispositivos críticos.”<sup>66</sup>

La capacidad del curador de proveer un sustento teórico y a la vez una mirada crítica, debe unirse a su capacidad de escritura para la elaboración de textos y catálogos como soportes de sentido que plasmen la fundamentación de su selección y decisión curatorial. De esta manera, el curador contribuye a trazar senderos y entregar herramientas para la interpretación de las obras y de los artistas. Podríamos decir que, la elaboración de textos que acompañan la muestra constituye una labor pedagógica y de mediación artística entre espectadores y piezas de arte. La curaduría aparece entonces como una práctica intermediadora, estrechamente vinculada a la actividad crítica, que agrega un grado de especialización mayor en el campo de la difusión cultural.

### c) Riesgo

Heather Kouris, en su Introducción del libro *Cautionary Tales: Critical Curating* afirma lo siguiente: “El curador debe tomar riesgos en la preparación de sus proyectos. Una buena exhibición no consiste en la mera agrupación de los trabajos de los 50 mejores

---

<sup>65</sup> SUAZO, Félix. “Curaduría, fin de la historia y muerte de la crítica” Caracas, 2007. <http://www.plataformadearte.org/Coloquio/FelixSuazo.htm>

<sup>66</sup> PERÁN, Martí. “La curatoría como posibilidad estética” <http://www.martiperan.net/print.php?id=39>

artistas, sino que debe involucrar alguna reflexión que aporte a la sociedad, y/o un cierto reconocimiento de la historia del arte, la geografía, y la cultura, y por cierto, compartir algo de la perspectiva personal del curador.”<sup>67</sup>

Para contribuir de manera distintiva a la obra artística, el curador debe atreverse a tomar riesgos y traspasar ciertos límites de lo convencional a la hora de concebir y organizar el montaje de una selección de artistas. El propósito es brindar a la obra una mirada particular que complete y trascienda su universo simbólico de manera de entregar al público un marco de sentido. Esto implica un riesgo que el curador debe estar dispuesto a correr cuando aborda un nuevo trabajo curatorial: no conformarse con lo sabido, lo probado y lo consagrado, dejar a un lado el discurso previsible y pre-establecido, los lugares comunes y las lecturas condescendientes. Para que una exhibición de arte haga sucumbir artísticamente al espectador el instante mismo en el cual se visita y a la vez que esta experiencia prospere en su memoria en el tiempo, la propuesta debe remover sus sensibilidades y discursos e invitarlo a salir del sitio seguro en el cual se encuentra. Sólo así la obra trascenderá.

No puedo dejar de citar al curador español Martí Perán quien argumenta esta posición de manera precisa: “Es menester que rebrote una curaduría capaz de *malinterpretar* a las obras, dispuesta a trasladarlas desde la convencional celebración de su pertinencia y disciplina con las expectativas, hacia el despliegue de sus posibilidades. El arte no está para confirmar nuestras convicciones políticas, ni nuestros valores morales, ni nuestras suposiciones sobre las bondades de la experiencia sensible, por mucho que a todos estos universos los hayamos impregnado de un espíritu contestatario que, a fin de cuentas, es lo que nos exige el mercado. Acaso sucede que nuestras tropas de agentes críticos son aristotélicas hasta la médula sin que sean conscientes de ello. Léanlo como quieran, pero el arte, a nuestro juicio, está para importunar cualquier confort ideológico o moral y, así, abrir permanentemente una brecha hacia el vértigo de la libertad. La curaduría como posibilidad estética sería así el ejercicio mismo de esa apertura.”<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> KOURIS, Heather. Introducción de “Cautionary Tales: Critical Curating”. Editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 11 y 12.

<sup>68</sup> PERÁN, Martí. “La curaduría como posibilidad estética” <http://www.martiperan.net/print.php?id=39>

Y agrega: “Lo que estamos reclamando es una curaduría que, con independencia de los formatos con los que resuelva la cuestión preliminar del *display*, de inmediato sea capaz de activar esa puesta en escena para que surja lo inesperado, para que se enuncie lo que en las obras no era más que una posibilidad contenida. La curaduría no es un gobierno de las obras sino el modo de hacer estallar en ellas lo que estructuralmente tienen de ingobernables.”<sup>69</sup>

#### 4.2.4 Roles del curador

##### a) Selección

Jens Hoffmann, en la obertura de la publicación nº 1 de la revista *The Exhibitionist*, afirma que “el proceso curatorial es un proceso de selección, un acto de elegir entre un número de posibilidades, una imposición de orden entre un campo que tiene múltiples variables artísticas. El rol de un curador es precisamente limitar, excluir y crear significado usando signos, códigos y materiales existentes.”<sup>70</sup>

El trabajo del curador se trata por tanto de escoger de un mundo de opciones diversas, ciertas producciones que, referidas a un marco de significado, sobresalgan de las demás. Esta selección dependerá del enfoque que el curador desee investigar, así como de su ojo crítico y agudo capaz de hallar una particularidad específica allí donde no todos lo ven. Para que esta selección no se convierta en una distinción arbitraria de algunas opciones sobre otras, será necesaria la elaboración de una fundamentación teórica que justifique la práctica artística escogida.

##### b) Investigación: Dimensión social e histórica

No es posible analizar una obra artística a cabalidad sin conocer el contexto bajo el cual ésta surge. Ni tampoco es posible exhibir la obra desconociendo el momento actual en el cual se expone. A partir de esto, es necesario considerar por un lado la biografía del artista, y por otro la biografía de la comunidad que recepcionará la obra.

---

<sup>69</sup> PERÁN, Martí. “La curaduría como posibilidad estética” <http://www.martiperan.net/print.php?id=39>

<sup>70</sup> HOFFMAN, Jens. Overture de “The Exhibitionist” Issue no. 3 <http://www.the-exhibitionist-journal.com/issue3.htm>

Asimismo, no pueden quedar fuera del trabajo curatorial, aspectos culturales, sociales, políticos, históricos y antropológicos relacionadas a la época y territorio en el cual se insertará la exhibición.

Una de las claves de Szeemann y Hopps para el trabajo de un curador, es que éste debe proveer una plataforma para las ideas e intereses de los artistas; debe ser receptivo a la situación bajo la cual ocurre; y debiera de manera creativa abordar oportunamente los aspectos artísticos, sociales, culturales o políticos.<sup>71</sup>

Es así como el curador debe ser capaz de diagnosticar tendencias, inclinaciones y tensiones propias de la cultura y del arte de nuestro tiempo. Debe tener la habilidad de propiciar lecturas coherentes (nexos de unión y diferencias), que excede el análisis de las obras en sí, sino que habla del arte en general y de nuestro tiempo.

#### c) Producción

El curador debe tener conocimiento acerca de los procesos de producción de una obra. Requiere tener manejo en la organización de escenarios de exhibición, de montaje, de funcionamiento técnico, iluminación, diseño, difusión, etc. Estos aspectos acompañan indudablemente en todo momento el trabajo curatorial. Desde mi punto de vista, el ideal es que el curador trabaje de manera próxima con un productor especializado en ámbitos técnicos y de producción, lo que no quita que el curador debe manejar conocimientos y nociones relacionadas.

#### d) Nexo

David Levi Strauss habla del curador como un mediador entre el arte y sus públicos, así como Kate Fowle suma al rol del curador, la figura de facilitador.

El curador se encuentra en medio de los artistas, los espacios de exhibición y del público. El trabajo es triple, sino múltiple, pues cada mundo es particular y diferente entre

---

<sup>71</sup> FOWL, Kate. "Who cares? Understanding the Role of the Curator Today". Artículo publicado en el libro "Cautionary Tales: Critical Curating" editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 32.



sí. Los artistas quieren preservar y mantener intacto el significado de su obra, las audiencias quieren acceder a este universo simbólico a partir de su propia biografía, y todo esto debe suceder en un espacio de exhibición en donde todas las diferencias deben convivir. El curador, a partir de su propia subjetividad, media y facilita esta convivencia para cada actor y establece las relaciones que en ella se darán.

Jens Hoffmann señala lo siguiente: “La exhibición, como un médium creativo, establece y cultiva nexos específicos entre individuos y objetos. El curador es el autor de estos nexos, seleccionando e instalando los trabajos de arte, los cuales agrupados ofrecen un argumento mucho mayor a lo que cualquier pieza sola (individual) podría hacer por sí misma. En otras palabras, la exhibición refleja la subjetividad del curador individual, tal como cada pieza de arte refleja la subjetividad del artista que la creó.”<sup>72</sup>

Para que efectivamente el curador sea un nexo entre los actores que participan en la exhibición de una obra artística, éste debe tener la habilidad de atender sus necesidades específicas. En relación al público que recepciona la obra, Heather Kouris, en su Introducción en el libro *Cautionary Tales: Critical Curating* comenta “Aquellos que se dedican a la práctica curatorial, debieran ser capaces de comunicar sus ideas o intenciones de manera fácil y abierta al público que presencia las exhibiciones.”

Como toda muestra de arte, las exhibiciones de artes visuales se completan en el contacto con el público al cual están dirigidas. Por esta razón, el curador a través de diversos componentes que van desde el espacio escogido, la composición y disposición de los elementos expositivos, la elaboración de textos teóricos y catálogos que entregan un marco de sentido, entre otros, proporcionan herramientas a las audiencias para facilitar la experiencia artística, no de una manera simplista, sino de un modo en el cual se abran campos simbólicos insospechados para el público.

De este modo, el curador requiere ser un generador de lecturas y hermenéuticas que incentiven la complicidad entre los artistas, las obras y los destinatarios.

---

<sup>72</sup> HOFFMAN, Jens. Overture de “The Exhibitionist” Issue no. 3 <http://www.the-exhibitionist-journal.com/issue3.htm>

#### e) Plataforma de artistas

Producto de su trabajo, con la selección de obras artísticas para las exhibiciones, el curador va creando una plataforma de artistas vinculados a su reputación. Si el trabajo del curador es reconocido, se transforma en un referente para distinguir artistas de calidad. Esto contribuye en la difusión del trabajo artístico, y en la legitimación y consagración de los artistas. Con el tiempo, el curador acumula un catálogo de artistas que serán asociados a su nombre, y por lo tanto, apreciados o no por el público y la crítica especializada. De esta manera, la práctica curatorial se convierte en un dispositivo aglutinador y proyectador de artistas.

#### 4.2.5 Hacia una definición de curatoría

A partir del listado recién expuesto acerca de las acciones, atributos y roles del curador, resulta que la práctica curatorial vista de este modo rebasa el concepto de quehacer técnico y/o material, y en realidad, se muestra como un mecanismo de conocimiento complejo donde confluyen aspectos de diversas índoles.

Con la figura del curador, se sistematiza un conjunto de tareas que antes eran realizadas por diferentes actores del ámbito artístico y que ahora entramadas, y con una visión sinóptica de la obra de arte, se complejizan.

Luego de esta caracterización del trabajo del curador, podríamos aventurar la siguiente definición:

*La práctica curatorial es un procedimiento que modifica la estructura interpretativa del campo cultural. A partir de una o más obras de arte, el curador elabora una experiencia artística sustentada por una tesis, y un cuerpo teórico que le aporta sentido a la manera en la cual ésta será recepcionada por el público.*

*El curador investiga, planifica, diseña y ejecuta la exhibición de obras de arte. Para lograrlo, debe poseer ciertos atributos básicos tales como un conocimiento del campo artístico y de las audiencias; y ciertos atributos distintivos como autoría o sello particular,*

*coherencia teórica y crítica, y una apertura al riesgo para llevar a cabo el diseño de la exhibición y su discurso.*

*Dichos atributos permitirán al curador realizar las siguientes tareas para que la exhibición sea concretada: selección de obras y artistas, vinculación social, política, antropológica e histórica, labores de producción, técnica y difusión inherentes a la realización de una exhibición, la escritura de textos y catálogos que sustenten y apoyen la muestra y el establecimiento de nexos concretos con las audiencias. Por último, el curador, a medida que desarrolle diferentes proyectos, irá construyendo una plataforma de artistas permitiendo la visibilización del trabajo de éstos asociada a una marca en particular, la del curador en cuestión.*

La curatoría se presenta aquí como el procedimiento por el cual es posible delinear metas y planificar su logro efectivo a través de la impresión de un discurso dirigido a realizar una intervención que va más allá del suceso artístico en sí mismo, y que se propone transferir un determinado mensaje a su audiencia.

Esto quiere decir que el trabajo de curatoría efectivamente implica la selección de las obras y la coordinación de su realización, pero su razón de ser se explica por todo el proceso de investigación que se desarrolla previamente y que entrega a la totalidad del hecho artístico, una visión que lo trasciende.

#### 4.3 Relevancia de la práctica curatorial

La curatoría instala una nueva modalidad de visibilizar el arte y una nueva manera en cómo este es recepcionado por el público. El trabajo curatorial permite expandir, multiplicar, e incluso abrir caminos inéditos en la percepción de la obra artística. Formula lecturas, establece relaciones y construye contextos. Es un trabajo de mediación llevado a cabo por el curador, entre el artista, la obra y el espectador. Es la creación de una nueva dinámica de relaciones entre los diferentes actores que se conjugan en la cadena artística. Implica permitir la apertura de la obra de arte con sus capas y simbologías a través del foco de un discurso particular, de una tesis que aporta el curador. Es liberar trabas para lograr mayores campos de resonancias en las audiencias. A través de la decisión del curador, la obra artística aparece como la potencia de múltiples significados.

La práctica curatorial resulta ser un dispositivo artístico de exhibición que problematiza, a la vez que expande y visibiliza, la obra de arte.

Para concluir, cito a Martí Perán: “Pudiera ser que la curaduría tuviera, a pesar de todo, un origen muy preciso: aquella inflexión por la cual las obras no son ya el objetivo y destino de la experiencia estética sino, por el contrario, un punto de partida. El giro no es menor. Conlleva el desarrollo de lo que podríamos denominar (mediante una inadecuada apropiación) la posibilidad estética; esto es, la exploración efectiva de la potencia de las obras como germen para repensar siempre lo sensible, lo ético y lo político.”<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> PERÁN, Martí. “La curaduría como posibilidad estética” <http://www.martiperan.net/print.php?id=39>

# III.caso de estudio

1. FUNDAMENTACIÓN
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
3. HISTORIA DEL EDIFICIO
4. GÉNESIS SIMBÓLICA
5. DESCRIPCIÓN CENTRO CULTURAL
6. PROGRAMACIÓN
7. CONCLUSIONES CASO DE ESTUDIO



[www.gam.cl](http://www.gam.cl)

**CENTRO GABRIELA MISTRAL, GAM 2010 – 2014**

# 1.FUNDAMENTACIÓN

La selección del Centro Gabriela Mistral, GAM, como caso de estudio, no es arbitraria. Además de tener el privilegio de trabajar en él prácticamente desde sus inicios, y hasta el presente, lo que me ha permitido contar con una visión de primera fuente acerca de su funcionamiento, procesos y resultados, GAM se constituye actualmente como el principal espacio dedicado a las artes escénicas contemporáneas del país. Avalado no sólo por las características de su equipamiento e infraestructura, por la calidad y cantidad de su programación artística, y por su fuerte trabajo con las audiencias; sino además, por la recepción del público, y por el interés que genera en la crítica especializada y en los medios de comunicación.

“Durante los cinco años de funcionamiento de su primera etapa, el GAM ha demostrado ser un lugar de encuentro de la ciudadanía con todo tipo de expresiones artísticas, como teatro, música, danza, artes visuales, circo, etc. El hecho de que sea visitado por más de un millón de personas al año demuestra su éxito como referente cultural.”<sup>74</sup>

Tomar el Centro Gabriela Mistral como caso de investigación, me permitirá caracterizar cualitativa y cuantitativamente un modelo programático que aparentemente ha sido beneficioso para la comunidad en la cual se inserta, y para el país en general. A partir de esto, podré cruzar los datos teóricos recabados con la investigación de conceptos como programación, curatoría, artes escénicas y centros culturales; con la experiencia real de un caso exitoso. Como resultado de este cruce, seré capaz de definir las características de un plan o modelo de programación curatorial, en miras de ser aplicado a las particularidades de cualquier espacio cultural de artes escénicas.

---

<sup>74</sup> <http://www.gam.cl/docs/default-source/default-document-library/Informes-de-Prensa/Comunicado-MOP-Segunda-Etapa/comunicado-gam-segunda-etapa.pdf?sfvrsn=0> Consultado el 29 de marzo de 2015.

## 2.METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El estudio de caso corresponde a la etapa descriptiva, segunda fase de investigación de la presente tesis. Esta etapa permite al investigador mirar el objeto de estudio, el Centro Gabriela Mistral, GAM, en su ambiente genuino y con todas sus cualidades innatas. A partir de los datos recabados con dicha observación, éstos serán procesados y sistematizados para elaborar una caracterización cualitativa y cuantitativa del sistema de programación artística del centro cultural en cuestión.

En síntesis la presente etapa contempla lo siguiente:

- Observación empírica del objeto de estudio.
- Entrevista al Director de Programación y Audiencias del centro cultural.
- Recolección y revisión de datos entregados por el centro cultural, y por aquellos encontrados en fuentes secundarias tales como prensa escrita y audiovisual, página web de GAM, Memoria Anual de GAM, Convocatoria de Proyectos GAM, entre otros.

Mi posición de trabajadora de GAM me permitirá contar con una privilegiada observación in situ del funcionamiento de su programación sin perder de vista de manera cuidadosa el posible sesgo que este mismo privilegio puede implicar. Apelando a las características científicas de la investigación, asumiré el riesgo procurando poseer el máximo de objetividad.

Con el objetivo de realizar una anatomía detallada acerca de la oferta cultural del Centro Gabriela Mistral, indagaré en datos referentes a organigrama, financiamiento, criterios y estrategias de programación, curatoría, categorías y tipologías de espectáculos, tipo de asociaciones con las obras, número de obras, de funciones y de artistas, perfil de las obras y de las compañías, volumen anual de programación de artes escénicas, número de estrenos, remontajes, modalidad de convocatoria, formatos de exhibición y de distribución, número y características de los espectadores, entre otros.

El estudio abarcará la puesta en marcha del centro cultural en 2010, así como sus primeros cuatro años de funcionamiento: 2011, 2012, 2013 y 2014.

### 3.HISTORIA EL EDIFICIO

“Parte importante de la historia reciente de Chile está contenida en el edificio de GAM. Sus sucesivas fases son simbólicas de los cambios sociales y políticos en el país. Reparar y valorar la memoria nacional forman parte de la refundación del centro, un hito histórico de Santiago.”<sup>75</sup>

Con el propósito de albergar la *Tercera Conferencia Mundial de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas*, UNCTAD III que se celebraría en 1972 para discutir acerca de cómo superar la pobreza, y recibir a tres mil delegados de ciento cuarenta países en un recinto con la más avanzada tecnología de comunicación y confort<sup>76</sup>, el gobierno de Salvador Allende reclutó a miles de obreros y voluntarios para la construcción del edificio diseñado por los arquitectos José Covacevic, Hugo Gaggero, Juan Echenique, José Medina y Sergio González Espinoza. La construcción del edificio, ejecutada en un tiempo récord de 275 días gracias a la amplia participación de la ciudadanía, se constituyó como un “hito latinoamericano de modernidad arquitectónica y utopía constructivista”.<sup>77</sup> Actualmente en GAM, se puede observar una frase grabada en una de sus escaleras exteriores que dice lo siguiente: “Este edificio refleja el espíritu de trabajo, la capacidad creadora y el esfuerzo del pueblo de Chile representado por sus obreros, sus técnicos, sus artistas y sus profesionales”. Originalmente la frase se encontraba escrita en una piedra del escultor José Román, hoy desaparecida.

Un mes después de finalizada la Conferencia, el edificio fue traspasado al Ministerio de Educación transformándose en el “Centro Cultural Metropolitano Gabriela Mistral”<sup>78</sup>, en honor a la poetisa y estableciéndose como “museo de los trabajadores”<sup>79</sup> y como lugar de encuentro activo para los ciudadanos. Sin embargo, las funciones de este nuevo Centro no prosperaron y su duración fue de poco más de un año, debido a que, tras el Golpe

---

<sup>75</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl) Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>76</sup> 275 días. Sitio, Tiempo, Contexto y Afecciones Específicas. Editores Paulina Varas y José Llanos. Pág. 65 “Edificio Unctad III” por Jorge Wong. Santiago, Junio 2011.

<sup>77</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl) Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>78</sup> <http://www.emol.com/noticias/magazine/2007/12/15/285429/dan-a-conocer-propuesta-ganadora-para-transformar-edificio-diego-portales-en-centro-cultural.html> Consultado el 20 de marzo de 2015.

<sup>79</sup> “275 días. Sitio, Tiempo, Contexto y Afecciones Específicas.” Editado por Paulina Varas y José Llano. Pág. 86. “Dos veces Gabriela. Entre la utopía, el shock y la heterotopía” Por Ramón Castillo. Santiago, Junio 2011. Cita de Salvador Allende en la inauguración del Museo de la Solidaridad, Santiago, 17 de mayo de 1972.



Militar de septiembre de 1973, el espacio fue ocupado por la Junta Militar de Gobierno como centro de operaciones y cerrado para la ciudadanía. El Decreto Ley N° 190 de 10 de diciembre de ese año cambió el nombre del complejo por «Edificio Diego Portales»<sup>80</sup>

Desde 1973 hasta 1981, el edificio fue sede del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo. “Sus salones se convirtieron en espacios resguardados y estratégicos para las decisiones de la Junta militar. El edificio fue clausurado al público, su exterior fue enrejado, y el grueso de su colección de arte fue retirada, destruida y dispersada.”<sup>81</sup> Cuando la Presidencia retornó a las oficinas de La Moneda, quedó únicamente el Poder Legislativo en el espacio hasta el retorno a la democracia en 1990.

A partir de entonces, ya asumido el gobierno de Patricio Aylwin, y durante los tres primeros gobiernos de la Concertación (1990-2006), el edificio fue utilizado como centro de conferencias y convenciones públicas y privadas, y la torre se convirtió en la sede del Ministerio de Defensa Nacional, la cual se mantiene hasta hoy.

A comienzos de 2006, un incendio destruyó el 40% de la estructura del edificio y tras una evaluación, la entonces presidenta Michelle Bachelet ordenó la creación de un *Comité de Ministros para la Reconversión del Edificio Diego Portales*, conformado por los titulares de las carteras de Defensa, Vivienda, Bienes Nacionales y Cultura, con el fin de decidir el destino del inmueble.<sup>82</sup> Se llamó a propuesta pública, y en las bases se especificó la necesidad de recuperar el sentido original del espacio, y «devolverle a la ciudadanía un edificio creado para el pueblo». El 15 de diciembre de 2007, veintiún meses después del incendio, se anunció que había ganado el proyecto de centro cultural, de la oficina de arquitectura Cristián Fernández Arquitectos Asociados y Lateral Arquitectura.<sup>83</sup>

El 19 de octubre de 2009, se promulga la Ley N° 20.386 que cambia la denominación del actual edificio Diego Portales a "Centro Cultural Gabriela Mistral", “con

---

<sup>80</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_Cultural\\_Gabriela\\_Mistral/Teletrece](http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_Cultural_Gabriela_Mistral/Teletrece) (07-03-2006). «Edificio Diego Portales: símbolo político de Chile». Consultado el 15-12-2007.

<sup>81</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl) Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>82</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_Cultural\\_Gabriela\\_Mistral/](http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_Cultural_Gabriela_Mistral/) Dirección de Arquitectura, [Ministerio de Obras Públicas de Chile](#)(2007-07). «Bases administrativas especiales, Concurso público internacional de anteproyectos de arquitectura Centro Cultural Gabriela Mistral». Consultado el 15-12-2007.

<sup>83</sup> Dirección de Arquitectura, [Ministerio de Obras Públicas de Chile](#)(19-10-2007). «Concurso Internacional de Anteproyectos de Arquitectura para el “Centro Cultural Gabriel Mistral”...». Consultado el 15-12-2007.

la finalidad de perpetuar su memoria y honrar su nombre y su contribución a la conformación del patrimonio cultural de Chile y de las letras hispanoamericanas.<sup>84</sup>

La inauguración del nuevo espacio, celebrada por siete mil personas junto a autoridades de Gobierno y protagonistas del mundo cultural, y su apertura como centro cultural para la ciudadanía, se llevó a cabo el día 4 de septiembre de 2010 en el marco del Bicentenario bajo el gobierno de Sebastián Piñera.

“En su primera etapa de remodelación, el Centro destaca por la transparencia y organización que proyecta la vida interior del edificio hacia el exterior, fundiéndose con la rutina de su entorno. Es un edificio conectado con la ciudad pero, a la vez, capaz de acoger realidades autónomas para la creación y el silencio. Cristián Fernández, arquitecto a cargo de la remodelación, señala: <El edificio simplemente se amoldó a un diseño urbano que, a nuestro entender, refunda la relación del lugar con su contexto>”<sup>85</sup>.

Tres años y medio después, el día lunes 17 de marzo de 2014, a una semana de haber asumido la presidencia de Chile por segunda vez, Michelle Bachelet visitó GAM y anunció el inicio de la construcción de una nueva etapa: “Vamos a iniciar en este gobierno la construcción de la segunda etapa del proyecto, con un gran teatro para 2 mil personas, que tanta falta le hace a esta ciudad y al país”.<sup>86</sup>

Los trabajos comenzaron a realizarse a fines del mes de mayo del presente año 2015, y se planifica su apertura para mediados de 2017 bajo el gobierno de Michelle Bachelet. La nueva construcción aumentará la superficie de GAM en 15 mil metros cuadrados, con lo cual se completará un total de 37 mil metros cuadrados.

La gran sala, conceptuada como el principal escenario que generará el Estado durante el presente siglo, tuvo en cuenta en su diseño que fuera un espacio flexible y que considerara la multiplicidad y heterogeneidad que exhiben las artes escénicas.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> <http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=1007440&idVersion=2009-10-27&idParte> Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>85</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl) Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>86</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl) Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>87</sup> <http://www.gam.cl/docs/default-source/default-document-library/Informes-de-Prensa/Comunicado-MOP-Segunda-Etapa/comunicado-gam-segunda-etapa.pdf?sfvrsn=0> Consultado el 29 de marzo de 2015.

## 4. GÉNESIS SIMBÓLICA

“El deformado rostro del edificio por efecto del fuego se convirtió en la oportunidad para restituir alegóricamente la memoria de tiempo y lugar o al menos, recuperar la “vida” desde la ruina, la ceniza, la cicatriz.”<sup>88</sup>

No cualquier edificio cuenta con la carga histórica, política, social y cultural que alberga el edificio del actual Centro Gabriela Mistral, GAM. El recorrido que ha visto transitar su infraestructura es por lo menos dramático: primero fue sede de las utopías de una revolución popular a partir de un trabajo colaborativo a nivel nacional, luego fue refugio de las políticas de terror de un gobierno militar represor que trajo consigo el bloqueo del espacio para los ciudadanos; para luego terminar con sus cimientos arrasados por el fuego en el incendio ocurrido el año 2006. Estos hechos recorren la historia del país en las últimas décadas y se manifiestan en el espacio físico del establecimiento ubicado en Alameda 227 en la comuna de Santiago.

La misión de re-habitar el edificio, de reconstituirlo física y simbólicamente, y de otorgarle identidad, se hizo realidad con la creación del Centro Gabriela Mistral, GAM. Con su denominación “se retornó al género femenino, se recuperó la figura literaria como una imagen transversal y se erradicó cualquier programa administrativo asociado con la administración del gobierno”<sup>89</sup>; con la remodelación de su infraestructura, se recuperó su carácter abierto e inclusivo, y con su programa, centrado en las artes escénicas contemporáneas y en las audiencias, se volvió a instalar su dimensión social y cultural.

---

<sup>88</sup> 275 días. Sitio, Tiempo, Contexto y Afecciones Específicas. Editores Paulina Varas y José Llanos. Pág. 84  
“Dos veces Gabriela. Entre la utopía, el shock y la heterotopía”. Santiago, junio de 2011.

<sup>89</sup> Opcit. Pág. 91

# 5. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO CULTURAL

## 5.1 Antecedentes y trayectoria

La Corporación Cultural Gabriela Mistral se constituyó el día 28 de mayo de 2009<sup>90</sup>. Surgió como Proyecto Bicentenario del gobierno de Michelle Bachelet, destinado a conmemorar los 200 años de la República de Chile y con el fin de convertirse en una plataforma de difusión de las artes escénicas y musicales a nivel nacional e internacional, propendiendo a la inserción internacional de nuestro país en dichas disciplinas artísticas y cuya ejecución fue entregada parcialmente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.<sup>91</sup>

En un comienzo, se utilizaron las oficinas del Centro Cultural Palacio la Moneda, luego en agosto de 2010, quienes estaban a cargo de su gestión, se trasladaron al espacio de 22 mil metros cuadrados ubicado en Alameda 227, emplazado en un edificio histórico del centro de Santiago.

El Centro Cultural se inaugura el 4 de septiembre de 2010. Desde entonces y hasta marzo de 2011, se establece un período de Marcha Blanca. A partir de marzo 2011, abre definitivamente sus puertas a la ciudadanía y comienza a llamarse *Centro Gabriela Mistral* o *GAM*, como es conocido popularmente, y según corresponde a su nombre de fantasía.

Hoy, en junio de 2015, GAM lleva 4 años y 9 meses de funcionamiento abierto al público.

---

<sup>90</sup><http://webportal.chileproveedores.cl/ServicioDirectorio/ficha2.aspx?Rut=draAmc%20wkHNsGjbRF1s2Dw=>  
= Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>91</sup><http://transparenciaactiva.cultura.gob.cl/uploads/marcoNormativo/208aad5724446fc7604c4c200be80225ca075e6b.pdf> Consultado el 29 de marzo de 2015.

## 5.2 Denominación

Luego de ser sede de la tercera conferencia de la UNCTAD en 1972, el edificio se bautizó como **Centro Cultural Metropolitano Gabriela Mistral**, rindiéndole homenaje a la poetisa, y con el objetivo de convertirse en un espacio de encuentro social y artístico. En 1973, en manos del Gobierno Militar, pasó a llamarse **Edificio Diego Portales** y se cerró el acceso a la ciudadanía. Luego del incendio del año 2006, el cual arrasó con el 40% del edificio, la entonces Presidenta Michelle Bachelet dio paso al desarrollo del proyecto, concretado en septiembre de 2010, que volvió a abrir sus puertas a las personas y fue rebautizado como **Centro Gabriela Mistral**<sup>92</sup>, devolviéndole el nombre de la poeta. Actualmente es conocido popularmente con su abreviatura, **GAM**.

Este año 2015, la programación de GAM le da especial importancia y visibilidad a la figura de Gabriela Mistral debido al aniversario de 70 años desde el recibimiento del Premio Nobel.

Entrevistado en Radio Biobío, Javier Ibacache comenta: “Es un año especial (2015), porque como tú bien sabes, el Centro Gabriela Mistral, desde su apertura, ha rescatado la idea de ese nombre emblemático que tuvo por algunos meses en 1972-73 que fue el Centro Cultural Metropolitano Gabriela Mistral, y teníamos desde la apertura del año 2010, en esta reconversión del edificio de recuperación como centro cultural, una deuda con la figura de Gabriela Mistral. Estábamos esperando cuál era el mejor momento para que nuestra programación la relevara como figura de los distintos contenidos que realizamos, y como este año se cumplen 70 años de la entrega del premio Nobel a Gabriela Mistral, decidimos focalizar buena parte de la programación de teatro y danza en su figura, junto a una serie de actividades que vamos a realizar durante el año. Más que concentrarnos únicamente en la figura de Gabriela Mistral, es abrir a partir de su obra, una revisión de la óptica en general femenina en la creación artística. Entonces, nuestra programación del año 2015, está fuertemente cruzada por mujeres en las artes, creadores, directoras, autoras, personajes femeninos, intérpretes y ése es el foco en el que vamos a estar trabajando desde marzo en adelante.”<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> “Centro Gabriela Mistral” corresponde al nombre de fantasía. El nombre legal es “Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral”.

<sup>93</sup> Entrevista a Javier Ibacache: <http://tv.biobiochile.cl/notas/2015/01/26/javier-ibacache-el-2015-es-el-anno-de-gabriela-mistral-en-el-gam.shtml>

### 5.3 Figura legal e institucionalidad jurídica

La administración del Centro Gabriela Mistral está a cargo de una Corporación, es decir una organización de derecho privado sin fines de lucro.

En general, las organizaciones sin fines de lucro persiguen un fin común distinto de una ganancia a repartir entre los asociados. Como consecuencia de esto, el exceso de los ingresos sobre los gastos no debe ser distribuido entre las personas que participan de la institución, más bien su destino es incrementar el patrimonio de la entidad.

En términos prácticos, podemos definir una Corporación como una persona moral o jurídica, creada por virtud de la ley o por voluntad de una o más personas para ciertos y determinados fines.<sup>94</sup>

Las Corporaciones deben constituirse por escritura pública. Los fines perseguidos, establecidos en sus estatutos, deben cumplir ciertas disposiciones regidas por las normas del Título XXXIII del Libro 1° del Código Civil Chileno, y no deben contener nada contrario a la ley, al orden público ni a las buenas costumbres. Los Estatutos son las normas o reglas de operación de la corporación, y tienen fuerza de ley para el gobierno de las mismas, ya que representan la Ley Fundamental u Orgánica, que regula la organización y funcionamiento de ellas. En los estatutos se establecen los órganos del ente, sus esferas de competencia, las facultades y obligaciones de sus miembros, el fin u objetivo que espera cumplir.<sup>95</sup>

La sesión constitutiva se realizó el 11 de diciembre de 2008 bajo el nombre de Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral. Representantes de un amplio espectro de instituciones participaron de esa primera convocatoria como socios fundadores, entre ellos la Universidad de Chile, Universidad de Concepción, Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile, Corporación Cultural de la I. Municipalidad de Santiago, Corporación Cultural de la Estación Mapocho, Fundación Festival Teatro A Mil, Fundación Centro Cultural Palacio La Moneda, Corporación de Amigos del Teatro Regional del Maule, Colegio de

---

<sup>94</sup> CAUSSADE, Mauricio y FONTECILLA, Perla. Documento "Asociatividad cultural. ¿Cómo nos organizamos para hacer cultura?"

<sup>95</sup> *Ibid.*

Profesionales de Danza Chile A.G., el Sindicato Interempresas de Actores de Chile y la entonces Ministra de Cultura, Paulina Urrutia.<sup>96</sup>

Según el Decreto Exento N°2014 dictado por el Ministerio de Justicia, el día 28 de mayo de 2009, se concede la personalidad jurídica a la “CORPORACIÓN CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL”, con domicilio en la provincia de Santiago, Región Metropolitana de Santiago y se aprueban los estatutos que la regirán “en los términos que dan testimonio las escrituras públicas de fechas 29 de enero y 30 de abril de 2009, otorgadas ante los Notarios Públicos de Santiago, don Oscar Ernesto Navarrete Villalobos, suplente del titular don Juan Ricardo San Martín Urrejola, la primera y don Juan Ricardo San Martín Urrejola, la segunda.”<sup>97</sup>

En el artículo tres del Acta de Constitución, se establece que la duración de la institución será indefinida; y en el artículo cuatro se señala que la Corporación no tendrá fines de lucro, y tendrá los siguientes objetivos:

- a. desarrollar acciones y manifestaciones culturales, artísticas, científicas, tecnológicas, y sociales de perfeccionamiento, promocionando actividades del saber humano, permitiendo el acceso de las personas de todas las condiciones
- b. administrar y operar establecimientos que contribuyan a su operación y financiamiento, en especial teatros, cines, museos, bibliotecas, salas de conferencias, recintos, y lugares para exposiciones y espectáculos artísticos y culturales, de propiedad de otras entidades del sector público siempre que exista disposición legal que lo permita o de la propia corporación
- c. en general, promover y participar activamente en el desarrollo y perfeccionamiento de las aptitudes y aficiones culturales y artísticas de los habitantes del país

---

<sup>96</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl) Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>97</sup> Escritura pública de Acta de Constitución de “Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral”.

- d. la elaboración de programas y proyectos que den curso a la realización de actos y actividades de carácter artístico, científico y cultural, como asimismo a establecer relaciones y convenios con instituciones públicas o privadas, dirigidos a la consecución de los objetivos

El Artículo Veintiuno determina que “La institución será dirigida y administrada por un Consejo Directivo compuesto de un Presidente, un Secretario, un Tesorero y ocho Directores. El Directorio durará dos años en sus funciones pudiendo sus miembros ser reelegidos en forma indefinida. Los miembros del Directorio desempeñarán sus funciones en forma totalmente gratuita”

El Artículo Veintisiete establece que: “El Presidente del Consejo Directivo lo será también de la Corporación”.

Respecto del Director Ejecutivo de la Corporación, el Artículo Treinta y uno señala que: “Será de exclusiva confianza del Consejo Directivo, no formando parte de éste y su cargo será remunerado. Corresponderá al Director Ejecutivo de la Corporación la administración de ésta con arreglo a los acuerdos del Consejo Directivo, como asimismo actuar en todo aquello que el Consejo Directivo le encomiende acerca de la organización de la Institución y de su funcionamiento interno, ya sea conjuntamente con el Presidente, con otro Consejero o por sí mismo.”



## 5.4 Tipología

Atendiendo a la distinción que realiza la *Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*<sup>98</sup> a partir de los conceptos de proximidad-polivalencia v/s centralidad-especialización, y que cito en el capítulo “Centros Culturales” de la presente investigación, podemos decir de GAM que:

Es un centro cultural *especializado* ya que centra su oferta en un área específica, las artes escénicas, muchas veces combinándolas o incentivando los cruces disciplinarios.

Por otro lado, GAM puede ser clasificado a partir de su *centralidad*, por ser un centro cultural de carácter estratégico definido como hito urbano-nacional de trascendencia social, política y cultural. Esto tiene relación a su emplazamiento en un espacio emblemático de la ciudad de Santiago, y a su peso histórico.

Sin embargo, tiene también ciertas características de *proximidad* en lo que refiere a facilitar el acceso (democratización de la cultura) y a participación ciudadana. En este sentido, GAM realiza un fuerte trabajo local y territorial enfocado en el barrio y sus vecinos, muestra de esto es la Membresía GAM Lastarria que entrega descuentos, promociones y actividades especiales: Alejandra Wood, Directora Ejecutiva del Centro comenta: “Esta tarjeta es un esfuerzo de la unidad de Públicos de la dirección de Programación y Audiencias GAM para fortalecer la generación de redes en el barrio, ya que buscamos incentivar la participación y el intercambio con entidades vecinas”.<sup>99</sup>

Otras clasificaciones mencionadas en la *Guía* son las siguientes:

**Demográfica:** El promedio mensual de visitas al edificio alcanzado durante el año 2014 fue de 137.183<sup>100</sup>.

**Física:** El alcance territorial de GAM es: 88,3% del público proviene de la Región Metropolitana, el 5,7% de otras regiones del país, y el 6,0% del extranjero. Entre los

---

<sup>98</sup> Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Pág. 11.

<sup>99</sup> <http://www.gamlastarria.cl/membresia/> Consultado el 2 de mayo de 2015.

<sup>100</sup> Reporte 2014 de actividades y públicos. Elaborado por Unidad de Estudios GAM.

visitantes de la Región Metropolitana, predominan los que proceden de la zona oriente, con un 35,3%; seguidos por los de la zona centro, con un 27,8%. Los visitantes de la zona sur corresponden al 20,2%, de la zona norte al 4,8% y de la zona sub urbana al 2,1%. La comuna que predomina en número de visitantes es la de Santiago, con un 21,8%, la siguen Puente alto con un 10,6% y Providencia con un 10,3%<sup>101</sup>

Grado de dependencia institucional: GAM es una corporación sin fines de lucro y de derecho privado, cuyo directorio tiene como presidente al Ministro(a) del Consejo de la Cultura, esto se suma a que, aproximadamente el 66% de su financiamiento proviene de un organismo del Estado, el Consejo Nacional de la Cultura. Por esta razón, podríamos decir que su grado de dependencia es mixto.

Enfoque: El enfoque de GAM es predominantemente artístico, a través de su programación centrada en las artes escénicas, y social, a partir del trabajo con las diversas audiencias que atiende y con el barrio Lastarria, en el cual se encuentra emplazado.

---

<sup>101</sup> Encuesta de Caracterización de Público GAM 2014. Elaborada por la Unidad de Estudios de GAM.  
[www.gam.cl](http://www.gam.cl)

## 5.5 Recursos materiales: Infraestructura y equipamiento

“Condiciones y equipamiento únicos en el país caracterizan a los espacios remodelados para la primera etapa de trabajo del Centro GAM.”<sup>102</sup>

El Centro Gabriela Mistral posee una superficie de más de 22 mil metros cuadrados. Abarca dos edificios denominados “A” y “B”, así como cinco espacios al aire libre: Plaza Central, Plaza Oriente, Plaza Poniente, Plaza Zócalo y Plaza Assler. Los edificios contemplan dos salas con escenario para espectáculos, tres salas sin escenario para espectáculos y ensayos, una sala para talleres y ensayos, dos sala exclusivamente para ensayos, un estudio de grabación; así como salas de reunión y estudio, cafetería, restaurante, tiendas y foyeres o halls de recepción. “Los espacios de GAM están disponibles para espectáculos, encuentros culturales o académicos, uso público, y actividades privadas o corporativas. Todos ellos cuentan con wifi gratuito permanente.”<sup>103</sup>

A continuación se señalan los recursos e infraestructura de cada edificio, describiendo los espacios más importantes:

- 1) Edificio A (cinco pisos, dos de ellos subterráneos):

### PISO 3: BiblioGAM

- Superficie de 818 m<sup>2</sup>
- Salas de estudio, espacio de trabajo y lectura, oficinas.
- Equipamiento: mesones, sillas, computadores, estanterías abiertas con libros.

### PISO 2: Casetas de control de iluminación, video y traducción para salas A1 y A2

### PISO 1: Sala de espectáculos A1 y A2, Hall central.

#### Sala A1

- Superficie de 416 m<sup>2</sup>, escenario de 11x10m.
- Capacidad: 256 personas + 4 espacios para sillas de rueda.
- Equipamiento: Escenario, butacas, telón, amplificación, proyector, iluminación.
- Descripción: Privilegia actividades musicales.

---

<sup>102</sup> <http://www.gam.cl/GAM/arriendos> Consultado el 29 de marzo de 2015.

<sup>103</sup> Ibid.

#### Sala A2

- Superficie de 435 m<sup>2</sup>, escenario de 10,5 x15 m.
- Capacidad para 288 personas + 4 espacios para sillas de rueda.
- Equipamiento: Escenario, butacas, telón, amplificación, proyector, iluminación.
- Descripción: Abierta a manifestaciones escénicas diversas.

PISO -1: Sala de ensayo de 102 m<sup>2</sup>, 8 camarines, bodegas.

PISO -2: Estacionamientos.

#### 2) Edificio B (6 pisos, cuatro de ellos subterráneos):

PISO 2: 2 Salas de ensayo y espectáculos de teatro, 1 sala de ensayo y espectáculos de danza, 1 sala de talleres de danza, 1 sala de ensayo de música, 1 estudio de grabación, un foyer, un hall, camarines, bodega.

#### Sala N1 (obras de teatro)

- Superficie de 230 m<sup>2</sup>, capacidad para 100 personas sentadas.
- Descripción: Diseñada para teatro, cuenta con un espacio amplio y adaptable, y están equipadas con todo lo necesario para sonido e iluminación.

#### Sala N2 (obras de teatro)

- Superficie de 134 m<sup>2</sup>, capacidad para 70 personas sentadas.
- Descripción: Diseñada para teatro, cuenta con un espacio amplio y adaptable, y están equipadas con todo lo necesario para sonido e iluminación.

#### Sala B1 (obras de danza)

- Superficie de 230 m<sup>2</sup>, capacidad para 100 personas sentadas.
- Descripción: Revestida de espejos y piso de rebote especiales para la danza.

#### Sala B2 (talleres de danza)

- Superficie de 187 m<sup>2</sup>.
- Descripción: Revestida de espejos y piso de rebote especiales para la danza.

PISO 1: Cafetería, Informaciones, Boletería, Librería, Pumalab, Foyer

PISO -1: 2 salas de conferencias, dos salas de artes visuales, un foyer, un hall, una tienda, un restaurante, oficinas de administración.

Salas de Conferencias 1 y 2

- Capacidad para 100 y 80 personas sentadas.
- Equipamiento: sillas universitarias, testera, telón, proyector.

Sala de artes visuales

- Superficie de 278 m<sup>2</sup>, capacidad para 250 personas.

Sala MAPA

- Superficie de 295 m<sup>2</sup>

PISO -2, PISO -3, PISO -4: Estacionamientos

3) Plazas (espacios abiertos)

PISO 1

- Plaza Oriente: superficie de 704 m<sup>2</sup>
- Plaza Central: superficie de 832 m<sup>2</sup>
- Plaza Poniente: superficie de 275 m<sup>2</sup>
- Plaza Assler: superficie de 533 m<sup>2</sup>

PISO -1

- Plaza Zócalo: superficie de 527 m<sup>2</sup>

## 5.6 Recursos humanos: Desarrollo organizacional.

### 5.6.1 Organigrama de 2010 a 2014.

Encabeza la estructura organizacional el Directorio de la Corporación, y directamente bajo éste, se encuentra la Dirección Ejecutiva.

El equipo de trabajo que sigue a continuación así como las denominaciones de los cargos, han sufrido modificaciones en su estructura desde 2010, puesta en marcha del centro cultural, hasta el presente.<sup>104</sup>

Bajo la Dirección Ejecutiva, se mantiene a lo largo de los años el área legal, con diferentes denominaciones tales como Dirección de Asuntos Legales (2010), Legal (2011), Legal y RRHH (2012 y 2013), Jurídica y RRHH (2014). El área de Recursos Humanos o Personas pertenece a la Dirección de Administración y Finanzas en 2011, pasa al Área Legal o Jurídica en 2012 y 2013, y vuelve a la Dirección de Administración y Finanzas a finales de 2014.

A continuación, detallaré las modificaciones al organigrama surgidas a nivel de Direcciones de áreas:

En 2010, paralelo a la Dirección de Asuntos Legales se encuentra la Dirección de Bibliotecas, pero a partir de 2011 Biblioteca pasará a ser una Unidad bajo la Dirección de Programación y Audiencias.

En 2010 el organigrama contempló 5 Direcciones: Programación, Audiencias, Comunicaciones, Operaciones y Asuntos Económicos.

En 2011 se une la Dirección de Programación con la de Audiencias, se forma la Dirección de Producción y la Dirección Comercial, la Dirección de Asuntos Económicos pasa a ser la Dirección de Administración y Finanzas y se mantiene la Dirección de Comunicaciones.

En 2012 se elimina la Dirección Comercial y se reduce a 4 Direcciones: Programación y Audiencias, Comunicaciones, Producción y Administración y Finanzas.

---

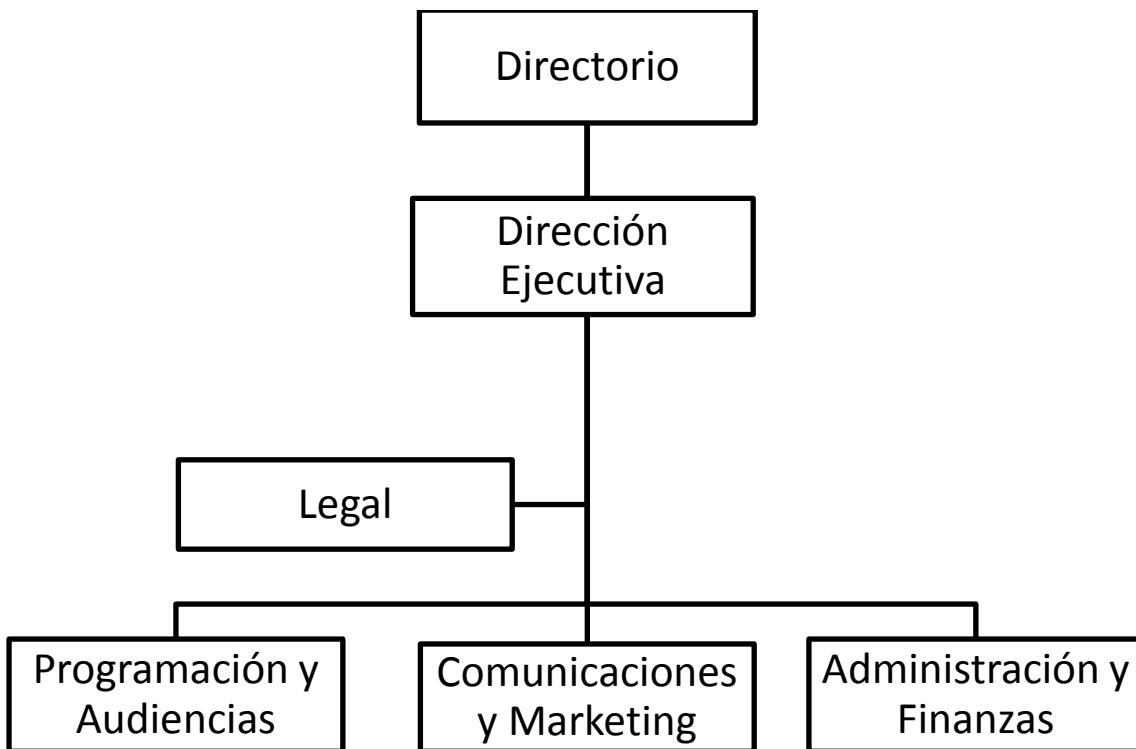
<sup>104</sup> Para ver los organigramas completos, ver Anexo 1.

En 2013 se elimina la Dirección de Producción y se reduce a 3 Direcciones: Programación y Audiencias, Comunicaciones y Marketing, Administración y Finanzas. Producción queda bajo la Dirección de Programación y Audiencias.

En 2014 se mantienen 3 Direcciones: Programación y Audiencias, Comunicaciones, Administración y Finanzas. Marketing queda bajo la Dirección de Comunicaciones.

Dentro de los múltiples cambios en el organigrama en los niveles bajo las Direcciones, cabe destacar la creación de la Unidad de Públicos en 2012, bajo la Dirección de Programación y Audiencias.

#### 5.6.2 Estructura organizacional actual (2015)



\*www.gam.cl

### 5.6.3 Descripción de áreas

Directorio: Dirige la Corporación y vela por el cumplimiento de los fines estatutarios y las disposiciones legales y reglamentarias que les sean aplicables. Designa al director Ejecutivo de la Corporación.

Dirección Ejecutiva: Administra la Corporación de acuerdo a las directrices del Consejo Directivo.

#### Asesoría Legal:

- Asesora al Directorio de la Corporación en asuntos de su interés, coordina sus sesiones y vela por cumplir los acuerdos que adopta.
- Vela por la legalidad de los actos de la Corporación, a través de la confección de contratos y revisión de documentos.
- Presta asesoría en procesos administrativos<sup>105</sup>

#### Área de Programación y Audiencias:

- Programación: Diseño de orientaciones programáticas y de uso de espacio. Evaluación de proyectos, análisis curatorial y de factibilidad. Definición de temporadas, calendarización de programación artística y comercial.
- Audiencias: Trabaja con grupos sociales que tienen menos acceso a la cultura, promueve la participación de los públicos y la formación de audiencias. Lo hace mediante las unidades de **mediación** (inclusión), **educación** (formación), **públicos** (fidelización) y **estudios** (análisis).<sup>106</sup> **BiblioGAM**, la primera biblioteca de Chile que integra un plan de formación de audiencias, se suma al área con programación para diversos públicos.
- Producción: Diseño, desarrollo y ejecución de plan de cobertura de producción y de soporte técnico de actividades de programación artística y de comercial en salas y espacios abiertos.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Información proporcionada por Cristián Uribe, Asesor Legal de GAM.

<sup>106</sup> <http://www.gam.cl/home/audiencias> Consultado el 2 de mayo 2015.

<sup>107</sup> Información proporcionada por Javier Ibacache, Director de Programación y Audiencias de GAM.



### Área de Comunicaciones:

Lidera la estrategia de difusión de todas las actividades de la Corporación, la implementa y vela por proyectar la imagen corporativa tanto interna, como externamente. Previene crisis y asesora a la dirección ejecutiva. Dirige a los siguientes equipos:

- Difusión: Vela para que el mensaje se adapte a cada uno de los canales de difusión y sea eficiente para el público específico al que se busca llegar. Genera los contenidos de GAM y utiliza los siguientes canales: gestión de medios (radio, tv, sitios web, diarios) y medios digitales ([gam.cl](http://gam.cl), redes sociales, apps).
- Marketing: Desarrolla y vela por la identidad de marca del Centro para generar un vínculo duradero y participativo con distintos públicos. Lo hace mediante publicidad y elaboración de piezas gráficas.<sup>108</sup>

### Área de Administración y Finanzas:

- Operaciones: Diseña y mantiene un sistema integral para la operación del edificio; los sistemas eléctricos, de climatización, sanitarios, de detección y extinción de incendios, CCTV y mantiene las condiciones de seguridad y aseo del edificio GAM.
- Tecnología de la información, TI: Diseña, implementa y administra acciones relativas a las comunicaciones y tecnologías de información de la Corporación.
- RRHH: Diseña e implementa la política del personal de la Corporación en lo relativo a los procesos de selección, contrataciones, remuneraciones y beneficios, entre otros.
- Remuneración, Contabilidad y Tesorería: Diseña e implementa procedimientos administrativos internos incluyendo controles y cumplimiento de normativa legal vigente, planificación y control de la gestión del presupuesto de la Corporación y rendición de fondos al sector público. Administra y maximiza el aporte de tiendas, estacionamiento, restaurante y cafetería.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Información proporcionada por Ximena Villanueva, Directora de Comunicaciones de GAM.

<sup>109</sup> Información proporcionada por José Miguel Herencia, Director de Administración y Finanzas de GAM.

#### 5.6.4 Organigrama 2015

La administración 2015 de GAM está a cargo de un **DIRECTORIO** compuesto por:

**Presidenta:** Claudia Barattini Contreras. (Ministra Presidenta del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes)

**Secretario:** Mario Rodríguez Fernández.

**Tesorera:** Nury González Andreu.

**Directores:**

- Alejandra Serrano Madrid (Directora Ejecutiva Centro Cultural Palacio La Moneda)
- Arturo Navarro Ceardi (Director Ejecutivo Centro Cultural Estación Mapocho)
- Walter Valdebenito Pedrero (Director Ejecutivo Fundación Orquestas Juveniles)
- Carmen Romero Aros (Directora Ejecutiva FITAM)
- Andrés Rodríguez Pérez (Director General Teatro Municipal de Santiago)
- Alejandro Castillo Tirado (Representante de SIDARTE)
- Karen Connoly (Representante de Prodanza)

El **ORGANIGRAMA** actual de GAM está definido por las siguientes áreas:

**Dirección Ejecutiva:** Alejandra Wood Huidobro.

**Asesor Legal:** Cristián Uribe Concha.

**Dirección de Programación y Audiencias:** Javier Ibacache Villalobos.

**Dirección de Administración y Finanzas:** José Miguel Herencia Galmes.

**Dirección de Comunicaciones:** Ximena Villanueva Garín.

El equipo de trabajadores de GAM tiene actualmente 81 trabajadores con contrato de trabajo y 16 a honorarios.

Los servicios de Aseo y Seguridad son externos.

## 5.7 Recursos económicos y estrategia de captación de recursos

La Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral, es parte de las instituciones que por convenio con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, recibe una subvención del Estado. En el caso de GAM, en 2011 recibió un **76%** del financiamiento total, en 2012 un **65%**, en 2013 un **65%** y en 2014 un **66%**. El resto, **24%** en 2011, **35%** en 2012, **35%** en 2013 y **34%** en 2014<sup>110</sup>, provino de la gestión propia del Centro Cultural.

El % correspondiente a GAM está compuesto por:

- Arriendos de locales (3 tiendas, 1 cafetería, 1 restaurante).
- Arriendo de Estacionamientos.
- Arriendos de espacios para programación comercial (eventos, charlas, conferencias).
- Ingreso de ticketing.
- Gestión de auspicios y donaciones a través de la Ley de Donaciones Culturales.
- Fondos concursables: FNDR, Iberescena, FOSIS, UNESCO.

Las gestiones para lograr lo anterior las realiza el Área de Programación y la Dirección Ejecutiva.

La administración de recursos es llevada a cabo por el Área de Administración y Finanzas de GAM.

---

<sup>110</sup> En 2014, GAM recibió desde el CNCA una suma equivalente a \$2.289.448.000. Por su parte gestionó \$1.123.819.691 pesos.

## 5.8 Definición

- GAM define su imagen a partir de su característico logo rojo y blanco:



Centro Gabriela Mistral

- Como manifiesto de su esencia, GAM establece la siguiente frase distintiva:

### **CENTRO DE LAS ARTES, LA CULTURA Y LAS PERSONAS**

- En su web se define a sí mismo<sup>111</sup>:

“GAM, Centro Gabriela Mistral, es un centro cultural focalizado en el acceso a la cultura y en la formación de audiencias. Difunde creaciones artísticas de teatro, danza, música clásica y popular, artes visuales y arte popular.”

“Nace en septiembre de 2010 con el objetivo de articular contenidos, cultura y experiencias desde su sede, en el corazón de Santiago de Chile.”

“Es un lugar de encuentro entre audiencias y creadores, especializado en artes escénicas y musicales.”

- Atributos:

**Artes:** teatro, danza, música, artes visuales

**Audiencias:** acceso, formación, mediación

**Edificio:** capital histórico, hito cultural Bicentenario, hito arquitectónico

---

<sup>111</sup> <http://www.gam.cl/GAM/Somos#> Consultado el 29 de marzo de 2015.

## 5.9 Misión, visión y valores 2015

Según el manifiesto textual de GAM, el cual se puede encontrar en el apartado “Somos” de su página web [www.gam.cl](http://www.gam.cl), su Misión, Visión y Valores son los siguientes:

### MISIÓN

Trabajamos juntos para brindar una programación diversa y de calidad, promoviendo la formación de nuevas audiencias y el encuentro de las personas con la cultura.

### VISIÓN

Aspiramos a ser un espacio de transformación social a través de experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura. Para lograrlo:

- Desarrollamos una programación artística de primer nivel, que, junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atraiga a un público transversal.
- Mantenemos un ambiente armónico de trabajo, y una gestión eficiente y con sentido social.
- Aprovechamos al máximo la infraestructura de nuestro histórico edificio.
- Descubrimos y promovemos la creación chilena, favoreciendo el intercambio internacional.

### VALORES

- **Compromiso:** Hacemos aquello que decimos que vamos a hacer, para brindar al público y los creadores un excelente servicio.
- **Trabajo en equipo:** Entendemos la función de cada uno para contribuir al objetivo común de construir un espacio humano, amable y de fácil acceso.
- **Respeto:** Nos ponemos en el lugar de los demás, aceptando la diversidad.
- **Excelencia:** Revisamos permanentemente nuestro trabajo para mejorar y lograr óptimos resultados.

## 5.10 Ejes

### 5.10.1 Programación<sup>112</sup>

Según lo manifiesta su página web, GAM desarrolla su programación con énfasis en contenidos nacionales e internacionales de calidad artística y en la articulación de una oferta variada y asequible para los distintos grupos de audiencias. Se enfoca en artes escénicas, musicales y visuales. En cada temporada, acoge creaciones de: Teatro, Danza, Música clásica, Música popular, Circo contemporáneo, Fotografía, Diseño, además de realizaciones audiovisuales y proyectos de investigación en nuevas plataformas.

La programación privilegia las propuestas contemporáneas, el cruce de lenguajes y las iniciativas que incluyan estrategias de desarrollo y formación de públicos.

La programación se gestiona en alianza con creadores, compañías y agrupaciones nacionales e internacionales, instituciones culturales y académicas, universidades, centros artísticos, representaciones diplomáticas, organismos públicos y privados.

Las temporadas resaltan determinados contenidos editoriales en las diversas disciplinas artísticas en las líneas de Memoria, Territorio y Utopías. Los componentes de la programación son definidos por GAM a través de una convocatoria que se abre durante el primer semestre de cada año, cuyas bases se publican en la web, y que definen parte de los contenidos de la temporada siguiente. Es decir, la planificación se trabaja con un año de antelación. Además, se gestionan producciones, coproducciones y muestras especiales de acuerdo a los énfasis curatoriales de cada temporada.

La programación artística es diseñada por el Director de Programación y Audiencias en conjunto con la Dirección Ejecutiva, y con el apoyo del equipo de Programación, compuesto por dos Coordinadores de Unidad, junto al cual lleva a cabo la planificación de actividades en calendario.

---

<sup>112</sup> [www.gam.cl](http://www.gam.cl)

## 5.10.2 Audiencias

Una de los objetivos centrales de GAM es acercar la cultura a todas las personas, en especial a los grupos sociales que tienen menos acceso a ella, promoviendo la participación de los públicos y la formación de audiencias.

Basándose en lo detectado por estudios nacionales, respecto de los obstáculos que tienen los públicos para acercarse a la cultura: la falta de dinero, tiempo e información, desinterés, ausencia de hábito y distancia geográfica de los espacios, GAM se impone como misión acercar las audiencias a la cultura y romper las barreras que las separan.

Javier Ibacache, Director de Programación y Audiencias de GAM señala: “Nuestro interés es que haya un acercamiento a las creaciones de manera activa y crítica. Más que convocar a receptores pasivos, pensamos en generar instancias que permitan a nuestros espectadores contar con un punto de vista y comprender cómo las obras hablan de su vida, generan discusiones o abren mundos”.<sup>113</sup>

La planificación estratégica incluye un mapa de destinatarios de acuerdo al territorio (vecinos, asociaciones, universidades), nivel de instrucción (escolares, universitarios, profesores), composición etaria (primera infancia, jóvenes, adultos mayores), pertenencia a programas sociales (municipios, fundaciones, organismos públicos) y participación en el campo cultural (creadores, compañías, gremios).

Diferentes unidades trabajan para cumplir esta función:

Mediación: INCLUSIÓN. Con el fin de fomentar la participación social a través de las artes, focaliza su trabajo en grupos sociales específicos, tales como las personas con discapacidad, adultos mayores y jóvenes de sectores vulnerables.

Educación: FORMACIÓN. Agrupa a especialistas en educación artística a través de una red de profesores, elabora contenidos didácticos, realiza talleres para primera infancia y escolares de enseñanza básica, conduce el Taller de Jóvenes Críticos con estudiantes secundarios y define contenidos de programación artística educativa.

---

<sup>113</sup> Javier Ibacache, director de Programación y Audiencias de GAM. Revista GAM N°11. Agosto 2012.

Públicos: FIDELIZACIÓN. Desarrolla estrategias de fidelización para involucrar de manera participativa a públicos flotantes y del entorno. Se encarga además de la relación con los usuarios de los productos y servicios de GAM.

Estudios: ANÁLISIS. Desarrolla estrategias para segmentos específicos y evalúa periódicamente, mediante distintas herramientas cuantitativas y cualitativas, el impacto del conjunto de programas. Releva información de distintas fuentes internas para elaborar reportes de públicos y actividades, caracterización de audiencias y estudios de percepción.

BiblioGAM: Primera biblioteca de Chile que integra un plan de formación de audiencias. Cuenta con un catálogo con más de 12 mil volúmenes de arte y cultura. Desarrolla talleres dirigidos a público general y a grupos específicos. Ofrece espacio de estudio y reunión. Alberga programación artística, encuentros, charlas, presentaciones de libros, exposiciones, etc.

Respecto del equipo de trabajo, Ibacache comenta lo siguiente: “Nuestro equipo incorpora a profesionales con distinta formación que permite una diversidad de enfoques. Existe una coordinación entre ellos y se cuenta con una planificación a mediano y largo plazo, porque sabemos que este trabajo debe ser permanente en el tiempo”<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> Javier Ibacache, director de Programación y Audiencias de GAM. Programa de mano “Rompiendo Barreras”



## 5.11 Estrategias de públicos

### 5.11.1 GAM trabaja a partir de la siguiente segmentación de públicos:

#### Audiencias vinculadas al territorio:

- Vecinos: Personas que viven en el barrio Lastarria.
- Público flotante: Grupos que transitan por GAM y que usan los espacios de manera libre. Ejemplo: patinadores, bailarines de k-pop, grupos de salsa, hip-hop, boxeadores, entre otros.

#### Audiencias vinculadas a la oferta artística:

- Público de artes escénicas
- Público de artes musicales
- Público de artes visuales

#### Audiencias del mañana:

- Preescolares
- Estudiantes de Educación Básica y Media
- Profesores

#### Audiencias de bajo acceso cultural:

- Personas en situación de discapacidad
- Adultos mayores
- Beneficiarios de programas sociales de otras instituciones

### 5.11.2 Estrategias de públicos:

**Fidelización:** La unidad de Públicos de GAM trabaja en la fidelización de las audiencias vinculadas al territorio y de aquellas vinculadas a la programación artística.

**Formación de audiencias:** La unidad de Educación de GAM trabaja con las audiencias del mañana.

**Mediación artística:** La unidad de Mediación de GAM trabaja con las audiencias de bajo acceso cultural.

### 5.11.3 Caracterización de públicos<sup>115</sup>: 2011, 2012, 2013, 2014<sup>116</sup>

- Por sexo

	2011	2012	2013	2014
<b>Hombre</b>	48,8%	45,2%	47,6%	45,2%
<b>Mujer</b>	51,2%	54,8%	52,4%	54,8%

Desde 2011 a 2014, existe una pequeña brecha que otorga mayor presencia a las mujeres por sobre los hombres.

- Edad en tramos

	2011	2012	2013	2014
<b>Menores de 18 años (adolescentes):</b>	1,9%	13,0%	8,1%	9,8%
<b>18 a 29 años (jóvenes):</b>	61,8%	49,2%	57,0%	53,2%
<b>30 a 44 años (adultos jóvenes):</b>	17,6%	21,8%	23,7%	21,8%
<b>45 a 59 años (adultos):</b>	10,8%	10,6%	6,2%	8,8%
<b>60 o más años (adultos mayores):</b>	7,9%	5,4%	5,0%	6,5%

De manera similar durante los cuatro años, el público es mayoritariamente menor de 30 años, y el segmento de mayor presencia es el joven (18 a 29 años), seguido por el de adultos jóvenes (30 a 44 años).

- Nivel socioeconómico

	2011	2012	2013	2014
ABC1	62,8%	45,3%	39,6%	41,2%
C2	28,3%	34,9%	41,0%	33,5%
C3	8,3%	14,2%	12,6%	16,1%
D	0,6%	4,6%	5,8%	8,2%
E	0%	1,1%	1,1%	1,0%

<sup>115</sup> Encuesta de Caracterización de Público GAM 2014. Principales resultados. Elaborado por Unidad de Estudios de GAM.

<sup>116</sup> En 2010 no se llevó a cabo un estudio de caracterización de públicos.

A lo largo de los años se observa una diversificación del público desde la perspectiva socioeconómica. Así, el segmento ABC1 ha experimentado fuertes bajas respecto a 2011, mientras que los grupos C2, C3 y D se han fortalecido.

En 2014, si bien priman los grupos ABC1 (41,4%) y C2 (33,5%), destacan los avances alcanzados por los segmentos C3 y D en particular.

Otras caracterizaciones en 2014:

- **Ocupación:** Un 43,6% del público es trabajador, le siguen los estudiantes de educación superior con un 34,0%, y los escolares, que representan un 10,2%. En porcentajes marginales se encuentran presentes los estudiantes de pre-universitario (1,5%), los recién egresados que buscan trabajo por primera vez (2,8%), los desempleados (1,9%), las dueñas de casa (1,6%) y los jubilados (3,2%).
- **Procedencia:** El 88,3% del público procede de la Región Metropolitana, un 5,7% de regiones y un 6,0% del extranjero. Destaca el incremento del público procedente del extranjero en comparación con los años anteriores.
- **Procedencia según zona de la región Metropolitana:** Predominan los que proceden de la zona oriente, con un 35,3%; seguidos por los de la zona centro, con un 27,8%. Estas tendencias son similares al año 2013. Los visitantes de la zona sur se incrementan respecto a años anteriores, constituyendo una proporción relevante del público 2014 (20,2%). Como contrapartida, disminuye el público de la zona norte (4,8%) y los de la zona sub urbana se mantienen en proporciones marginales (2,1%).
- **Visitantes:** Un 22,3% del público corresponde a quienes visitan GAM por primera vez desde su apertura. Esta cifra es similar a la alcanzada en 2013.
- **Frecuencia de visitas:** En cuanto al grado de fidelización del público, es posible afirmar que un 73,2% ha visitado GAM más de una vez en el último año. Además, un 21,0% lo ha hecho 12 o más veces; esto es, un promedio de al menos una vez al mes.

## 5.12 Comunicaciones y Marketing

### 5.12.1 Estrategias de difusión<sup>117</sup>:

Durante el primer año de GAM (septiembre 2010-septiembre 2011) la estrategia de comunicaciones estuvo centrada en lograr un posicionamiento mediático para que el espacio fuera conocido y visitado. El objetivo fue logrado con 2.222 publicaciones periódicas, la creación de un sitio web con 50 mil visitas diarias, y con publicaciones impresas y digitales que proporcionaron información específica.

Durante 2012 dichos resultados fueron superados, pero el desafío estuvo en otro foco: crear un diálogo con las audiencias, real y a largo plazo, a partir de estrategias en las redes sociales. Las consecuencias fueron inmediatas y visibles: la cuenta de twitter de GAM pasó a ser la más influyente de Chile en el ámbito cultural, y Facebook atrajo a mucho público con el que se interactúa antes y después de su visita.

La estrategia comunicacional 2013, se centró en establecer conversaciones con los públicos de GAM y buscó posicionar el trabajo con las audiencias más allá de la programación. Cada público de GAM tuvo su soporte: se consolidó el mensaje y el diseño de la revista mensual de GAM, altamente demandada por el adulto mayor y por el público ya fidelizado de GAM; para las generaciones más jóvenes se abrieron 3 redes sociales a las ya existentes -Twitter y Facebook-: Youtube, Foursquare e Instagram, logrando una conversación cotidiana con un alto índice de influencia de puntaje 74; el público flotante, los transeúntes de GAM, se informan de la oferta del centro mediante pendones y afiches, mientras que quienes desean recibir información específica, se vieron beneficiados con la implementación de una plataforma de envíos masivos y una mejora en la segmentación de la base de datos. Por último, se sumó una pantalla multitouch con toda la cartelera diaria y mensual, y videos como soporte estable de comunicación con el público.

Con el objetivo de “poder comunicar mejor a nuestros públicos”, en 2014 los esfuerzos se centraron en la renovación completa del sitio web corporativo. Se intensificó el trabajo de redes sociales, logrando un crecimiento explosivo y consolidando estrategias comunicacionales en dirección a generar tráfico hacia el sitio web, y fortalecer la marca a través de publicaciones de programación artística, programas de audiencias y “vida en

---

<sup>117</sup> Información obtenida de textos de Ximena Villanueva, Directora de Comunicaciones de GAM en Memoria GAM 2012, Memoria GAM 2013 y Memoria GAM 2014.

GAM”, con un fuerte énfasis en el denominado marketing de contenidos exclusivo para usuarios de redes sociales.

#### 5.12.2 Estrategia de precios<sup>118</sup>:

Gam, desde sus inicios, cuenta con una política de acceso que propone una programación artística asequible, así como programas y servicios de formación de audiencias. El objetivo está puesto en intervenir las barreras de acceso al consumo cultural, sean éstas geográficas, económicas, o por falta de tiempo y/o desconocimiento de la información.

Javier Ibacache, Director de Programación y Audiencias, plantea las siguientes estrategias de facilitación de acceso:

##### Política de gratuidad:

- Acceso gratuito de beneficiarios de programas de audiencias y socios corporativos a funciones artísticas con venta de ticket.
- Actividades y servicios gratuitos de formación de audiencias (foros, talleres, intervenciones, visitas guiadas, funciones y conciertos educativos).
- Programación artística y servicios de acceso liberado (muestras en sala de Artes Visuales y sala Museo Arte Popular, servicio de biblioteca con estantería abierta, lanzamientos de libros, presentaciones artísticas y exposiciones en plazas).

##### Política de precios:

- Valores diferenciados para fidelización de audiencias:  
Teatro: \$3.000 a \$8.000  
Danza: \$3.000 a \$6.000  
Música docta: \$1.000 a \$3.000  
Música popular: \$3.000 a \$10.000
- Descuentos a miembros de membresías GAM, convenios, preventas rebajadas, adhesiones voluntarias

---

<sup>118</sup> Información obtenida de presentación interna “Política de acceso GAM” realizada por Javier Ibacache, Director de Programación y Audiencias.

- Programación internacional incrementa valor de tickets en 25%. Festivales y eventos de producción externa aplican valores propios.

### 5.13 Redes

- Auspiciador Institucional: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA
- Auspiciador Corporativo: Movistar
- Media Partners: El Mercurio, CNN, Grupo Dial, Riolab, Litoralpress
- Colaboradores: Welcu, Mediastream, BBvinos
- Convenios: Municipalidad de Quilicura
- Donaciones Ley de Donaciones Culturales: BHP Billiton, Scotiabank, Viña Santa Rita, Minera Spencer, Hunter Douglas, Riolab, Telefónica Chile S.A., entre otros.
- Asociaciones:
  - Embajadas: Argentina, Japón, Finlandia, Uruguay, Brasil, Corea, entre otras.
  - Institutos Binacionales: Chileno Francés, Centro Cultural de España, British Council, etc.
- Redes: Red de Salas de Teatro, Red Cultura
- Membresías:
  - **Membresía Amigos del barrio GAM - Lastarria**: GAM pertenece a una red territorial del barrio Lastarria con el fin de estrechar vínculos con vecinos y locatarios del sector donde se emplaza. La membresía reúne una variada gama de beneficios que buscan fortalecer la identidad cultural y comercial del entorno, facilitando el acceso a la entretención, programación artística y servicios del sector.
  - **Membresía Adulto Mayor**: Comunidad creada especialmente para satisfacer las necesidades del público mayor de 60 años, y que considera descuentos en obras seleccionadas, suscripción gratuita a biblioteca y actividades especiales. Actualmente cuenta con cerca de 500 miembros.
  - **Membresía Profesores**: Beneficios para educadores y estudiantes de pedagogía, con el objetivo de facilitar el acceso a la programación artística, a talleres y actividades especiales de GAM, de manera de que contribuyan e intermedien en la amplia labor formadora que el Centro
  - se ha impuesto entre sus tareas.

## 5.14 Estudios

El área de Estudios se encuentra al interior de la unidad de Audiencias de GAM y bajo la Dirección de Programación y Audiencias. Compuesta por una socióloga junto a una asistente, esta área se encarga de conocer y estudiar los públicos de GAM con el fin de desarrollar estrategias para segmentos específicos. Junto a lo anterior, evalúa periódicamente, mediante distintas herramientas cuantitativas y cualitativas, el impacto del conjunto de programas y actividades que se llevan a cabo en el centro cultural. Y por último, desarrolla proyectos especiales de investigación con otras instituciones.

La información es recabada a través de los siguientes reportes:

- Reportes mensuales de actividades y públicos, por salas y disciplinas artísticas
- Encuesta anual de caracterización de público
- Evaluación de programación artística específica
- Evaluación de programas de audiencias específicas

## 6.PROGRAMACIÓN

### 6.1 Estrategias de Programación

Como mencioné anteriormente, en el capítulo *Programación*, las estrategias de programación implican el trazado de un conjunto de líneas de acción para alcanzar las metas previamente determinadas. Basándome en el apartado 6. *Estrategias de Programación*, entrevisté a Javier Ibacache, Director de Programación y Audiencias de GAM. A partir de la entrevista, se desprende lo siguiente:

#### 6.1.1 Antecedentes

El año 2006, el Comité Interministerial conformado por la entonces Presidenta Michelle Bachelet, para la reconversión del Edificio Diego Portales, solicitó a un grupo de consultores encabezados por el especialista en el área de públicos, Javier Ibacache, un estudio de Audiencias que indagara en las necesidades que tenían entonces los espectadores y el campo de las artes. Dicho estudio estuvo respaldado por Paulina Urrutia, la Ministra Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA, y buscaba establecer las bases de lo que podría ser el proyecto de reinversión del edificio. Para esto, se realizó un diagnóstico actualizado desde las perspectivas de la oferta artística y cultural, de la infraestructura existente en la región metropolitana, de las demandas de los distintos sectores, de los creadores, gestores, etc., así como una indagación cualitativa de las ideas que podían surgir de los potenciales públicos acerca de lo que ahí debía programarse.

El insumo recabado por el estudio sirvió para definir el proyecto arquitectónico del Edificio, el que más tarde se convertiría en el Centro Gabriela Mistral, GAM. Javier Ibacache, actual Director de Programación y Audiencias de GAM, fue además jurado del concurso público que se realizó para elegir el proyecto arquitectónico, y respecto a esto comenta: “En la selección del proyecto estuvo también el objetivo de que hubiera una mirada desde las audiencias, y luego cuando se comienza a desarrollar el proyecto arquitectónico, se considera ese estudio como base para su desarrollo.”



El estudio consideró las artes escénicas, es decir teatro y danza, así como música, artes visuales y arte popular. Ibacache comenta: “Desde siempre se pensó que éste (GAM) sería un espacio de artes performáticas, o sea artes presenciales, y con un espacio para las artes visuales que según ese primer estudio, se definió para fotografía.”<sup>119</sup>

Los resultados del estudio señalaron una carencia de infraestructura principalmente, “no había muchos espacios donde se pudiera profesionalizar el trabajo de la oferta artística, había una carencia de espacios de circulación como para activar un sector, y por lo mismo, una carencia de un trabajo sistemático con los públicos”.<sup>120</sup> Por otro lado, el estudio detectaba que había un interés de los distintos públicos por contar con un espacio de este orden, sin embargo, generaba diversas expectativas según el nivel socioeconómico principalmente. Ibacache añade respecto de los resultados del estudio: “Detectaba tempranamente que la memoria del edificio en algunos grupos de la población, era relevante. Por lo tanto, trabajar la memoria, trabajar una idea de conexión, era muy importante para el proyecto que se implementara.”<sup>121</sup>

A partir de lo anterior, se delinearon desde el inicio ciertos ejes que compondrían la programación de GAM, y se evidenciaba desde ya la relevancia de pensar los públicos en conjunto con la programación artística.

Principalmente, se recogió el concepto de *memoria*, como un eje que cruzaría los contenidos de la programación, “memoria como la memoria del edificio, pero también la memoria como ejercicio en sí mismo”<sup>122</sup>. Pero además se relevó la idea de centro cultural como *centro de conexión*: “Resalta la palabra centro, más que de centro cultural, como un espacio de conexión y esa idea está también en el diseño arquitectónico, un espacio que conecta la Alameda con el barrio Lastarria, un espacio que conecta los públicos a partir de las plazas abiertas con la oferta que se da en la sala y un espacio que luego a través de su trabajo programático, también conecta las audiencias con las manifestaciones artísticas.”<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> *Ibid.*

<sup>122</sup> *Ibid.*

<sup>123</sup> *Ibid.*

### 6.1.2 Inicios de la programación en GAM

GAM se inaugura en septiembre de 2010. En ese momento y hasta diciembre de ese año, existió la figura de *Dirección de Programación*, dentro de la cual se encontraba el área de producción, y de manera paralela, se encontraba la *Dirección de Audiencias*, cuyo objetivo inicial fue desarrollar programas enfocados en las distintas barreras de acceso. Ambos directores, que en ese tiempo eran Loreto Araya y Javier Ibacache respectivamente, realizaban su trabajo compartiendo insumos de contenido.

Previa a esta conformación, y anterior a la inauguración y apertura al público de GAM, se contaba con un modelo de administración, liderado por Lilian Quezada, que partía del supuesto de que los costos de operación y de financiamiento de GAM estaban cubiertos en un cien por ciento, lo que permitía invitar a las compañías a presentarse y pagarles un cachet. Sin embargo, cuando bajo el alero de una nueva administración se actualiza el presupuesto en 2010, se constata que el modelo anterior no era factible. Por este motivo, durante el período de puesta en marcha de septiembre de 2010, hasta inicios del 2011, quienes estaban a cargo del área de programación, tuvieron que tomar los proyectos pendientes, revisarlos, y postergarlos o suspenderlos según el caso. Durante este período, se definieron como lineamientos generales, un énfasis en lo contemporáneo como primer punto, y en segundo lugar, se optó por comenzar a utilizar los espacios de una manera distinta a como estaba diseñado el edificio. Con esto surgió, en noviembre de 2010, la incorporación de programación de artes escénicas en salas que habían sido concebidas inicialmente como salas de ensayo.

En diciembre de 2010, Alejandra Wood, Directora Ejecutiva de GAM, propone una nueva modalidad de trabajo, a partir de una mesa ampliada, para evaluar las propuestas artísticas, y conforma un Comité de Programación compuesto por miembros de distintas áreas y presidido por ella misma. Los integrantes del Comité fueron, Loreto Araya quien toma los temas de programación internacional y audiovisual, Margarita Cea, quien aborda las artes visuales; Cristóbal Giesen, a cargo de la música docta; y Javier Ibacache de las disciplinas de danza y teatro nacional. La música popular no era aún una línea clara debido a las características de las salas de GAM, las cuales presentaban condicionantes acústicas determinadas.

En junio del 2011, luego de una evaluación de los procesos llevados a cabo hasta el momento, Alejandra Wood propone a Javier Ibacache tomar la Dirección de Programación y fusionarla con la Dirección de Audiencias, modalidad que existe hasta la actualidad.

### 6.1.3 Programación y Audiencias

#### a) Conformación de la nueva área

A mediados de 2011, comienza a desarrollarse la Dirección de Programación y Audiencias en GAM, “con el objeto de concentrar en un área la dirección de contenidos, a fin de que hubiera una sola mirada entre lo que se programaba, y de lo que se hacía con los públicos”<sup>124</sup> según explica Javier Ibacache, director del área hasta el día de hoy.

Históricamente en Chile, no existen precedentes de un espacio cultural que haya fusionado de manera formal el área de Programación con el área de Audiencias. Incluso escasean los referentes internacionales de un caso como éste. Ibacache ha logrado identificar dos casos en el extranjero, los cuales incluso fueron posteriores a la conformación del área en GAM: uno en Gran Bretaña y otro en España. Por esta razón, los inicios del trabajo fueron exploratorios, y según su parecer, habrían comenzado a dar frutos un año después, en el segundo semestre de 2012, y de manera más consolidada, durante 2013.

Respecto de los objetivos del área, Ibacache comenta: “La propuesta era desarrollar un trabajo de programación que tomara como insumos el trabajo que se hacía con los públicos, que integrara desde su lógica de inicio los programas de audiencias”.

Al unir las dos unidades y conservarlas como dos ejes fundamentales, GAM realiza una suerte de declaración de principios, y enmarca así lo que será el trabajo del centro cultural a lo largo del tiempo en torno a su contenido y a la relación con el entorno.

---

<sup>124</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

## b) Procesos

Implementar y desarrollar un área sin precedentes, significó iniciar la construcción de una nueva modalidad de trabajo. Debía conseguirse una fluidez en el trabajo con las audiencias para generar insumos para el diseño de programación, y debía generarse además un proceso armónico con el área de producción para su óptima ejecución. Durante el año 2014, se sumó al área de Programación y Audiencias, el área de Producción, lo que permite tener hoy día una Dirección que integra estas tres líneas: programación y diseño de programación, desarrollo de audiencias y producción.

A continuación, cito las palabras de Javier Ibacache, para visualizar la cadena de procesos que se llevan al interior de la Dirección de Programación y Audiencias:

“Yo describo, o me inclino por pensar, que la **Programación** es un trabajo de diseño primero que todo, un diseño que tiene que considerar una visión curatorial, en el sentido de que pone un foco o un tema, pero que le interesa también discutir sobre ese foco o tema. Por lo tanto, el trabajo de programación en una primera fase, es definir ese campo, esa visión, y diseñar una estrategia de contenido que vaya en coherencia con esa visión. Luego, está la fase de planificación, que implica definir el cómo llevar a cabo esa idea y ese diseño a un orden, a una trama de trabajo.

Unido a lo anterior, están los procesos que acompañan la programación: el desarrollo y definición de lineamientos para los programas de **Audiencias**, y para la materialización de la planificación de proyectos artísticos a cargo de **Producción**.

Esto se cierra con una evaluación de la programación realizada, recogida por el área de **Audiencias**, específicamente desde la unidad de Estudios, y que permite ir pesquisando cuantitativa y cualitativamente cuál es la respuesta de recepción en términos de qué contenidos generan más interés, y así alimentar la siguiente etapa de diseño de **Programación**.

Esto es un **proceso circular** que está siempre produciéndose por los plazos y tiempos en los que se diseña la programación.”<sup>125</sup>

En síntesis, podemos decir que el Área de Programación y Audiencias, desarrolla un ciclo de procesos en el cual la unidad de Programación tiene a cargo pensar el diseño,

---

<sup>125</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

definir la curatoría y planificar las actividades. Esto lo hace en base a insumos entregados por el unidad de Audiencias, quien a su vez se retroalimenta de la Programación. Luego de realizada la fase de planificación, la unidad de Producción ejecuta los proyectos, para que una vez finalizados, la unidad de Audiencias los evalúe y analice los resultados.

#### 6.1.4 Resumen histórico del organigrama de la Unidad de Programación

Durante la primera fase, de septiembre a diciembre de 2010, la Dirección contempló únicamente la unidad de Programación, y funcionaba a través de la colaboración de 2 asesores especialistas y un coordinador del área. En una segunda fase, durante el primer semestre de 2011, el área contempló una mesa ampliada de trabajo compuesta por cuatro colaboradores y presidida por la Directora Ejecutiva de GAM. A mediados de 2011, Programación se une a Audiencias, y emerge la Dirección de Programación y Audiencias. Se elimina la figura del Asesor y se suma a la labor del Coordinador de Programación, un Asistente de Gestión. En 2012, se elimina la figura del Asistente de Gestión y aparece el Coordinador de Programación y Gestión de Proyectos Artísticos. En 2013, se suma la figura de Coordinador de Programación Comercial y en 2014, se incorpora a la Dirección de Programación y Audiencias, la Dirección de Producción y Técnica.

<b>ORGANIGRAMA DE PROGRAMACIÓN</b>	
<b>Agosto a septiembre 2010</b>	Dirección de Programación Asesor de Programación Musical Asesor de Programación (en espacios abiertos) Coordinador de Programación
<b>Enero a Junio de 2011</b>	Dirección ejecutiva Mesa ampliada: encargado de programación internacional y audiovisual, encargado de artes visuales, encargado de música docta, encargado de teatro y danza nacional Coordinador de Programación
<b>Julio 2011</b>	Dirección de Programación y Audiencias Coordinador de Programación Asistente de Gestión
<b>2012</b>	Dirección de Programación y Audiencias Coordinador de Programación Coordinador de Gestión Artística
<b>2013</b>	Dirección de Programación y Audiencias Coordinador de Programación Coordinador de Programación y Gestión de Proyectos Artísticos Coordinador de Programación Comercial
<b>2014</b>	Dirección de Programación y Audiencias (se incorpora la Unidad de Producción y Técnica) Coordinador de Programación Coordinador de Programación y Gestión de Proyectos Artísticos Coordinador de Programación Comercial

### 6.1.5 Objetivos y énfasis de la programación:

#### a) Objetivos de la programación

Como síntesis de los objetivos de programación de GAM, Javier Ibacache nombra los siguientes: “Estar en línea con una **programación diversa**, generar una programación que se vincule con estrategias de **desarrollo de audiencias** y desarrollar una programación con énfasis en lo contemporáneo o en lo que llamamos **lenguajes contemporáneos**.”

#### b) Énfasis de la programación

En el capítulo *Estrategias de Programación*, del Marco Teórico de la presente tesis, enunciamos dos énfasis en los cuales puede poner su foco un centro cultural:

- Énfasis en lo artístico: Creación, producción, investigación, formación y/o difusión de uno o más disciplinas o estilos artísticos.
- Énfasis en lo territorial y social: Poner en valor una comunidad o sociedad y fomentar su cohesión e identidad.

Al preguntarle a Javier Ibacache por cuál de estos énfasis prioriza GAM, de inmediato comentó que el centro cultural hasta ahora enfatiza más en lo artístico, y que tienen como deuda abordar de manera más consistente el énfasis territorial. Respecto de este segundo aspecto, señaló que el discurso sobre los espacios culturales y su rol comunitario, generalmente proviene de espacios establecidos en territorios con alguna complejidad o tensión. Sin embargo, GAM, situado en el barrio Lastarria, se instala en un entorno que ya tiene oferta artística, y donde según su experiencia, los residentes no tienen dificultad de acceso, ni simbólica ni económica, a las manifestaciones artísticas.

Siendo así, el trabajo territorial que realiza GAM, tiene que ver con las relaciones de colaboración que genera con el entorno en cuanto a lograr una definición acerca del barrio que se quiere tener, considerando por ejemplo, las externalidades negativas que conllevó abrir un espacio de su escala en el barrio. Por otro lado, Ibacache comenta que desde sus inicios, GAM se concibió con una vocación metropolitana, más allá de su ubicación concreta en la Comuna de Santiago. “En esa medida el trabajo que hacemos o

que buscamos hacer con grupos de comunidades que pertenecen a otros sectores de la región metropolitana, me atrevería a decir que está en sintonía con eso que se declara como el trabajo comunitario.”<sup>126</sup>

En este sentido, la dimensión social en GAM resulta relevante, sobre todo relacionada a los públicos y al desarrollo de audiencias. Ibacache afirma: “Uno no podría decir que GAM sólo tiene énfasis en lo artístico, tiene énfasis en lo artístico pero de una manera igualmente relevante, en el desarrollo de audiencias, sólo que cuando se trabaja el desarrollo de audiencias, no se está acotando a un territorio.”<sup>127</sup>

La dimensión de comunidad en GAM se trabaja en torno a la programación artística. “Podríamos pensar que GAM es una plataforma que, a través de una programación artística, aspira a activar y vincularse con comunidades.”<sup>128</sup>

En relación al ámbito de lo artístico, GAM es un espacio que enfatiza en los contenidos artísticos y en dar visibilidad a los creadores. Para esto, ofrece servicios de producción, de facilitación de las salas y de equipamiento con el que cuenta, además de un acompañamiento en la difusión, comunicación y convocatoria de públicos. “Ésa es una línea, y me atrevería a decir que es la predominante.”<sup>129</sup> Otra línea aborda la formación de los creadores, y para eso, existen algunos programas que son permanentes, por ejemplo de danza contemporánea. Respecto de esto, Ibacache comenta que es “particularmente en el caso de la danza donde más observamos ciertas falencias en las alternativas que tienen los creadores para una formación”.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>127</sup> *Ibid.*

<sup>128</sup> *Ibid.*

<sup>129</sup> *Ibid.*

<sup>130</sup> *Ibid.*

## 6.1.6 Definiciones

### a) Entorno, actualidad y programación

Según Javier Ibacache, es fundamental para la programación, al pensar en un espacio cultural, llevar a cabo un análisis estratégico del entorno. “Lo espacios hablan a través de lo que hacen, de lo que programan, lo que ofrecen, desde esa perspectiva era muy importante tener claro cómo iba a hablar este espacio (GAM) y qué quería decir. Para definir esto, había que mirar el contexto.”<sup>131</sup>

Al hacerse la pregunta acerca de dónde situar una infraestructura que tenía una oferta permanente, abierta prácticamente todos los días de la semana, y que tenía una memoria que situaba al espacio en un punto de discusión sobre la sociedad que somos, GAM propuso su programación como un diálogo con la contingencia, aspirando a instalar o a proponer temas que estuvieran en el ambiente. “Esto define una forma de pensar la programación, cómo hacemos una programación actual, cómo hacemos una programación que efectivamente resuena, y eso explica muchas de las decisiones que hemos ido tomando en el tiempo del tipo de programación que hacemos.”<sup>132</sup>

Como ejemplo, GAM tuvo desde su programación obras como “La mala clase”<sup>133</sup> en períodos álgidos de marchas estudiantiles; “La noche obstinada”<sup>134</sup> abordada desde la memoria de los cuerpos, inspirada en la época de dictadura, y presentada en un lenguaje innovador con desnudos completos en escena; y lo que para Ibacache resulta ser un hito para el centro cultural, el haber tomado partido como espacio en la discusión por la igualdad de los derechos de las minorías sexuales, beneficiando a parejas del mismo sexo que participaban de la programación. Todo lo anterior es, para Ibacache, “algo que te ubica en un lugar distinto respecto de la oferta artística”. Y agrega, refiriéndose a GAM: “Es un Centro que está diciendo cosas, está tomando partido, un Centro que no cierra sus puertas cuando hay manifestaciones sociales, un Centro que para los 40 años del Golpe desarrolla una programación especial con una campaña comunicacional que engloba esa

---

<sup>131</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>132</sup> *Ibid.*

<sup>133</sup> La obra “La mala clase”, dramaturgia de Luis Barrales y dirección de Aliocha de la Sotta, habla de la educación chilena, en el contexto de las movilizaciones estudiantiles iniciadas a partir de la *revolución pingüina* del 2006 y que han cobrado relevancia hasta la actualidad.

<sup>134</sup> La noche obstinada fue una producción GAM estrenada en julio de 2014, con la dirección del coreógrafo argentino Pablo Rotemberg.



programación, creo que ésas son manifestaciones concretas de una visión que hay detrás, que tiene que ver con que este espacio se está haciendo cargo de los tiempos en los que estamos, y de las tensiones de la sociedad que somos. Y la aspiración es que efectivamente sea un espacio diverso, pues pensamos que la sociedad es diversa. Con esto obtienes una valoración del público, porque estás dando una señal de cómo piensas como espacio, y las audiencias se han ido fidelizando porque van encontrando un contenido que resuena en ellos. Lo anterior, se ha traducido hoy día en que un número significativo de los contenidos tienen una ocupación de sala por sobre el promedio, el año pasado cerramos en un 62%, y hoy día estamos en un 79- 78%, lo que te habla de cierto grado de consolidación de una estrategia”.<sup>135</sup>

b) Espacio de encuentro y transformación social: relación con la misión y visión de GAM

- Encuentro

“El área de Programación y Audiencias tiene como responsabilidad en último caso, generar el input o los estímulos para que el edificio sea efectivamente un espacio vivo y de encuentro. Por lo tanto, el trabajo de diseño de programación, considera esa visión como eje. Esto implica, en la fase de planificación, mirar las distintas piezas para ver cómo se van a interrelacionar, qué circulación de públicos van a generar, qué interacción van a crear esos públicos. Ése es el sentido del hecho de que sea una dirección de Programación y Audiencias, el cómo piensas activar el edificio, qué contenidos y programas pones para activarlo, porque el edificio por su diseño no basta para fomentar el encuentro, tienes que provocarlo a través de la convocatoria de nichos de público.”<sup>136</sup>

- Transformación social

“El plan que busca que el adulto que vino a un concierto de música docta a las 7.30 de la tarde, al salir, efectivamente se encuentre con un público de danza que es muy distinto a él, es decir, a través de un primer ejercicio de encuentro con algo distinto a lo que es tu mundo, me atrevería a decir que se fomenta una apertura de visión de mundo que, en último caso, colabora en ciertos modelos de transformación social. No es la única manera, porque también existe toda la línea de audiencias que trabaja con nichos de

---

<sup>135</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>136</sup> *Ibid.*

comunidades, o con grupos que no tienen acceso, por una barrera más simbólica que otra cosa, y es ahí donde también uno podría especular que se genera y se incentiva cierta transformación social, en tanto esas personas o beneficiarios se sienten validados como personas.”<sup>137</sup>

#### 6.1.7 Criterios

##### a) Calidad: Calidad e interés inherente a la propuesta

Al preguntarle a Javier Ibacache por la relevancia de la calidad artística, en relación a los criterios de programación, comenta que si bien es una aspiración de la mayoría de los espacios culturales, él no está seguro de que existan efectivamente posibilidades de medirla, y cree entonces que el enfoque de GAM en cuanto a calidad, tiene que ver con “el nivel de servicio que se le da al espectador en tanto lo que se presenta en sala tenga una calidad de producción que podamos medir con rigurosidad.”<sup>138</sup>

##### b) Audiencias: Satisfacer y/o problematizar los intereses y requerimientos de los públicos

Los públicos y el desarrollo de audiencias, como hemos mencionado en varias ocasiones, son sin duda un criterio fundamental a la hora de diseñar la programación artística de GAM. Esto lo demuestra la fusión de las áreas de programación y audiencias en una sola Dirección.

##### c) Economía: Retorno económico por concepto de ingreso de venta de entradas

GAM es un centro cultural administrado por una Corporación sin fines de lucro. Su financiamiento proviene en un 65% del Consejo de la Cultura y las Artes, y el 35% restante corresponde a gestión propia. Dentro de su misión, objetivos y criterios no se encuentra el factor comercial como un eje fundamental. Más bien, se busca la sustentabilidad del espacio y de sus actividades en pos de un funcionamiento permanente en el tiempo.

---

<sup>137</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>138</sup> *Ibid.*

d) Posicionamiento: Diferenciarse de la competencia y posicionarse en el sector cultural

Como señalamos anteriormente, según lo que comentó su Director de Programación y Audiencias, GAM se posiciona y se distingue de otros espacios culturales por ser un centro cultural que piensa la sociedad que somos, se hace cargo de la contingencia, toma partido y problematiza a la ciudadanía. Si bien no existe un afán competitivo en sí mismo, se aprecia un interés en potenciar un sello y en situarse como espacio de acuerdo a necesidades concretas del entorno.

#### 6.1.8 Diseño estratégico (variables)

En cuanto al diseño estratégico, Ibacache coincide con los planteamientos de la presente tesis, respecto de que existen variables fundamentales que deben considerarse a la hora de programar las actividades.

Entre aquellas que considera relevantes se encuentran las temporales, formales y espaciales: “Es importante entender que uno de los desafíos de la programación es ubicar los contenidos en el espacio correcto, en el formato adecuado y en el momento oportuno, porque hay contenidos artísticos que pueden tener mucho valor, pero si están mal programados tienen un impacto muy distinto a un contenido que resuena en el momento y que tiene la sala adecuada.”<sup>139</sup>

Explica además que en Chile existe una determinación estacional que define la oferta artística de artes escénicas, y ejemplifica mencionando como temporadas altas enero y julio debido a las vacaciones de verano e invierno respectivamente, y agrega como alternativas: “si a mí me preguntan cuándo estrenar una obra importante, yo la estrenaría o en abril o mayo, o en octubre.”<sup>140</sup>

Se refiere también, como factor a considerar, al contexto bajo el cual se presenta una determinada disciplina o estilo artístico. Aludiendo a las características de nicho propias

---

<sup>139</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>140</sup> *Ibid.*

de las artes más experimentales comenta: “yo no aspiro a que una obra vanguardista se programe en una sala para 288 personas”.<sup>141</sup>

Y por último, es enfático en declarar la relevancia de la identificación de los públicos y su vinculación con los contenidos: “Claramente, uno como programador, en eso estoy convencido, tiene que tener una idea preliminar de con qué público va a conectar el contenido que estás programando.”<sup>142</sup>

#### 6.1.9 Convocatoria de proyectos

“La pregunta que nosotros nos hicimos fue si un espacio cultural debía o no debía mantener esa lógica donde el espacio queda a merced de lo que los creadores quieren hacer, o si el espacio tenía algún margen como para proponer o intencionar ciertos temas. Nos inclinamos por lo segundo porque pensamos que es la manera de que un espacio tenga identidad.”

Ibacache comenta que esta decisión se tomó en un contexto que si bien internacionalmente surgió en los años 80 o antes, en Chile se hizo palpable recién en los años post 2000. Dicho contexto tiene que ver con la crítica o cuestionamiento al rol que le cabe al creador en las artes. Según su opinión, los fondos concursables en Chile, por su lógica de contar con un ejecutor responsable, le habrían dado un nivel de protagonismo al creador en contraposición a los espacios, convirtiéndose éstos en receptáculos de ideas de creadores o directores de proyectos. A partir de esta realidad y del creciente cuestionamiento acerca de la autoridad o de los discursos de poder en el arte, en GAM surge la iniciativa de convertirse en impulsores de contenidos.

“Como espacio, optamos por poner un problema al creador, e invitarlo a generarse un problema. Al inicio se generó cierta resistencia, porque no se entendía muy bien a dónde se apuntaba, o más que no entenderse bien, se pensaba que eso podía prestarse a una especie de censura editorial. Pero creo que ya dos años después, al menos en un círculo amplio de creadores es claro que el interés es generar una conversación en el ámbito de la programación, y esa conversación, el interés es que el espacio la instale y el creador de alguna manera se enfrente a un problema.”

---

<sup>141</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

<sup>142</sup> *Ibid.*

A partir de lo anterior, se definió para la Convocatoria de Proyectos, una estrategia que consideraría tres ámbitos de los cuales derivarían los ejes programáticos: memoria, territorio y utopía. Esto, según sus palabras “porque la historia del edificio está estrechamente vinculada, el edificio no es neutral, ningún espacio es neutral, el edificio tiene una **memoria** de la cual nosotros estamos convencidos que hay que activar. Luego, si uno mira la historia de ese edificio, se da cuenta de que lo que se discutió, o a lo que responden sus inicios, es una idea de sociedad en el esplendor de las **utopías**. Y hay otro, relacionado sobre todo con el trabajo de audiencias, que tiene que ver con cómo se insertan los proyectos en los contextos, por eso el **territorio** era tan relevante. Ahora, si uno mira esas tres dimensiones, son las que constituyen la identidad en general. Y un espacio de alta inversión del estado en artes escénicas, artes performáticas, necesariamente tenía que hablar de **identidad**.”

#### 6.1.10 Curatoría

Al preguntarle a Javier Ibacache por la posibilidad de hablar de una programación curatorial en GAM, en principios afirmó que sí era posible, sin embargo fue enfático en comentar que puede ser ambicioso hablar de curatoría asumiendo que es un concepto que proviene de las artes visuales y que puede variar según el autor al cual uno suscriba. Sin embargo, remarcó, que dentro de espacios culturales, si el hecho de establecer temáticas o lineamientos genera una conversación, podríamos hablar de un curatoría.

## 6.2 Programación por año

### 6.2.1 Presentación estructura de estudio por año

Para analizar la programación de GAM desde su apertura el año 2010, hasta el año 2014, tomaremos únicamente la programación de artes escénicas, esto es teatro, danza, interdisciplina y circo. Dejaremos fuera de este análisis la programación audiovisual, de música, y de artes visuales.

El estudio se hizo en base a los siguientes recursos:

- Memoria Anual.
- Bases de Convocatoria Anual.
- Resultados de Convocatoria Anual.

Dichos recursos fueron escogidos para la presente investigación dado que se constituyen como fuentes oficiales de registro y documentación acerca de las actividades llevadas a cabo por el centro cultural.

Se hace presente que la Memoria Anual de 2010, tiene menos datos que las Memorias restantes por considerar sólo 4 meses, desde la apertura del Centro Gabriela Mistral en septiembre, hasta finalizar el año en diciembre. Dicho período correspondió a la llamada Marcha Blanca del Centro Cultural.

Por otro lado, la Convocatoria de Proyectos Anual se abrió por primera vez en 2013. Durante los años 2010, 2011 y 2012, no existió convocatoria abierta, por lo que la selección de proyectos de estos años correspondió a la invitación directa del equipo de Programación y de la Dirección Ejecutiva. Para que la comparación y el análisis evolutivo tengan mayor profundidad, se considerará la Convocatoria de Proyectos 2015, a pesar de que esta tesis no analiza la programación 2015.

La información recabada se presenta según la siguiente estructura:

**I. INFORMACIÓN GENERAL:** Referencia general acerca de la programación de GAM, misión, visión, n° de visitas al edificio, n° de publicaciones en medios de comunicación, página web, redes sociales, reconocimientos y premios. Datos obtenidos de la Memoria Anual.

**II. PROGRAMACIÓN:** Definiciones encontradas acerca de la programación de GAM en la Memoria Anual y en las Bases de la Convocatoria anual de proyectos.

**III. PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS:** Descripción acerca de la programación de artes escénicas en general, n° total de funciones y de espectadores. Datos obtenidos de la Memoria Anual.

**IV. PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS POR DISCIPLINA:** Descripción acerca de la programación de cada disciplina, n° de funciones y espectadores por disciplina, porcentaje de ocupación de sala por disciplina. Datos obtenidos de la Memoria Anual.

**V. CONVOCATORIA DE PROYECTOS:** Considera comentarios respecto de la Convocatoria; objetivos; disciplinas y autorías; temáticas, trayectoria de los postulantes según disciplina; duración de las temporadas, presentaciones o exhibiciones; selección de proyectos, criterios de evaluación y resultados de la Convocatoria.

Años a considerar<sup>143</sup>:

**2010. PUESTA EN MARCHA:** Septiembre a Diciembre.

**2011. PRIMER AÑO.**

**2012. SEGUNDO AÑO.**

**2013. TERCER AÑO.**

**2014. CUARTO AÑO.**

---

<sup>143</sup> De manera excepcional se considerarán las bases y resultados de la Convocatoria de Proyectos 2015 con el fin de analizar el funcionamiento de la Convocatoria y no con el objeto de indagar en la programación de dicho año.

## 6.2.2 Aplicación de estructura de estudio

**I. INFORMACIÓN GENERAL:** Referencia general acerca de la programación de GAM, misión, visión, n° de visitas al edificio, n° de publicaciones en medios de comunicación, página web, redes sociales, reconocimientos y premios. Datos obtenidos de la Memoria Anual.

### 1. Referencia a la Programación en la Memoria Anual

**2010 /** “El Centro GAM es un lugar de encuentro entre audiencias y creadores, especializado en artes escénicas y musicales.”

**2011 /** “En el primer año de GAM, luego de su puesta en marcha en septiembre de 2010, nos fijamos como metas fidelizar público, formar audiencias y posicionar al centro cultural como un lugar de encuentro para la cultura y el arte. (...) Nada de lo anterior y los resultados obtenidos en nuestro primer año de vida, hubiese dado frutos sin una programación artística de primer nivel, que, junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atrajera a un público transversal.”

**2012 /** "En un lenguaje más coloquial, el edificio y su oferta programática efectivamente se han ido fortaleciendo como un lugar de encuentro de las personas, con una oferta permanente y diversa de artes integradas. Junto con entregar una programación de calidad, consolidamos el trabajo con los públicos, ampliando y diversificando su composición hacia los sectores más vulnerables de la población."

**2013 /** "GAM se ha transformado rápidamente en uno punto de encuentro de la diversidad que habita Santiago. Junto con una oferta permanente de música, teatro y danza, parte de ella, internacional; nuestro trabajo con las audiencias y los públicos nos distinguen y honran."

**2014 /** Al cuarto año de su puesta en marcha, GAM incrementó en un 64,5% el número de visitas al edificio; 1.646.193 personas ingresaron al centro cultural. De este total, un 43,4% participó de nuestra oferta artística y cultural. Pusimos especial énfasis en lo que denominamos el público flotante del espacio y su fidelización. Al mismo tiempo, profundizamos el trabajo con beneficiarios que habitualmente están excluidos de la participación y el consumo de bienes culturales.



**Comentario:** Desde su puesta en marcha en 2010, GAM ha definido el contenido de su programación como “especializada en artes escénicas y musicales”, como una “oferta permanente y diversa de artes integradas”, una “oferta permanente de música, teatro y danza, parte de ella, internacional”. Además, enfatiza en brindar una programación de excelencia: “de primer nivel”, “de calidad”. Junto a la programación aparece de manera estrecha la vinculación con los “públicos” o “audiencias”, en cuanto a su “fidelización”, “formación”, “ampliación” y “diversificación”. Uniendo ambos conceptos, programación y audiencias, GAM se define como “lugar de encuentro”.

## 2. Misión Institucional

**2010 /** No aplica (período de Marcha Blanca).

**2011 y 2012 /** Trabajamos juntos para brindar una programación diversa y de calidad, promoviendo la formación de nuevas audiencias y el encuentro de las personas con la cultura.

**2013 /** Somos es un espacio de transformación social, que brinda experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura, a un público diverso y transversal.

**2014 /** Trabajamos juntos para brindar una programación diversa y de calidad, promoviendo la formación de nuevas audiencias y el encuentro de las personas con la cultura.

**Comentario:** La misión de GAM a lo largo del tiempo se relaciona directamente con su programación: “programación diversa y de calidad”, con los públicos: “formación de audiencias” y “público diverso y transversal”, y en lo que genera la relación de ambos al interior del centro cultural: “encuentro de las personas con la cultura”, “espacio de transformación”, “experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura”.

### 3. Visión Institucional

**2010** / No aplica (período de Marcha Blanca).

**2011** / Aspiramos a ser un espacio de transformación social a través de experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura.

**2012** / Aspiramos a ser un espacio de transformación social a través de experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura. Para lograrlo:

- Desarrollamos una programación artística de primer nivel que, junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atraiga a un público transversal.
- Mantenemos un ambiente armónico de trabajo y una gestión eficiente y con sentido social.
- Aprovechamos al máximo la infraestructura de nuestro histórico edificio.
- Descubrimos y promovemos la creación chilena, favoreciendo el intercambio.

**2013** / Trabajamos juntos para brindar una programación accesible diversa y de calidad para la formación de nuevas audiencias y así contribuir a disminuir la brecha en el consumo y aportar en el goce de bienes culturales. Para hacer esto:

- Desarrollamos una programación artística de primer nivel, que junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atrae a un público transversal.
- Mantenemos un ambiente armónico de trabajo, una gestión eficiente y con sentido social.
- Aprovechamos al máximo la infraestructura de nuestro emblemático edificio.
- Promovemos la creación chilena y favorecemos el intercambio internacional.

**2014** / Aspiramos a ser un espacio de transformación social a través de experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura. Para lograrlo:

- Desarrollamos una programación artística de primer nivel, que, junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atraiga a un público transversal.
- Mantenemos un ambiente armónico de trabajo, y una gestión eficiente y con sentido social.

- Aprovechamos al máximo la infraestructura de nuestro histórico edificio.
- Descubrimos y promovemos la creación chilena, favoreciendo el intercambio internacional.

**Comentario:** La aspiración de GAM tiene que ver con ser un “espacio de transformación social”, lo que devela un interés por generar un cambio en las personas, es decir de provocar un impacto en la sociedad. Para llevar a cabo esto, se plantea entregar “experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura”. Y la manera de hacerlo es a través de una “programación artística de primer nivel”, “accesible, diversa y de calidad”, enfatizando en la “creación chilena”, “favoreciendo el intercambio internacional” y dirigida a un “público transversal”. Además menciona su trabajo, gestión e infraestructura como componentes fundamentales para lograr su objetivo.

#### 4. N° de visitas al edificio

	<b>N° de visitas al edificio</b>
<b>2010</b>	120.761 personas
<b>2011</b>	621.180 personas
<b>2012</b>	897.492 personas
<b>2013</b>	1.000.663 personas
<b>2014</b>	1.646.193 personas

**Comentario:** Desde su puesta en marcha y a lo largo de los años, GAM ha incrementado de manera sistemática el número de visitas al edificio. Podemos ver que el cuarto año de GAM (2014), ha casi triplicado el número de visitas respecto del primer año (2011). Esto demuestra de manera cuantitativa la aceptación del público y el interés que genera en la sociedad. Es posible concluir, de manera general, que la gestión de realizada ha sido acertada, y que la programación artística y el trabajo con los públicos ha sido eficiente y a la vez pertinente.

## 5. N° de publicaciones en medios de comunicación

	N° de publicaciones
2010	650
2011	2.547
2012	2.973
2013	3.768
2014	4.096

**Comentario:** El aumento de publicaciones a lo largo de los años indica un interés creciente de los medios de comunicación acerca de lo que sucede en GAM. Señala además, una mayor difusión acerca de la programación y de lo referido al centro cultural, por lo tanto, un mayor acceso del público a la información. Lo anterior avala la gestión de GAM a lo largo de su funcionamiento. En la Memoria Anual 2014, se señala: “Durante 2014 hubo un incremento de un 8.7% en la presencia en medios de comunicación y un crecimiento IPE de 23.3%, en relación a 2013. Los hitos que mantienen esta evolución tienen relación con programación artística y de audiencias, además de temas a nivel país donde GAM tuvo alguna incidencia.” Lo anterior refuerza el hecho de que la selección de la programación de GAM, repercute positivamente en el interés de la prensa.

## 6. Página web

	N° de visitas <a href="http://www.gam.cl">www.gam.cl</a>
2010	-
2011	457.602
2012	608.744
2013	531.801
2014	562.581

\*2010: No hay información clara

**Comentario:** A lo largo del tiempo, el desarrollo de la página web de GAM ha tenido modificaciones que han incidido directamente en el número de visitas al sitio. En 2010 la

página contempló una *homepage* básica iniciada en septiembre, la cual fue sufriendo mejoras a través de los meses, sin embargo, no fueron significativas como para contar con un gran número de visitas. El sitio se consolida en 2011, sin embargo, en 2012 tuvo migración de proveedor, servidores, diseño y soporte. El nuevo sitio tuvo como resultado un crecimiento del 33% respecto del 2011. En 2013, el diseño del sitio presentó problemas para la navegación de nuevos dispositivos móviles (smartphones y tablets), lo que incidió en una baja de visitas de un 14,4% respecto de 2012. Por este motivo, se trabajó en la renovación completa de la página web la cual se materializó en 2014 con un sitio de navegación más simple y directa y adaptable a distintos dispositivos.

## 7. Redes sociales

	<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>	<b>Instagram</b>
<b>2010</b>	4.700 amigos	4.500 seguidores	No aplica.
<b>2011</b>	13.980 amigos	18.303 seguidores	No aplica.
<b>2012</b>	25.382 amigos	45.960 seguidores	No aplica.
<b>2013</b>	42.889 amigos	83.628 seguidores	3.205 seguidores
<b>2014</b>	102.100 amigos	187.564 seguidores	9.353 seguidores

**Comentario:** Los seguidores de redes sociales de GAM aumentan cada año de manera considerable. En 2013 se sumaron 3 redes sociales: Instagram, Foursquare y You Tube. Foursquare consolidó a GAM como el centro cultural con más visitantes en 2013 y en 2014 continuó siéndolo. Youtube se convirtió en el canal de videos por excelencia. En 2014 el crecimiento de Facebook, Twitter e Instagram fue “explosivo” en cuanto a “niveles de alcance, seguidores y repercusión” según se señala en la Memoria de dicho año y como puede observarse en los resultados cuantitativos. Lo anterior indica un posicionamiento de GAM en las redes sociales, y un interés creciente de los usuarios de vincularse con lo que sucede en el centro cultural.

## 8. Premios, reconocimientos y fondos

**2010** / Mejor obra de arquitectura del 2010, Plataforma Arquitectura.

**2011** / 4 Premios del Círculo de Críticos a las mejores obras de 2011; Premio Ciudad de la Fundación Futuro 2012

**2012** / Fondo de Ayudas para las artes escénicas de Iberoamerica, Iberescena para el II Seminario Internacional de Formación de Audiencias 2012 en GAM.

**2013** / 2 Premios del Círculo de Críticos 2013 por Mejor Programación Internacional de Danza; Mención Especial en Programación Internacional de Teatro por Círculo de Críticos 2013; Mención Especial en Programación por auge de la Ópera por Círculo de Críticos 2013; Mejor Gestión por Programación de Teatro, Revista Wiken de El Mercurio; Zona de interés turístico, Declaración ZOIT; FOSIS para proyecto de no videntes; UNESCO para talleres para adolescentes de sectores vulnerables.

**2014** / Finalista en la categoría "Innovación Cultural", de los Premios Avonni 2014 por Formación de Audiencia y Fidelización de Público Cultural.

**Comentario:** GAM ha recibido premios para su infraestructura, su programación y trabajo con los públicos. Asimismo, ha ganado fondos concursables para proyectos relacionados a las audiencias. Estos reconocimientos avalan la gestión de GAM y destacan su labor.

**II. PROGRAMACIÓN:** Definiciones encontradas acerca de la programación de GAM en la Memoria Anual y en las Bases de la Convocatoria anual de proyectos.

**2011 /** En la Memoria: El Centro Gabriela Mistral desarrolla su programación poniendo énfasis en contenidos nacionales e internacionales de calidad artística, y en la articulación de una oferta asequible para las audiencias en disciplinas correspondientes a las artes escénicas, musicales y visuales, como señala su misión. A ello se añaden eventos o muestras de otros campos, como el audiovisual y el diseño. Cada temporada resalta determinadas líneas programáticas en las distintas disciplinas.

**2013 /** En las bases de la Convocatoria: Centro Gabriela Mistral, GAM, desarrolla su programación poniendo énfasis en contenidos nacionales e internacionales de calidad artística y en la articulación de una oferta variada asequible para los distintos grupos de audiencias. En cada temporada, GAM acoge creaciones de: Teatro; Danza; Música clásica; Música popular; Circo contemporáneo; Fotografía; Diseño; Arte Popular. Integra también muestras de realizaciones audiovisuales, en particular de cine documental. Se privilegian las propuestas contemporáneas, el cruce de lenguajes y los proyectos que integren estrategias de formación de públicos. La programación se estructura en torno a estrenos, ciclos y festivales. Su gestión se realiza en alianza con creadores, compañías y agrupaciones nacionales e internacionales, instituciones culturales y académicas, universidades, centros artísticos, representaciones diplomáticas, organismos públicos y privados, que toman forma en: presentaciones, producciones, coproducciones, y residencias. Las temporadas resaltan además determinados contenidos editoriales en las diversas disciplinas artísticas que orientan la selección de proyectos y guían la planificación anual. Los componentes de la programación de GAM son definidos por la institución y derivan de las orientaciones establecidas en la visión y misión de la misma.

**2014 /** En la web [www.gam.cl](http://www.gam.cl): GAM desarrolla su programación con énfasis en contenidos nacionales e internacionales de calidad artística y en la articulación de una oferta variada y asequible para los distintos grupos de audiencias. Se enfoca en artes escénicas, musicales y visuales. En cada temporada, acoge creaciones de: Teatro, danza, música clásica, música popular, circo contemporáneo, fotografía, diseño. Integra también muestras de realizaciones audiovisuales, en particular de cine documental. Se privilegian las propuestas contemporáneas, el cruce de lenguajes y los proyectos que integren estrategias de formación de públicos. La programación se

estructura en torno a estrenos, muestras, ciclos y festivales. Su gestión se realiza en alianza con creadores, compañías y agrupaciones nacionales e internacionales, instituciones culturales y académicas, universidades, centros artísticos, representaciones diplomáticas, organismos públicos y privados, que toman forma en: presentaciones, producciones, coproducciones, laboratorios y residencias. Las temporadas resaltan además determinados contenidos editoriales en las diversas disciplinas artísticas que orientan la selección de proyectos y guían la planificación anual.

**Comentario:** Desde 2011 se declaran las características de la programación estableciendo lo siguiente:

Origen de la programación: “contenidos nacionales e internacionales”

Se instala la excelencia: “de calidad artística”,

Se enfatiza en el acceso: “oferta asequible”

Se nombran las disciplinas: En 2011 “artes escénicas, musicales y visuales, audiovisual y diseño. En 2012 se especifican las disciplinas y se agrega circo, fotografía y arte popular: Teatro; Danza; Música clásica; Música popular; Circo contemporáneo; Fotografía; Diseño; Arte Popular, Audiovisual en especial Cine documental.

Se menciona la existencia de una curatoría: “cada temporada resalta determinadas líneas programáticas en las distintas disciplinas” (...) “que orientan la selección de proyectos y guían la planificación anual”.

Se indica el enfoque de la programación: “propuestas contemporáneas”, “cruce de lenguajes” y “proyectos que integren estrategias de formación de públicos”.

Se explican los formatos: “estrenos, muestras, ciclos y festivales”.

Se determina los tipos de alianza: Su gestión se realiza en alianza con creadores, compañías y agrupaciones nacionales e internacionales, instituciones culturales y académicas, universidades, centros artísticos, representaciones diplomáticas, organismos públicos y privados, que toman forma en: presentaciones, producciones, coproducciones, laboratorios y residencias.



Se declara el modo de selección de programación: “definidos por la institución y derivan de las orientaciones establecidas en la visión y misión de la misma”.

**III. PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS:** Descripción acerca de la programación de artes escénicas en general, n° total de funciones y de espectadores<sup>144</sup>. Datos obtenidos de la Memoria Anual.

#### 1. Programación

**2011 /** “El Centro Gabriela Mistral desarrolla su programación poniendo énfasis en contenidos nacionales e internacionales de calidad artística, y en la articulación de una oferta asequible para las audiencias en disciplinas correspondientes a las artes escénicas, musicales y visuales, como señala su misión. A ello se añaden eventos o muestras de otros campos, como el audiovisual y el diseño. Cada temporada resalta determinadas líneas programáticas en las distintas disciplinas.”

**2012 /** "Durante el 2012, la programación de GAM consolidó estrategias de vinculación de los contenidos artísticos con grupos focalizados de públicos. Las obras teatrales de autores nacionales predominaron en la temporada y las creaciones de compañías independientes mantuvieron activa la cartelera de danza durante todo el año. Ha sido un año en que tanto la variedad de la oferta artística como la gestión de públicos han sobresalido como ejes centrales de GAM."

**2013 /** "Durante 2013, la programación de GAM contó con oferta internacional. Los contenidos de esta programación contribuyeron a dinamizar la escena nacional con estéticas que en su mayoría no habían tenido difusión en nuestro país. En el ámbito nacional, se presentaron las creaciones seleccionadas en la convocatoria de proyectos artísticos realizada por GAM en base a una curatoría temática en torno a tres líneas: memoria, territorio y utopía."

---

<sup>144</sup> El número de funciones y espectadores considera tanto las funciones en salas como aquellas en espacios abiertos.

**2014 /** "Durante 2014, GAM contó con una nutrida oferta artística. En la línea curatorial de Memoria, destacó una programación de artes escénicas enfocada en la contracultura y las llamadas estéticas de la disidencia de los 80' (...). Otra de las líneas exploradas en el diseño programático fue la experimentación o búsqueda de nuevos lenguajes escénicos (...). Y pensando en los intereses de un público variado, se contó, además, con una cartelera especial para la primera infancia, los adolescentes y los adultos mayores. Cabe destacar que esta programación nacional de artes escénicas se compuso mayoritariamente por las creaciones seleccionadas en la convocatoria de proyectos artísticos realizada por GAM, además de proyectos especiales (...).

**Comentarios:** A partir de 2013, con la realización de la Convocatoria de Proyectos, aparece por primera vez el concepto de curatoría integrado a la programación. Si bien hasta entonces se establecen los criterios generales de programación (contenidos nacionales e internacionales, disciplinas, oferta programática y audiencias como ejes de programación, etc.), surgen ahora líneas curatoriales específicas: memoria, territorio y utopía que delinear y demarcan la selección de programación, y por lo tanto, focalizan la oferta. A lo largo de los años, se observa mayor especificidad al explicar la programación y al orientarla hacia diferentes públicos y distintos tipos de lenguaje: por ejemplo, en 2014 se hace alusión a la experimentación y búsqueda de nuevos lenguajes, así como a la oferta segmentada por grupo etario. Si bien en años anteriores en la práctica esto también ocurría, se destaca el hecho de que se instale por escrito en el discurso acerca de la programación.

2. N° total de funciones, espectadores y porcentaje de ocupación de sala de funciones de artes escénicas (teatro, danza y circo)

	<b>N° de funciones</b>	<b>N° de espectadores</b>
<b>2010</b>	184	8.230
<b>2011</b>	574	56.500
<b>2012</b>	749	68.202
<b>2013</b>	648	69.104
<b>2014</b>	940	101.564

**Comentarios:** A pesar de que en 2013 disminuye la cantidad de funciones de artes escénicas respecto de 2012, la tendencia en alza del número de espectadores se mantiene. En 2014 incrementa considerablemente el número de funciones respecto de 2013, y representa un aumento de 1,6 veces el número de espectadores respecto de 2011. Lo mismo ocurre con el número de espectadores, el cual se dispara en 2014, llegando a casi doblar la cifra de 2011. Este aumento en 2014, del número de funciones y de espectadores, indica una intensificación en la gestión de programación y públicos, y a la vez, demuestra una respuesta positiva respecto del interés de las audiencias por asistir a la oferta presentada por GAM.

**IV. PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS POR DISCIPLINA:** Descripción acerca de la programación de cada disciplina, n° de funciones y espectadores por disciplina, porcentaje de ocupación de sala por disciplina. Datos obtenidos de la Memoria Anual.

1. Teatro

	<b>PROGRAMACIÓN DE TEATRO</b>	<b>N° FUNCIONES</b>	<b>N° ESPECTADORES</b>	<b>% OCUPACIÓN DE SALA</b>
<b>2010</b>	La programación incluyó tres montajes de compañías emergentes, una obra para público familiar, 2 obras especial Bicentenario, un remontaje y cinco lectura dramatizadas.	96	4.567 personas	
<b>2011</b>	La programación incluyó creaciones a cargo de directores y compañías de la generación post 2000 y alternó textos clásicos, contemporáneos y de escritura reciente. Contó con muestras internacionales, residencias y proyectos de participación ciudadana.	399	44.106 personas	69%
<b>2012</b>	La programación de teatro continuó enfocada en contenidos que fomentan la convocatoria de audiencias, especialmente jóvenes, escolares y estudiantes secundarios. Hubo relectura de textos clásicos, ciclos de nuevos autores, creaciones de directores iberoamericanos, nuevas estéticas y piezas realizadas en espacios abiertos.	542	47.255 personas	59%
<b>2013</b>	Programación internacional de Japón, España, Gran Bretaña y Argentina. Se realizó el ciclo Golpe a la Memoria y se presentaron obras en la línea Memoria en torno a los 40 años del Golpe de Estado. Se fortaleció el vínculo con las audiencias más pequeñas con el Festival de Teatro para la Primera Infancia.	424	47.432 personas	73%
<b>2014</b>	En la línea de estéticas de la disidencia de los '80, los hitos teatrales del año contaron con la dirección de Alfredo Castro y Ramón Griffero, ambos montajes fueron producción GAM. Para los más pequeños, se siguió trabajando en la línea de teatro para la primera infancia. Para los adolescentes hubo un montaje interactivo que incorporó el uso de aplicaciones con Smartphone y tablets en sala. Los jóvenes contaron con una línea independiente, de experimentación, performance y cruce disciplinario. La programación internacional contó con teatro contemporáneo argentino.	569	53.017 personas	65%

**Comentarios:** La programación de teatro desde 2011 ha contemplado contenido nacional y contenido internacional, y hace énfasis en la segmentación de públicos. Recién en 2013 se habla de una línea curatorial específica, y esto se repite en 2014. Esto proviene de la aparición de la Convocatoria de Proyectos y del establecimiento de una línea programática temática que enmarca la programación. El número de funciones ha ido aumentando salvo el año 2013 en cual disminuye, sin embargo, esto no afecta en la tendencia de crecimiento del número de espectadores. El porcentaje de ocupación de sala se mantiene alto a lo largo de todos los años superando el 50% en todos los casos y llegando al 73% en 2013.

## 2. Danza

	PROGRAMACIÓN DE DANZA	N° FUNCIONES	N° ESPECTADORES	% OCUPACIÓN DE SALA
2010	Contempló una co-producción de danza contemporánea, dos estrenos internacionales, dos festivales, un ciclo y dos montajes en espacios abiertos.	88		
2011	Resaltó la presencia de coreógrafos chilenos que iniciaron su carrera en la década de los 90, considerados referentes en el ámbito de la danza contemporánea en el país y creaciones de coreógrafos emergentes. Además hubo ciclos, festivales, talleres internacionales, un encuentro sudamericano de gestores de danza y programación internacional de danza contemporánea.	175	11.820 personas	51%
2012	Se consolidó la sala B1 como espacio para danza de compañías independientes de manera permanente, con proyectos orientados a diferentes grupos como familiar y adolescente. La programación acogió obras con énfasis en visiones contemporáneas y experimentales. Contó con obras internacionales de Israel y Francia.	207	20.947 personas	54,1%
2013	Programación internacional de Argentina, Japón, Noruega, Dinamarca y Finlandia. En danza nacional, destaca la integración de nuevos medios, y el flamenco contemporáneo, danza para público familiar y festivales de danza. Además, la realización de dos clases masivas en espacios abiertos y una muestra de fotografía y danza.	181	17.051 personas	69%
2014	Las piezas de danza más vistas de 2014 corresponden a dos producciones GAM, una de ellas producto de un proyecto curatorial y de residencia en GAM. Se contó con estrenos y remontajes nacionales, con piezas experimentales y de lenguajes urbanos. La programación internacional consideró montajes de Argentina, Estados Unidos y Gran Bretaña.	187	16.176	64%

**Comentarios:** Se enfatiza en danza contemporánea, contempla contenidos nacionales e internacionales y diversos formatos de presentación (ciclos, festivales, etc.). Destaca en 2012, el establecimiento de una sala exclusiva para danza de compañías independientes y en 2014, la realización de un proyecto curatorial de danza como producción GAM. Las cifras de acuerdo a una tendencia universal, son menores a los de teatro, sin embargo son considerables. Destaca el año 2012 en cuanto a número de funciones y espectadores. En 2013, en cambio, se observa la mayor cifra de ocupación de sala.

### 3. Circo

	PROGRAMACIÓN DE CIRCO	N° FUNCIONES	N° ESPECTADORES	% OCUPACIÓN DE SALA
<b>2010</b>	N/A	N/A	N/A	
<b>2011</b>	N/A	N/A	N/A	51%
<b>2012</b>	N/A	N/A	N/A	54,1%
<b>2013</b>	Durante 2013 se consolidó la presencia de las artes circenses en GAM con una programación especial el mes de septiembre y la celebración del Día del circo.	43	4.621 personas	69%
<b>2014</b>	Se contó con una obra internacional, dos estrenos nacionales, espectáculos de acrobacia en espacios abiertos, se instaló una carpa de circo contemporáneo y otra de circo tradicional y se realizó una extensión en comunas con funciones de circo contemporáneo nacional.	184	32.371 personas	64%

**Comentarios:** Se observa una programación creciente de circo en GAM. Aparece con fuerza en 2013 y aumenta de manera importante el 2014. El número de espectadores en 2014 crece exponencialmente aunque disminuye el porcentaje de ocupación de sala respecto de 2013. Contempla circo contemporáneo y circo tradicional, además de extensión fuera de GAM.

**V. CONVOCATORIA DE PROYECTOS:** Considera comentarios respecto de la Convocatoria; objetivos; disciplinas y autorías; temáticas, trayectoria de los postulantes según disciplina; duración de las temporadas, presentaciones o exhibiciones; selección de proyectos, criterios de evaluación y resultados de la Convocatoria.

A partir de 2013, GAM abre una línea de convocatoria de proyectos para que integren la programación. Para efectos de la presente investigación, se consideran sólo algunos ítemes de las Bases de la Convocatoria Anual, y sólo lo referente a las disciplinas de artes escénicas. Además, para contar con mayor información, se considerará la Convocatoria de proyectos 2015, la cual fue desarrollada y seleccionada durante 2014.

1. Respecto de la Convocatoria.

**2013 /** “Centro Gabriela Mistral, GAM, abre una línea de convocatoria de proyectos en las disciplinas de teatro, danza, música, fotografía y teatro-música. Los proyectos seleccionados integrarán parte de la programación artística 2013 y se presentarán en fecha a acordar en salas y espacios de acuerdo a las presentes bases.”

**2014 /** “GAM, centro de las artes, la cultura y las personas, abre por segundo año una línea de convocatoria de proyectos en las disciplinas de teatro, danza, circo contemporáneo, música, fotografía e interdisciplina. Los proyectos seleccionados integrarán parte de la programación artística 2014 y se presentarán en fecha a acordar en salas y espacios de acuerdo a las presentes bases. Las propuestas deberán abordar distintas dimensiones vinculadas con la identidad local que se especifican más adelante.”

**2015/** “GAM, centro de las artes, la cultura y las personas, abre por tercer año su convocatoria para proyectos. Las propuestas seleccionadas por esta vía integrarán parte de la programación artística 2015. Éstas se presentarán en fechas a acordar y en salas y espacios detallados en las presentes bases. Desde 2011 a la fecha, el porcentaje de contenidos nacionales que ingresan vía convocatoria se ha incrementado considerablemente, siendo ésta la principal vía de recepción de proyectos de creación local y gestión independiente. Paralelamente, GAM desarrolla programación internacional y nacional cuya selección responde a criterios editoriales internos definidos por el centro y que se desarrolla en conjunto con otras instituciones culturales y colaboradores.”

**Comentarios:** La apertura de una Convocatoria de Proyectos en 2013, señala el inicio del desarrollo de una línea curatorial concreta para la programación artística de GAM. El llamado a concurso implica inevitablemente una selección a partir de ciertos criterios que deben indicarse en las bases de la convocatoria, por lo que se manifiesta por escrito las líneas que la guiarán. En la convocatoria 2015, se establece que el ingreso de proyectos por esta vía conforman la mayor parte de la programación de GAM, y se afirma que la “selección responde a criterios editoriales internos definidos por el Centro”.

## 2. Objetivos de la Convocatoria

### **2013 y 2014 /**

- Generar instancias de participación de creadores nacionales en el diseño programático de GAM
- Acoger y difundir proyectos de creadores nacionales
- Vincular los proyectos de creadores nacionales con estrategias de formación de audiencias

### **2015 /**

- Generar instancias de participación de creadores nacionales en el diseño programático de GAM
- Acoger y difundir proyectos de creadores y autores nacionales
- Vincular los proyectos de creadores nacionales con estrategias de formación de audiencias
- Enfatizar aspectos que conforman nuestra identidad y la historia del edificio GAM

**Comentarios:** Se observa en 2013 y 2014 que la Convocatoria se constituye como una invitación a los creadores a participar en la programación de GAM, se enfatiza en la creación nacional y en proyectos que incorporen a las audiencias. En 2014, además de lo anterior, se enfatiza en la identidad nacional y en el carácter histórico del edificio de GAM.



### 3. Disciplinas y autorías

#### **2013 /**

- La presente convocatoria considera la recepción de proyectos en las siguientes disciplinas:
  - Teatro
  - Danza
  - Música (docta y popular acústica)
  - Fotografía
  - Interdisciplina (ópera de cámara y teatro-música)
  
- Se privilegiará la selección de propuestas que:
  - Incluyan o integren lenguajes o enfoques contemporáneos
  - Tengan el carácter de estreno en las disciplinas en que aplique esta denominación (excluyente)
  - Consideren la representación, exhibición o ejecución de piezas de autores, dramaturgos o compositores nacionales

#### **2014 /**

- La presente convocatoria considera la recepción de proyectos en las siguientes disciplinas:
  - Teatro
  - Danza
  - Circo contemporáneo
  - Música (docta y popular acústica)
  - Fotografía
  - Interdisciplina (ópera de cámara, teatro-música)
  
- Dentro de la presente convocatoria, se privilegiarán propuestas que:
  - Incluyan o integren lenguajes o enfoques contemporáneos
  - Consideren la representación, exhibición o ejecución de piezas de autores, dramaturgos o compositores nacionales
  - Tengan el carácter de estreno o remontaje en las disciplinas que aplique esta denominación

## 2015 /

- Se privilegiarán propuestas que incluyan e integren lenguajes o enfoques contemporáneos; de autores, compositores, creadores o dramaturgos nacionales, ya sean estrenos o reestrenos en las siguientes disciplinas.
  - Teatro
  - Danza
  - Circo contemporáneo
  - Música : Popular (conciertos acústicos)
    - Música docta (conciertos de cámara o solistas, conciertos líricos, coros, ópera de cámara)
  - Nuevos lenguajes (interdisciplina, performance, transmedialidad y uso de nuevas tecnologías)

**Comentarios:** Se observa pequeños cambios en las disciplinas. En 2013, se consideran las siguientes artes escénicas: teatro, danza e interdisciplina como ópera de cámara y teatro-música; en 2014, se suma a lo anterior circo contemporáneo y en 2015, se agrega la categoría nuevos lenguajes, dentro de la cual se encuentran además de interdisciplina y manifestaciones artísticas de carácter experimental como performance, transmedialidad y nuevas tecnologías. En las tres convocatorias se privilegian los lenguajes contemporáneos y la creación nacional. Luego de que en 2013 sólo se contemplan estrenos, en 2014 y 2015 se suma la posibilidad de postular remontajes.

## 4. Temáticas

## 2013 /

Los proyectos deberán abordar, desarrollar o explorar alguna de las dimensiones relativas a la identidad local que se indican a continuación:

- **Memoria:** referida a sucesos o procesos del pasado que han incidido en la configuración de identidades en la sociedad actual.
- **Utopías:** referida a las propuestas, elaboraciones o planteamientos que piensan la sociedad actual y proyectan sus identidades o tensiones a futuro.
- **Territorio:** referida a componentes geográficas que inciden en la configuración de identidades en la sociedad actual.

En la convocatoria 2013, se privilegiarán propuestas que profundicen en estas líneas temáticas de acuerdo a las siguientes orientaciones:

- **Memoria:** Cuarenta años del 11 de septiembre de 1973 en Chile.
- **Utopías:** El Chile actual proyectado en la ciencia ficción.
- **Territorio:** Cielos del norte de Chile a partir de los hallazgos astronómicos.

#### **2014 /**

Los proyectos deberán abordar, desarrollar o explorar alguna de las dimensiones relativas a la identidad local que se indican a continuación:

- **Memoria:** referida a sucesos o procesos del pasado que han incidido en la configuración de la sociedad actual.
- **Utopías:** referida a la proyección futura de las tensiones o procesos sociales en curso.
- **Territorio:** referida a factores geográficos relevantes en la configuración de la sociedad actual.

En la convocatoria 2014, se privilegiarán propuestas que profundicen en estas líneas temáticas de acuerdo a las siguientes orientaciones:

- **Memoria:** La contracultura y los movimientos artísticos disidentes de la década de los 80
- **Utopías:** El Chile actual proyectado en la ciencia ficción.
- **Territorio:** El desierto del norte de Chile y los cielos de la zona como epicentro de hallazgos astronómicos.

#### **2015 /**

Es importante señalar que en las bases se agrega la expresión “líneas editoriales” al ítem de “temáticas”.

GAM pone foco en ejes editoriales que cada año cruzan gran parte de la programación del centro y que se traducen en las siguientes líneas:

- **Memoria:** sucesos, hitos o procesos del pasado que han incidido en la configuración de la sociedad actual, o que remiten a la historia del edificio GAM.

- **Utopías:** revisión de proyectos colectivos relevantes en la historia local, o del curso que podrían seguir ideales sociales que generan adhesión en la actualidad.
- **Territorio:** factores o condicionantes del emplazamiento del edificio GAM, o movimientos culturales urbanos que se generan a su alrededor

Cada año, la programación enfatiza alguna de estas líneas en función de los proyectos recibidos. GAM entrega además orientaciones temáticas de interés (en 2013, la conmemoración de los 40 años del Golpe de Estado; en 2014, la revisión de las estéticas de la disidencia de los '80).

A raíz de que en 2015 se conmemoran 70 años de la entrega del premio Nobel de Literatura a Gabriela Mistral, la selección privilegiará esta vez propuestas que hagan referencia a la figura de la poeta o que aborden, desarrollen o exploren las ópticas femeninas en la creación artística (autorías, temáticas, intérpretes).

**Comentarios:** En las tres bases de convocatorias, las temáticas se estructuran en torno a tres ejes relacionados a la “identidad local”: memoria, territorio y utopía. En 2013 y 2014, cada eje señala una temática específica, en cambio en 2015, los ejes se esbozan de manera general y se enmarcan bajo una única temática. Hasta ahora, las grandes líneas temáticas abordadas han sido: la rememoración de los Cuarenta años del 11 de septiembre de 1973 en Chile (2013), La contracultura y los movimientos artísticos disidentes de la década de los 80 (2014), y las Ópticas femeninas en la creación artística a propósito de la conmemoración de los 70 años de la entrega del premio Nobel de Literatura a Gabriela Mistral (2015). En 2013 y 2015, la temática surge a partir de un hecho histórico concreto, en cambio en 2014, proviene del rescate de un movimiento cultural asociado a un período de la historia de nuestro país. Las tres temáticas enfocadas en la *memoria*, se relacionan a la identidad chilena a partir de un suceso político en un caso (40 años del Golpe), de un movimiento cultural en otro (Contracultura) y de un personaje icónico del arte chileno en el último (Gabriela Mistral). En cuanto al eje *territorio*, en 2013 y 2014, se enfatiza en componentes geográficos, específicamente del norte de Chile, en sus cielos y desierto. En 2015, enfatiza en el edificio histórico en el cual está emplazado GAM y en lo que sucede a su alrededor. Y por último, respecto a la línea *utopía*, se propone el ejercicio de proyectar hacia el futuro a través de la ciencia ficción, las tensiones, procesos sociales e identidad del país en 2013 y 2014; y en 2015 los proyectos colectivos y anhelos sociales.

## 5. Trayectoria de los postulantes según disciplina

### **2013 /**

Los postulantes deberán cumplir los siguientes requisitos de trayectoria de acuerdo a cada disciplina:

- *Teatro*: Compañías o creadores con al menos 2 estrenos en el circuito profesional.
- *Danza*: Compañías o creadores con al menos 2 estrenos en el circuito profesional.
- *Interdisciplina (ópera de cámara y teatro-música)*: Compañías o creadores con al menos 1 experiencia profesional previa (ya sea teatral o musical).

### **2014 /**

Los postulantes deberán cumplir los siguientes requisitos de trayectoria de acuerdo a cada disciplina:

- *Teatro*: Compañías o creadores con al menos 2 estrenos en el circuito profesional.
- *Danza*: Compañías o creadores con al menos 2 estrenos en el circuito profesional.
- *Circo contemporáneo*: Compañías o creadores con al menos 2 estrenos en el circuito profesional.
- *Interdisciplina (ópera de cámara, teatro-música)*: Compañías o creadores con al menos 1 experiencia profesional previa (ya sea teatral o musical).

### **2015/**

No se especifica en las bases.

**Comentarios:** Se exige un mínimo de experiencia en torno a la disciplina postulada, lo que establece que la convocatoria no está dirigida a amateurs, sino a profesionales de las artes escénicas.

## 6. Duración de las temporadas, presentaciones o exhibiciones

### **2013 /**

Los proyectos seleccionados deberán cumplir un mínimo de presentaciones de acuerdo al siguiente detalle por disciplina:

- *Teatro*: Temporada de 1 mes (12 a 16 funciones)
- *Danza*: Temporada de 1 mes (12 a 16 funciones)
- *Interdisciplina*: Temporada de 1 mes (12 a 16 funciones)

### **2014 /**

Los proyectos seleccionados deberán cumplir un mínimo de presentaciones de acuerdo al siguiente detalle por disciplina:

- *Teatro*: Temporada de 1 mes
- *Danza*: Temporada de 1 mes
- *Circo contemporáneo*: Temporada de 1 mes
- *Interdisciplina*: Temporada de 1 mes

### **2015 /**

Los proyectos seleccionados deberán cumplir un mínimo de presentaciones de acuerdo al siguiente detalle por disciplina:

- *Teatro*: Temporada de 4 a 6 semanas
- *Danza*: Temporada de 4 a 6 semanas
- *Circo contemporáneo*: Mini temporada de 4 a 8 funciones
- *Ópera de cámara*: 4 fechas
- *Nuevos lenguajes*: Mini temporada de 4 a 8 funciones

**Comentarios:** Las bases de convocatoria establecen la duración de temporadas de manera clara, aunque no sucede lo mismo con el número de funciones en todos los casos.

## 7. Selección de proyectos

**2013 /** Los proyectos serán analizados por un equipo establecido por GAM, apoyado por comités de especialistas por cada disciplina, quienes no podrán participar en los proyectos postulados o seleccionados. Estos últimos estarán integrados por tres creadores o investigadores por disciplina, quienes evaluarán las propuestas preseleccionadas por el equipo de GAM. Su nombre se dará a conocer junto con los resultados de la convocatoria.

**2014 y 2015 /** Los proyectos serán analizados por un equipo interno establecido por GAM siguiendo las indicaciones establecidas en la presente convocatoria.

**Comentarios:** Se establece en las bases quienes seleccionarán los proyectos. En 2013 se incorpora a jurados externos, sin embargo en 2014 y 2015 se señala que la selección estará a cargo exclusivamente por un equipo interno del centro cultural.

## 8. Criterios de evaluación

### **2013, 2014 y 2015 /**

Los proyectos se evaluarán de acuerdo a los siguientes criterios

- Pertinencia en relación a los ejes temáticos de la convocatoria
- Calidad artística de las propuestas
- Trayectoria del postulante
- Inclusión de estrategia o programa de formación de audiencias
- Viabilidad de la propuesta de acuerdo a estrategia de producción y financiamiento

**Comentarios:** Los criterios no cambian de un año a otro. Establecen como fundamental la relación del proyecto con la curatoría señalada en las bases, la calidad artística, la trayectoria del postulante, la vinculación con las audiencias y la factibilidad de llevar a cabo el proyecto.

## 9. Resultados de la Convocatoria<sup>145</sup>

	PROYECTOS SELECCIONADOS	%	TEATRO	DANZA	INTERDISCIPLINA	CIRCO
<b>2013</b>	9 seleccionados de un total de 66 proyectos recibidos de teatro, danza e interdisciplina.	8% de la programación anual	4 proyectos seleccionados (8% de la programación anual) de los cuales: - 4 estrenos de teatro - 2 proyectos Memoria y 2 Utopía	3 proyectos seleccionados (8% de la programación anual) de los cuales: - 3 estrenos de danza - 1 proyecto Memoria, 1 Utopía, 1 Territorio.	2 proyectos seleccionados de los cuales: - 2 estrenos de cruce de música y teatro - 1 proyecto Memoria, 1 Territorio	N/A
<b>2014</b>	25 seleccionados de un total de 68 proyectos recibidos de teatro, danza y circo contemporáneo.	28% de la programación anual	14 proyectos seleccionados (27% de la programación anual) de los cuales: - 11 estrenos de teatro, 1 estreno de teatro musical, 2 remontajes - 8 proyectos Memoria, 5 Utopía, y 1 no identifica claramente a qué línea corresponde.	9 proyectos seleccionados (32% de la programación anual) de los cuales: - 7 estrenos de danza, 1 estreno documental, 1 remontaje - 3 proyectos Memoria, 4 Utopía, 2 no identifican claramente la línea.	N/A	2 proyectos seleccionados (20% de la programación anual) de los cuales: - 2 estrenos - 1 proyecto Utopía y 1 no identifica claramente a qué línea corresponde.
<b>2015</b>	26 seleccionados de un total de 110 proyectos recibidos de teatro, danza, interdisciplina y circo contemporáneo.	N/A porque el año 2015 se encuentra en curso.	16 proyectos seleccionados de los cuales: - 10 estrenos, 4 remontajes, un festival y un ciclo - 12 proyectos Ópticas Femeninas, de éstos, 8 Memoria, 1 Territorio, 2 Utopía, y 1 no identifica la línea. - 3 proyectos no adhieren a la línea editorial y corresponden a la línea Utopía - 1 proyecto 10 años Teatro Niño Proletario - 2 proyectos para público familiar y 1 dirigido a la primera infancia.	8 proyectos seleccionados de los cuales: - 6 estrenos de danza, 1 estreno de documental, 1 remontaje - 6 proyectos Ópticas Femeninas, de éstos, 5 Memoria y 1 Utopía. - 2 proyectos no adhieren a la línea editorial, de éstos, 1 Memoria y 1 Utopía.	2 proyectos seleccionados de los cuales: - 1 performance site-specific y audio-based y 1 ciclo de teatro sonoro que contiene 1 remontaje y 1 estreno. Ambos de Ópticas Femeninas, de ellos 1 Territorio y 1 Memoria.	La categoría se declaró desierta y no se seleccionaron proyectos de circo (se recibieron 2).

<sup>145</sup> Información proporcionada por el Equipo de Programación de GAM.



**Comentarios:** Se observa un salto cuantitativo, desde la selección de proyectos 2013 a 2014, en cuanto a número de proyectos seleccionados y % en relación al número total anual de programación. Entre 2013 y 2014 hay diferencias cuantitativas leves. En relación a los ejes temáticos, se observan números similares entre proyectos de Memoria y Utopía en 2013 y 2014, sin embargo en 2015, las propuestas de Memoria doblan en número a las de Utopía. El eje Territorio se mantiene bajo en 2013 y 2015; y nulo en 2014. En 2015, 10 de los 16 proyectos seleccionados consideraron en su formulación la línea curatorial propuesta (Ópticas Femeninas). En 2013, acorde a las bases, todos los proyectos seleccionados son estrenos. En 2014, 22 de los 25 proyectos seleccionados son estrenos, y sólo 3 son remontajes. En 2015, se seleccionaron 17 estrenos, 5 remontajes, una performance, un festival y dos ciclos.

## 7. CONCLUSIONES CASO DE ESTUDIO

En el presente capítulo, he intentado generar un mapa cuantitativo y cualitativo acerca del centro cultural, a partir de una investigación que abarcó desde su historia, constitución legal, inauguración y apertura al público, su peso simbólico, trayectoria, tipología, recursos materiales y económicos, organigrama de trabajo, denominación y definición, ejes, estrategias de comunicaciones y marketing, gestión de públicos y de programación. En base a lo anterior, es posible delinear la labor de GAM y comprender su existencia: un centro cultural establecido en un edificio histórico que, a partir de un trabajo sistemático y riguroso de sus áreas de trabajo, y a través de su programación y del trabajo con los públicos, se ha convertido en un hito cultural en el país. Lo demuestran las cifras, así como evaluaciones cualitativas acerca de su gestión. Un centro cultural que se plantea como espacio de encuentro y generador de identidad, obedeciendo a su misión artística y social como espacio cultural.

Ya que la presente tesis indaga específicamente en la programación de artes escénicas de centros culturales, se realizó una caracterización cuantitativa y cualitativa de la Programación de Artes Escénicas de GAM desde 2010 a 2014. Unido a esto, se llevó a cabo una entrevista al Director de Programación y Audiencias acerca de las estrategias de Programación y las visiones del centro cultural respecto del trabajo programático. Dicha caracterización y entrevista, revelan la existencia del diseño de una curatoría desde los inicios del centro cultural: en un primer período de manera intuitiva y con el paso del tiempo de manera sólida y con estrategias programáticas claramente establecidas. Lo anterior ocurre sobre todo a partir de la aparición de la Convocatoria de Proyectos, la cual obliga a declarar por escrito criterios y líneas de programación específicas.

Podemos afirmar que GAM, luego de su marcha blanca y durante sus primeros cuatro años de vida, ha tenido una gestión exitosa en cuanto a número de público e interés de los medios de comunicación. Esto responde a un trabajo sistemático con las audiencias y a la presencia de una curatoría pertinente. El hecho de que, a partir de mediados de 2011, las unidades de programación y de audiencias se encuentren bajo la misma Dirección, permite unificar la mirada y enfocar las estrategias de manera armónica y eficiente. Como hemos podido observar en la presente investigación, la programación en GAM responde a criterios de calidad artística y de vinculación con los públicos dirigiendo los esfuerzos a entregar contenidos de excelencia a los receptores indicados. La programación se enfoca

en curatorías que apelan a la identidad del país, rescatando el pasado a través de nuestra historia, potenciando el territorio en el cual vivimos y el que nos pertenece, e impulsando el pensamiento crítico acerca de nuestro presente proyectándolo hacia el futuro. La programación de GAM empuja a la sociedad, conformada por los artistas y por los públicos, a pensar nuestro país a través de las artes escénicas. Para esto, como lo explica su misión y visión, se configura como un lugar de encuentro entre la cultura, el arte y las personas, y se plantea como un espacio de transformación social.

Bajo una visión curatorial, podemos decir que GAM, realiza un trabajo autoral respecto de su programación, a través de un discurso y una modalidad de habla particular, que imprime un sello en el desarrollo de sus actividades, que toma riesgos programáticos recogiendo temáticas de contingencia social y política, que realiza una labor de mediación artística entre los artistas, obra y audiencias y que se instala desde una posición crítica frente a la programación. Si bien, siempre quedan aspectos que perfeccionar, puedo afirmar que GAM posee de manera intuitiva un sistema de programación curatorial para la planificación y desarrollo de actividades.

# **IV. propuesta**

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. CURATORÍA EN ARTES ESCÉNICAS**
- 3. PROPUESTA CONCEPTO: PROGRAMACIÓN CURATORIAL**
- 4. PROPUESTA MODELO: PROGRAMACIÓN CURATORIAL**

# 1. INTRODUCCIÓN

## **Propuesta de programación curatorial de artes escénicas en centros culturales.**

A partir de la frase que mencioné en el capítulo *Programación*: “Sin una programación artística consistente no puede existir un plan de gestión exitoso”, la presente tesis propone denominar y delimitar un proceso que hasta ahora se ha realizado de manera intuitiva por algunos centros culturales, y que denominaremos *Programación Curatorial*. Para comenzar, comentaremos acerca del aporte de la curatoría en el campo de las artes escénicas, para luego aproximarnos a una definición de la práctica de programación curatorial y a una propuesta de modelo de acción<sup>146</sup>.

Antes de continuar, es importante señalar que esta propuesta se presenta como una primera aproximación al concepto de programación curatorial y como la base desde la cual abrir la discusión en torno al tema. A partir de esto, se espera generar un interés que despierte otras entradas, debates y reflexiones que enriquezcan el término, y que permitan instalarlo de manera más consolidada al interior de los centros culturales del país como una herramienta que colabore en sus modelos de gestión. Por mi parte, seguiré investigando en el concepto y en sus diferentes modalidades de aplicación a partir de estudios de magíster que llevaré a cabo en el extranjero, específicamente en Londres, Reino Unido, en torno a la producción y gestión creativa de proyectos artísticos. Dichos estudios, me permitirán conocer de primera fuente otras realidades y modelos acerca de la programación de artes escénicas, con la intención de volver al país con nuevas propuestas de acción que potencien la gestión cultural de espacios culturales chilenos.

---

<sup>146</sup> Dado que todos los centros culturales tienen sus particularidades propias, la propuesta será general y simplificada de modo de poder aplicarse a un universo diverso de espacios.

## 2. CURATORÍA EN ARTES ESCÉNICAS

Si bien, como hemos mencionado, el concepto de curatoría se origina en las artes visuales, con el tiempo su actividad se ha expandido más allá de los límites del museo y de las exhibiciones temporales y se ha ido instalando en otras áreas artísticas.

En la era contemporánea, la producción, circulación y recepción de las artes comenzó a organizarse menos en torno a objetos únicos o *auráticos* como los definió Walter Benjamin a mediados del siglo XX, y empezó a acercarse más a proyectos donde confluyen una variedad de propuestas y disciplinas. Las instalaciones y acciones performáticas comenzaron a tomar relevancia y el trabajo del curador se desplazó de lo concebido tradicionalmente como arte visual hacia otras áreas ligadas a lo escénico.

De esta manera, la práctica curatorial comenzó a ganar terreno en el campo de las artes escénicas apuntando, según la investigadora argentina Carmen Campanario, “a quebrar formatos y lógicas de producción y recepción estandarizadas, proponiendo una exploración conceptual y estética coherente, dentro de la cual cada artista, cada obra y cada contexto cultural puedan desarrollar características específicas, singulares y, a la vez, configurar redes artísticas y culturales que los integren y que promuevan un diálogo”.<sup>147</sup>

La figura del curador entrega una nueva visión en los modos de concebir y producir arte escénico. Su introducción en este campo podría estar señalando la necesidad de explorar nuevas formas de producción teatral, circense y de danza. Es posible que se evidencie así el imperativo de revisar de manera profunda los modos de hacer y visibilizar las artes escénicas, y de indagar en lenguajes innovadores, en nuevas dinámicas de relación entre artistas y públicos, en espacios escénicos diferentes, en la formación de audiencias y articulación de nuevos públicos, en nuevos modos de difusión y circulación, entre otros aspectos, para cumplir efectivamente su objetivo. La curatoría vendría a proponer una plataforma conceptual para la realización de proyectos escénicos que integren las necesidades de los artistas y audiencias contemporáneas. De esta manera, contribuiría a hacer visible obras, artistas, temáticas o formas escénicas otorgándoles un marco de sentido. Esto permitirá al espectador orientarse frente a la heterogénea

---

<sup>147</sup> CAMPANARIO, Carmen. “Prácticas curatoriales en artes escénicas”. Artículo publicado en Revista de crítica y teoría teatral “Telón de fondo” n°18, 2013.  
<http://www.telondefondo.org/numero18/articulo/498/practicas-curatoriales-en-artes-escenicas-.html>

producción escénica y recepcionar la obra artística a través de nuevas herramientas ajustadas a sus nuevas necesidades.

Con la curatoría inserta en el campo de las artes escénicas nos encontramos frente a un quiebre respecto de la mirada tradicional de gestionar y producir teatro, danza o circo. La práctica curatorial nos ubica frente a la posibilidad de cuestionar y problematizar el quehacer escénico, y de innovar en nuevas formas de pensar y realizar proyectos. A partir de la lectura particular de un curador y de las labores propias de su práctica, aparecen una infinidad de posibilidades de repensar las relaciones entre circuitos, redes, instituciones, artistas, públicos, modos de financiamiento, medios de comunicación y marketing cultural, entre otros aspectos.

Campanario señala al respecto: “Quizás estemos ante un cambio en la forma de producir y consumir espectáculos, cuya suerte (económica y estética) no se agota en los circuitos de comunicación de la prensa y las redes sociales, sino que tiene que ver, como señala Marcelo Pacheco, con uno de los rasgos principales de la práctica curatorial: ejercicio de escritura, de mirada, de edición y de traducción. Más que administrar sentido debe apuntar a dislocar sentido.”<sup>148</sup>

En Estados Unidos y en países de Europa, la práctica curatorial ha tomado bastante fuerza en el ámbito de las artes escénicas, comenzando a considerarse la figura del curador al interior de centros artísticos y culturales. En Argentina podemos observar una producción curatorial creciente dentro de las cuales destaca Matías Umpierrez, curador de artes escénicas a cargo del área de teatro del Centro Cultural Rector Ricardo Rojas de Buenos Aires desde 2007. Umpierrez da un ejemplo concreto de programación curatorial, a través de destacados proyectos de artes escénicas tales como: Óperas Primas, Laboratorio Teatro, Panorama en Work in Progress, Proyecto Manual, Decálogo: indagaciones sobre los 10 mandamientos, Intervenciones/Rojas, y el Proyecto Clásico, ProyectoManual. En Chile, en cambio, el concepto y la práctica de la curatoría no han ingresado aún de manera significativa a las artes escénicas, por lo que comienza a hacerse necesario considerarla como parte importante de la cadena de producción artística contemporánea.

---

<sup>148</sup> CAMPANARIO, Carmen. “Prácticas curatoriales en artes escénicas”. Artículo publicado en Revista de crítica y teoría teatral “Telón de fondo” n°18, 2013. <http://www.telondefondo.org/numero18/articulo/498/practicas-curatoriales-en-artes-escenicas-.html>

### 3.PROPUUESTA CONCEPTO: PROGRAMACIÓN CURATORIAL

Ernesto Ottone comenta: “Para poder llevar a cabo la programación de un centro cultural, creo en la necesidad de implementar una línea editorial-curatorial, capaz de transmitir y visibilizar los objetivos que se tratan desde la institución para llegar a materializar logros y encontrar una identificación con sus audiencias, su público o sus usuarios. (...) Entiendo la línea editorial-curatorial de una institución como una definición elaborada en conformidad con su identidad y valores corporativos, que incluye aspectos emotivos, creativos y sociales, y cuyo fin es ser aplicada en las políticas de producción, comunicación y desarrollo de dicha institución.”<sup>149</sup>

La presente tesis propone denominar un proceso que hasta ahora se ha realizado de manera intuitiva por algunos centros culturales, y delimitar su campo de acción a partir de la fusión de los conceptos de *programación* y *curatoría*.

El rol del programador tiene similitudes con el rol del curador, sin embargo, en la práctica no se ha realizado la relación de manera sistemática. No sólo tiene similitudes, sino que además por ser una disciplina ya consolidada, la curatoría tiene varios elementos que pueden contribuir de manera significativa a la programación de artes escénicas en centros culturales.

Una programación curatorial dentro de centros culturales sería aquella cuyo diseño programático se configura bajo un enfoque curatorial. Para definir lo anterior, analizaremos algunos puntos:

#### a. *Exhibition maker* versus Autoría

En el capítulo de Curatoría, distinguimos entre dos tipos de curadores: el *exhibition maker* versus el curador como autor y articulador de discursos. Para ilustrarlo, volveré a

---

<sup>149</sup> OTTONE R., Ernesto. “Programación, Comunicación y Marketing para Centros Culturales”. <http://es.slideshare.net/artevento/ottone>



citar a Heather Kouris: “Una buena exhibición no consiste en la mera agrupación de los trabajos de los 50 mejores artistas, sino que debe involucrar alguna reflexión que aporte a la sociedad, y/o un cierto reconocimiento de la historia del arte, la geografía, y la cultura, y por cierto, compartir algo de la perspectiva personal del curador.”<sup>150</sup>

Como símil, en cuanto a la programación de centros culturales, encontramos las siguientes opciones:

- a) Un espacio que es receptáculo de ofertas existentes en el mercado, por lo tanto la labor del programador se limita a gestionar obras y presentarlas. En uno de los extremos encontramos una programación que obedece a criterios económicos o que se reduce a labores de producción, y en la otra punta, podemos ver una programación que equivale a una correcta gestión y organización de las actividades situando al espacio o programador en el rol de colaborador.
- b) Un espacio que es generador de contenidos y que a través de una programación de artes escénicas, revela una visión de mundo que busca problematizar a la sociedad.

La programación curatorial se suscribe, sin duda, a la segunda alternativa.

#### b. Programación como hilo conductor

Principalmente, lo que la curatoría aporta al programador, es la visión de unidad y continuidad que ésta entrega a la programación de actividades. Para explicar esto debo nuevamente citar a Michel Lethiec con su frase “El director artístico teje un hilo rojo que el público no ve explícitamente pero entiende y capta su interés”.<sup>151</sup> El hilo rojo del que habla Lethiec, grafica la piedra angular de la curatoría: la visión holística, el elemento conductor y el sustento que entrega al público una orientación, que le otorga sentido a su relación con la obra de arte y que proporciona la consistencia y coherencia al hecho artístico.

---

<sup>150</sup> KOURIS, Heather. Introducción de “Cautionary Tales: Critical Curating”. Editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010. Pag. 11 y 12.

<sup>151</sup> LETHIEC, Michel. Director del Festival Pau Casals de Prada de Conflent. En BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, España, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>

### c. Programación como comunicación

Tomando las palabras de Martí Perán, citado anteriormente, que instalan a la curatoria como una modalidad de habla, podemos decir que la programación curatorial se dirige a los públicos a partir de la articulación de discursos que revela a través de las actividades que programa. Para esto, el Programador debe tomar una postura frente a las tensiones sociales, a la contingencia y a los temas de fondo que se discuten en la sociedad. Como ejemplos pudimos apreciar la labor de GAM en torno a sus ejes programáticos, haciéndose cargo de temas acerca de movimientos sociales actuales relacionados a la educación, los derechos de las minorías sexuales, entre otros. La programación debe generar el diálogo con la sociedad, entre los artistas, los públicos y el mismo espacio cultural. Sólo así, es capaz de insertarse en una comunidad y cumplir la labor que como centro cultural posee.

### d. Programación y audiencias

A través de la presente tesis, se ha hecho visible la imposibilidad de pensar una programación sin pensar en los públicos. La experiencia del Centro Gabriela Mistral, GAM, con su estrategia que fusiona las áreas de programación y audiencias en una misma Dirección, nos dio luces acerca de la estrecha relación que existe entre ambas unidades. A su vez, si observamos con detención lo relevado acerca del concepto de curatoría en este estudio, podemos apreciar que se entiende a sí misma en torno a las audiencias pues su función gira en torno a cómo los públicos recepcionarán la obra artística. La curatoría, vista de este modo, se presenta como una forma de mediación cultural de excelencia. Por lo tanto, una programación curatorial de artes escénicas al interior de un espacio cultural, debe incorporar la visión de los públicos, el desarrollo de audiencias y la mediación artística como partes constitutivas de su diseño. A diferencia de una programación que obedece visiones cortoplacistas y que se configuran a partir de eventos aislados, un centro cultural con una programación curatorial, se detiene a observar y analizar los intereses, problemáticas y preguntas de los públicos para capitalizar esta información e incorporarla de manera activa y con estrategias de largo plazo en su programación.

#### e. Programación como generador de identidad

La programación curatorial se relaciona con la identidad a partir de dos aristas: La primera tiene que ver con la identidad del espacio cultural, pues un enfoque curatorial en la programación entrega un discurso que le imprime un sello. Pero por otro lado, la programación al interior de un centro cultural, juega un rol fundamental en el desarrollo de la identidad de la sociedad o comunidad en la cual se inserta. Tomando la referencia del caso de estudio, GAM, podemos ver que la Convocatoria anual de proyectos contempla como ejes fundamentales la Memoria, la Utopía y el Territorio. Esta selección de líneas temáticas lejos de ser arbitraria, responde a la visión del centro cultural de que estos tres ejes conforman la identidad de una sociedad. Por lo tanto, al impulsar a la sociedad a pensar en ellas a través de las artes, contribuye entonces con su desarrollo identitario.

#### f. Programación como crítica

La elaboración de una programación con enfoque curatorial implica un ejercicio de crítica. Volviendo a citar a Javier Ibacache, para ser programador es necesario “Tener un saludable grado de distancia con la militancia artística para poder tener una capacidad crítica”.<sup>152</sup> ¿Por qué es esto importante? Una programación debe ser el resultado del análisis de los tiempos que estamos viviendo, de los lenguajes artísticos, de las propuestas de los creadores, de las necesidades de los públicos, entre otros varios aspectos. La distancia que permite el ejercicio crítico para evaluar todos estos aspectos, es fundamental para lograr una programación coherente en cuanto a la misión y visión de la institución, y para que tenga un impacto en la comunidad en la cual se inserta. Por el contrario, la falta de una mirada crítica del programador, puede llevarlo a guiarse por referentes inadecuados y poco interesantes desde el punto de vista artístico así como para las audiencias, o incluso a caer en el error de programar de acuerdo a lógicas economicistas.

La programación curatorial vinculada a la actividad crítica, agrega un grado de especialización mayor en el campo de la difusión cultural.

---

<sup>152</sup> Entrevista a Javier Ibacache V. Ver Anexo 2.

#### g. Equilibrio programático: entre lo artístico y lo territorial/social

En el capítulo *Programación*, señalamos dos aspectos generales bajo los cuales pueden desarrollar su programación los centros culturales y que tienen relación con sus objetivos: el artístico y el territorial/social. El primero pone su foco en la creación, en las disciplinas artísticas, los artistas, su formación, etc. El segundo, enfatiza en el desarrollo de comunidades, acceso a la cultura, formación de audiencias, territorio, turismo, entre otros.

La propuesta de una programación curatorial es combinar ambos aspectos de manera de lograr un sano equilibrio entre lo artístico y lo territorial/social. En la práctica, este contrapeso permite generar un vínculo entre la puesta en valor del arte escénico en este caso, y su inserción en la sociedad. Lo anterior está en línea directa con la creación de un área que una los conceptos de programación y audiencias.

#### h. Programador híbrido

En una lógica de programación curatorial, el programador debe poder manejar de manera armónica dos ámbitos: su bagaje o conocimiento artístico y su capacidad de gestión. Antes de que emergiera la figura del gestor cultural, por lo general, la curatoría de los espacios se dejaban en manos de artistas que emergían como directores artísticos. Esto tiene el riesgo de generar un desbalance en las dimensiones productivas de la gestión de actividades, así como descuidar las necesidades de las audiencias. Por otro lado, existen ciertos centros culturales guiados por personas perfiladas como productores o administradores que tienen a cargo su programación, imprimiendo un sello más productivista y regido por lógicas de mercado. Un programador curatorial, en cambio, es aquel capaz de unir ambos atributos o habilidades de manera de dotar al espacio cultural de una programación artística de alta calidad, y a la vez de manejar la producción de dicha programación a partir de una eficiencia en gestión y de conocimientos en desarrollo de audiencias.

## i. Programación como práctica creativa

Javier Toscano y Daniela Wolf, citados anteriormente señalan que “la curaduría es la más reciente de las prácticas creativas”<sup>153</sup>. Una programación que toma herramientas de la curatoría, genera contenidos, otorga sentidos, articula discursos, problematiza realidades, e impulsa el diálogo. No es exagerado decir entonces, que una programación curatorial es una práctica de creación y que implica el desarrollo de una autoría. Una programación que se plantea de este modo es capaz de imprimir un sello a un espacio cultural y facilitar así el diálogo con el público, el cual se sentirá interpelado por un espacio que le *habla* y que toma una postura frente al arte, la historia y la actualidad.

Una programación curatorial modifica la estructura interpretativa de las artes escénicas. Eleva y potencia las aproximaciones de las audiencias a la obra artística. Impulsa la creación y empuja a los artistas a lugares no habituales. Colabora en el desarrollo identitario de una comunidad. Genera preguntas y cuestionamientos a la sociedad. Pone en valor el arte a través de su vinculación con los públicos. Dinamiza los sectores artísticos. Genera redes. Otorga un espacio de expresión, cohesión y pertenencia. Media y facilita la convivencia de artistas y audiencias.

**Riesgos de la programación curatorial:** A pesar de defender de manera férrea las ventajas de una programación curatorial al interior de centros culturales, no puedo dejar de mencionar el posible riesgo que puede conllevar una gestión mal entendida al llevarla a cabo. En el capítulo 4. *Curatoría*, entregué diferentes posturas respecto del rol de la curatoría y de la posibilidad de dimensionarla desde un punto de vista autoral. En las artes visuales esto ha sido tema de debate constante, pues en ocasiones la figura del curador se instala por encima de la de los artistas o de la misma obra de arte. Un programador de artes escénicas debe ser cuidadoso y capaz de preservar un equilibrio en su propuesta programática de manera de ubicar la obra en el lugar de relevancia que le corresponde. Esto se suma al riesgo de convertirse en un homogeneizador de discursos, en detrimento de la libertad creativa que supone las propuestas autorales de los artistas y de las temáticas que éstos proponen. El programador debe ser crítico respecto de sus propias necesidades o visiones y mantener una sana distancia que le permita cierta objetividad al

---

<sup>153</sup> TOSCANO, Javier y WOLF, Daniela. “La Curaduría como medio I” <http://www.lc060.org/pdf/curaduria.pdf>

proponer una determinada curatoría. No debe perder de vista jamás que su rol es potenciar los hechos artísticos en pos de las necesidades mancomunadas de públicos, artistas, y en fin, de la sociedad, aún que se le exija además cierta autoría o sello autoral propio. El ideal es que el programador curatorial se coloque en el punto exacto en el cual pueda entregar propuestas originales, pero sabiendo que lo protagónico es finalmente la obra de arte y su relación con las audiencias.

# 4.PROUESTA MODELO: PROGRAMACIÓN CURATORIAL

## PROPUESTA DE MODELO DE ACCIÓN PARA UNA PROGRAMACIÓN CURATORIAL DE ARTES ESCÉNICAS EN CENTROS CULTURALES

Antes de *programar*:

- a) Realizar un estudio de Audiencias de la comunidad en la cual se inserta el espacio cultural para recabar información al menos acerca de sus necesidades, condiciones, preocupaciones e intereses artísticos.
- b) Crear un área que trabaje de manera conjunta las unidades de programación y audiencias y definir el organigrama de trabajo
- c) Contar con un área de estudios permanente que retroalimente el área de programación y audiencias.
- d) Definir los objetivos de la programación considerando el mandato institucional, lo recabado por el estudio de audiencias, y las condicionantes del espacio, entre otros.

Acciones de la *programación*:

- a) Investigar
- b) Planificar
- c) Diseñar
- d) Supervisar la ejecución de la programación
- e) Evaluar.

Atributos basales del *programador curatorial*:

- a) Conocer a los artistas y a las audiencias.
- b) Estar al tanto de la contingencia, del pensamiento contemporáneo y del estado del arte.

Atributos distintivos del *programador curatorial*:

- a) Imprimir un sello a partir de un trabajo de autoría en relación a como se planifica y como se presenta la programación;
- b) Ser capaz de elaborar y proporcionar un sustento teórico que fundamente la programación y que oriente al público;
- c) Poseer una actitud crítica respecto de lo seleccionado y del formato en el cual se presenta;
- d) Llevar a cabo una labor de mediación artística a partir del marco teórico entregado y a través del modo en el cual la programación está estructurada y organizada;
- e) Considerar un nivel de riesgo en la concepción, definición y en la entrega de la parrilla programática a la comunidad.

Tareas del *programador*:

- a) Definir los ejes programáticos y las líneas temáticas.
- b) Manifestar públicamente los ejes y lineamientos, de manera escrita, sea por web o impresos.
- c) Seleccionar las obras y artistas.
- d) Diseñar el calendario contemplando dimensiones sociales e históricas.
- e) Vincular la programación con las audiencias y con las problemáticas de la sociedad a través de actividades paralelas.
- f) Forjar nexos entre los artistas, la obra, los públicos y la institución.
- g) Acompañar el proceso de creación de los artistas cuando se trata de estrenos, y de remontaje cuando se trata de re estrenos.
- h) Constituirse como elemento visibilizador de las obras artísticas.
- i) Recoger feedback de los artistas y de los públicos.

Para que la programación de artes escénicas en centros culturales cumpla con el propósito de contribuir al desarrollo social de la comunidad en la cual se inserta de manera efectiva, a la vez que satisfaga las necesidades de los artistas y de la propia institución, es necesario considerarla como un oficio curatorial donde el programador a partir de su bagaje cultural y de sus conocimientos específicos, logre imprimir un sello que le brinde identidad al centro cultural y a la vez empuje los límites de la creación, de la recepción de la obra artística y de las percepciones sociales, culturales, políticas y antropológicas de la sociedad.



# V. conclusiones

# CONCLUSIONES

Como señalamos en un inicio, en base a la detección de la carencia de estudios que sistematicen la labor del programador artístico de un centro cultural en relación a las artes escénicas, unido a la creciente aparición de centros culturales en Chile y a la escasa experiencia de gestores culturales en torno a la programación de una institución, me surgió el interés, más bien la necesidad, de indagar acerca de las labores de un programador artístico en centros culturales.

El planteamiento inicial de esta tesis, consistió en realizar una investigación especializada en el área de la programación artística de centros culturales, enfocada y acotada a las artes escénicas, con el fin de contribuir a llenar el vacío detectado.

Desde un inicio, se destacó la relevancia del arte y la cultura en el desarrollo humano, y el rol primordial que cumplen los centros culturales al interior de las comunidades o de la sociedad en la cual se insertan. Por estos motivos, la presente tesis remarcó a lo largo del estudio realizado, la distinción fundamental que conlleva una estrategia de programación artística consistente al interior de un espacio cultural, que facilite la existencia de parrillas programáticas de calidad y en vinculación directa con los públicos en pos de su desarrollo comunitario y social.

En primer lugar, me planteé las siguientes preguntas que fueron respondidas a lo largo del estudio: ¿Cuáles son las labores de un programador artístico en centros culturales? ¿Cómo podría el concepto de curatoría contribuir en su gestión? ¿Es posible hablar de programación curatorial en centros culturales?

Estas preguntas generaron los objetivos, primero los específicos:

Sistematizar y definir el rol que ocupan los programadores artísticos de centros culturales; indagar en el término curatoría y establecer su relevancia en la programación de artes escénicas; caracterizar cualitativa y cuantitativamente el sistema de programación artística del Centro Gabriela Mistral, GAM; cruzar datos y elaborar un modelo de programación de artes escénicas en centros culturales.

A través de estos objetivos específicos, logré cumplir con el objetivo general que me propuse:

Definir las características de un modelo de programación curatorial de artes escénicas para centros culturales como herramienta para gestores culturales, directores artísticos, programadores y curadores.

Para lograr lo anterior, en primer lugar sistematicé y definí el rol que ocupan los programadores artísticos de centros culturales en base a la literatura existente. Luego, para profundizar, indagué exhaustivamente en el concepto de curatoría y de la labor que implica dentro de las artes visuales, y establecí su relevancia en la programación de artes escénicas. Posteriormente, para poder analizar la programación desde un caso real, realicé una caracterización cualitativa y cuantitativa del sistema de programación artística de un centro cultural de envergadura nacional, el Centro Gabriela Mistral, GAM, a través de una entrevista a un Programador, a la propia experiencia del trabajo que realizo al interior del equipo de programación de un centro cultural y en base a la revisión de documentos elaborados por el centro cultural.

Posteriormente, a partir de todo lo recabado, me dispuse a cruzar datos y me aventuré, a definir y elaborar un modelo de programación curatorial de artes escénicas en centros culturales como herramienta para gestores culturales, directores artísticos, programadores y curadores. Para esto, primero llevé el concepto de curatoría al campo de las artes escénicas, luego construí una definición del concepto programación curatorial y por último, establecí ciertas acciones para caracterizar un modelo.

En este punto, vuelvo sobre la hipótesis que formulé en un inicio:

*La sistematización de labores que cumple un programador artístico de un centro cultural, unido a la puesta en relieve del concepto de curatoría como aparato que sostenga desde la teoría y la práctica la programación de artes escénicas, enriquece la gestión de un centro cultural otorgándole coherencia y consistencia a su labor y permitiéndole contar con un hilo conductor que oriente al público.*

Si bien, a través de esta tesis no es posible comprobar empíricamente mi hipótesis, pues parte de lo que en ella sostengo, es un material nuevo que he realizado (sistematización de las labores de programación y relevo del concepto de curatoría), de

todos modos puede deducirse tempranamente un aporte sustancial a la gestión programática de centros culturales a través de la integración del concepto de *programación curatorial*. La apuesta de este concepto es efectivamente otorgar coherencia y consistencia a la labor de la programación, así como conferir al centro cultural un hilo conductor que oriente a las audiencias, esto a través de planteamientos discursivos y prácticos dirigidos a transmitir mensajes, generar discusiones y provocar cambios en los públicos a los cuales se dirigen, contraponiéndose a aquellas programaciones que obedecen a la determinación de la oferta existente, que plantean sus estrategias de acuerdo a al mercado o que simplemente no están contenidas por una visión y misión que las englobe.

# **VI. bibliografía**

- 1. LIBROS Y PUBLICACIONES**
- 2. TESIS**
- 3. REVISTAS**
- 4. DOCUMENTOS**
- 5. PRESENTACIONES**
- 6. INTERNET**
- 7. ENTREVISTAS**

# 1. LIBROS Y PUBLICACIONES

- ALONSO, Rodrigo. "Tácticas curatoriales para el arte tecnológico". Publicado en "Prácticas Curatoriales para las Artes Tecnológicas. Calibrando / Diseñando contextos." Seminario Internacional. Buenos Aires. 2008. Espacio Fundación Telefónica.
- CONGDON, Kristin, "Cultivating Program Audiences". Artículo publicado en libro "Arts and Cultural Programming. A leisure perspective." Editado por Gaylene Carpenter y Doug Blandy. Estados Unidos, 2008.
- CUADRADO G. M; PÉREZ C., "La Gestión de la Programación Teatral en España" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13, Nº1, 2007.
- "Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile". Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso.
- "Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal". Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2009. Pág. 11 a 13.
- IBACACHE V., Javier y LAGOS R., Soledad. "Escuela de Espectadores Ciclo 2010". Pág. 19.
- KOURIS, Heather y RAND, Steven. "Cautionary Tales: Critical Curating", editado por Steven Rand y Heather Kouris. Publicado por Apexart. Estados Unidos, 2010.
- LLANOS, José y VARAS, Paulina. "275 días. Sitio, Tiempo, Contexto y Afecciones Específicas."
- NAVARRO, Arturo. (2006). Cultura, ¿quién paga?: gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural. Santiago de Chile, RIL. Pág. 93 Frase dicha en la Reunión constitutiva de la Comisión Presidencial de Infraestructura cultural en el Palacio de la Moneda.
- OTTONE R., Ernesto. "Nuevos centros culturales como centros de producción de arte". Artículo publicado en libro "CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión", publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. Valparaíso, 2008. Pag. 164 y 165.
- RENDIC, Drina "Recomendaciones para una mejor gestión municipal". Artículo publicado en libro "CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión", publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. Valparaíso, 2008.
- SCHMIDT-WELLE, Friedhelm. "Una fábrica abierta al diálogo" Introducción.

## **2. TESIS**

- VEGA LAVANDEIRA, Monserrat del Pilar y ZEPEDA FARÍAS, Gastón Alfonso. “Análisis del Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Infraestructura y Audiencias” Tesis para optar al Grado de Magíster en Gestión Cultural. Pág. 22.

## **3. REVISTAS**

- Revista GAM N°11. Agosto 2012.
- Programa de mano “Rompiendo Barreras”, GAM.

## **4. DOCUMENTOS**

- Bases de Convocatoria GAM 2013, 2014 y 2015
- CAUSSADE, Mauricio y FONTECILLA, Perla. Documento “Asociatividad cultural. ¿Cómo nos organizamos para hacer cultura?”
- Encuesta de Caracterización de Público GAM 2014. Principales resultados. Elaborado por Unidad de Estudios de GAM.
- Escritura pública de Acta de Constitución de “Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral”.
- Memoria anual GAM 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014
- Reporte 2014 de actividades y públicos. Elaborado por Unidad de Estudios GAM.

## **5. PRESENTACIONES**

- IBACACHE V., Javier. Apertura de “INCLUYE. Primer encuentro de inclusión para personas en situación de discapacidad en el campo de la cultura y las artes”. Llevado a cabo por el Centro Gabriela Mistral, GAM. 13 de Mayo de 2015, GAM, Santiago de Chile.

## 6. INTERNET

- BLANC, Natalia. “De colgar cuadros a producir teoría: la hora de los curadores”. Artículo publicado en Diario la Nación el 24 de enero de 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1762649-de-colgar-cuadros-a-producir-teoria-la-hora-de-los-curadores>
- BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>
- CAMPANARIO, Carmen. “Prácticas curatoriales en artes escénicas”. Artículo publicado en Revista de crítica y teoría teatral “Telón de fondo” n°18, 2013. <http://www.telondefondo.org/numero18/articulo/498/practicas-curatoriales-en-artes-escenicas-.html>
- CHILE PROVEEDORES. <http://webportal.chileproveedores.cl/ServicioDirectorio/ficha2.aspx?Rut=draAmc%20wkHNsGjbRF1s2Dw==>
- CIFUENTES, María José. “¿Estamos preparados para las artes escénicas contemporáneas?” <http://www.eldinamo.cl/blog/escenicas-%C2%BFestamos-preparados-para-las-artes-escenicas-contemporaneas/>
- ECURED. <http://www.ecured.cu/index.php/Curadur%C3%ADa>
- EMOL. <http://www.emol.com/noticias/magazine/2007/12/15/285429/dan-a-conocer-propuesta-ganadora-para-transformar-edificio-diego-portales-en-centro-cultural.html>
- GAM. [www.gam.cl](http://www.gam.cl)
- HOFFMAN, Jens. Overture de “The Exhibitionist” Issue no. 3 <http://www.the-exhibitionist-journal.com/issue3.htm>
- LETHIEC, Michel. Director del Festival Pau Casals de Prada de Conflent. En BONET, Lluís. “Una reflexión sobre el proceso de programación cultural”. Barcelona, España, 2011. <http://lluisbonet.blogspot.com/>
- LEY CHILE. <http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=1007440&idVersion=2009-10-27&idParte>
- LORENTE, José Ignacio. “Investigación en artes escénicas. Estudios visuales, comunicación y visualidad” <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/2971/1/InvestigacionEnArtesEscenicas.pdf>



- LORENTE, José Ignacio y DE DIEGO, Rosa. “Escenarios del disenso. La investigación en artes escénicas” Presentado en III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, III CILCS, Universidad de La Laguna, diciembre 2011. <http://es.youscribe.com/catalogue/informes-y-tesis/actualidad-y-debate-de-sociedad/medios-de-comunicacion/actas-iii-congreso-internacional-latina-de-comunicacion-social-1483154>
- LOPEZ, Pamela. <http://pamelalopez.org/2010/03/31/centros-culturales-problemas-centrales/>
- OTTONE R., Ernesto. “Programación, Comunicación y Marketing para Centros Culturales”. <http://es.slideshare.net/artevento/ottone>
- PERÁN, Martí. “La curadoría como posibilidad estética” <http://www.martiperan.net/print.php?id=39>
- SAN JUAN MELENDEZ, Carmen. “How a Cultural Programmer would Be” <http://aaablogs.uoregon.edu/csanjuan/aad-510-public-folklore-and-cultural-programming/how-a-cultural-programmer-would-be/>
- SIDARTE. <http://www.sidarte.cl/noticias/sidarte-lanza-plataforma-de-artes-escenicas/> Publicado el 6 de junio de 2014.
- SUAZO, Félix. “Curaduría, fin de la historia y muerte de la crítica” Caracas, 2007. <http://www.plataformadearte.org/Coloquio/FelixSuazo.htm>
- TOSCANO, Javier y WOLF, Daniela. “La Curaduría como medio I” <http://www.lc060.org/pdf/curaduria.pdf>
- TRANSPARENCIA ACTIVA. <http://transparenciaactiva.cultura.gob.cl/uploads/marcoNormativo/208aad5724446fc7604c4c200be80225ca075e6b.pdf>
- UNESCO, Declaración de México sobre las políticas culturales (Mondiacult), celebrada en Ciudad de México en agosto de 1982. [http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf)
- WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_Cultural\\_Gabriela\\_Mistral/](http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_Cultural_Gabriela_Mistral/)

## 7. ENTREVISTAS

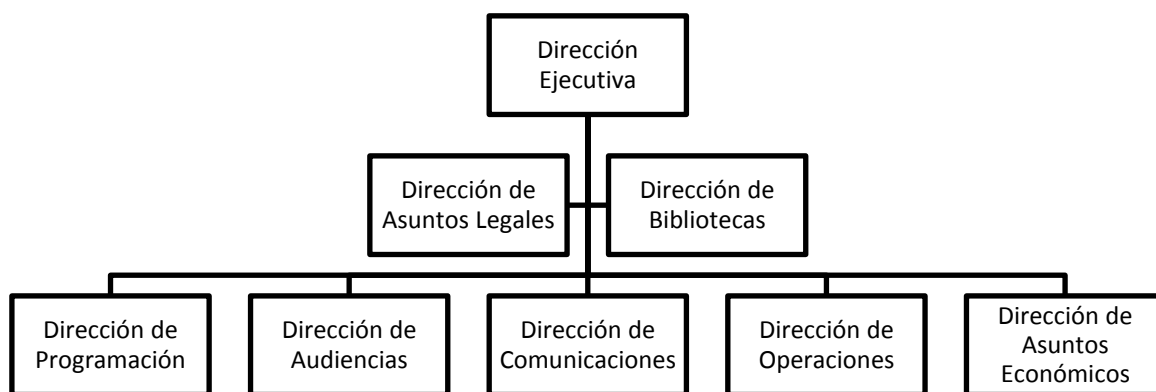
- Entrevista a Javier Ibacache: <http://tv.biobiochile.cl/notas/2015/01/26/javier-ibacache-el-2015-es-el-anno-de-gabriela-mistral-en-el-gam.shtml>
- Entrevista a Javier Ibacache por Carolina Courbis B. (en Anexo 2)

# **VII. anexos**

- 4. ORGANIGRAMAS GAM 2010, 2011, 2012, 2013, 2014**
- 5. ENTREVISTA REALIZADA A JAVIER IBACACHE POR CAROLINA COURBIS BASCUÑÁN.**
- 6. CUADRO ILUSTRATIVO: CAJA NEGRA DE LLUÍS BONET**

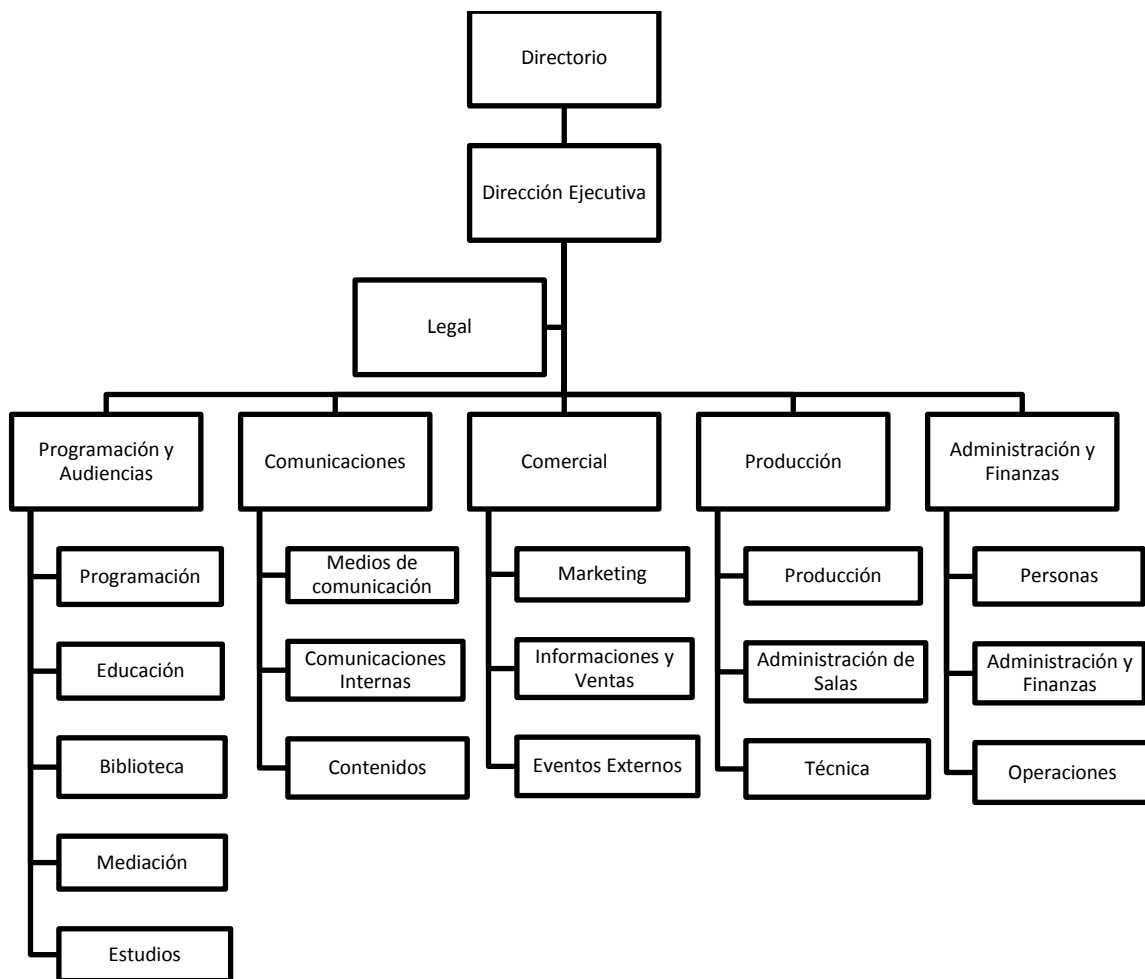
# 1. ORGANIGRAMAS GAM

- 2010



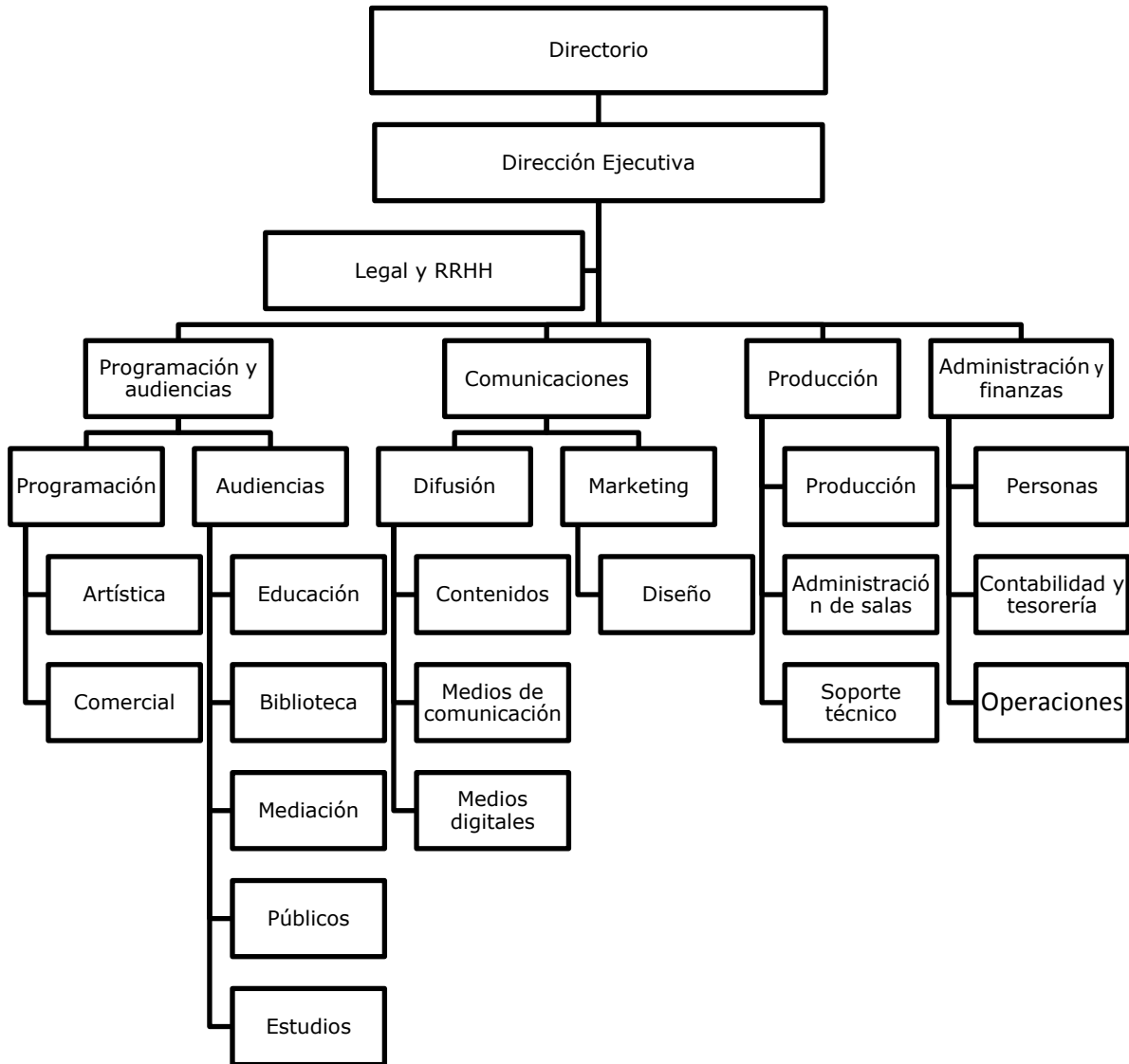
Cortesía de Centro Gabriela Mistral, GAM

- 2011<sup>154</sup>



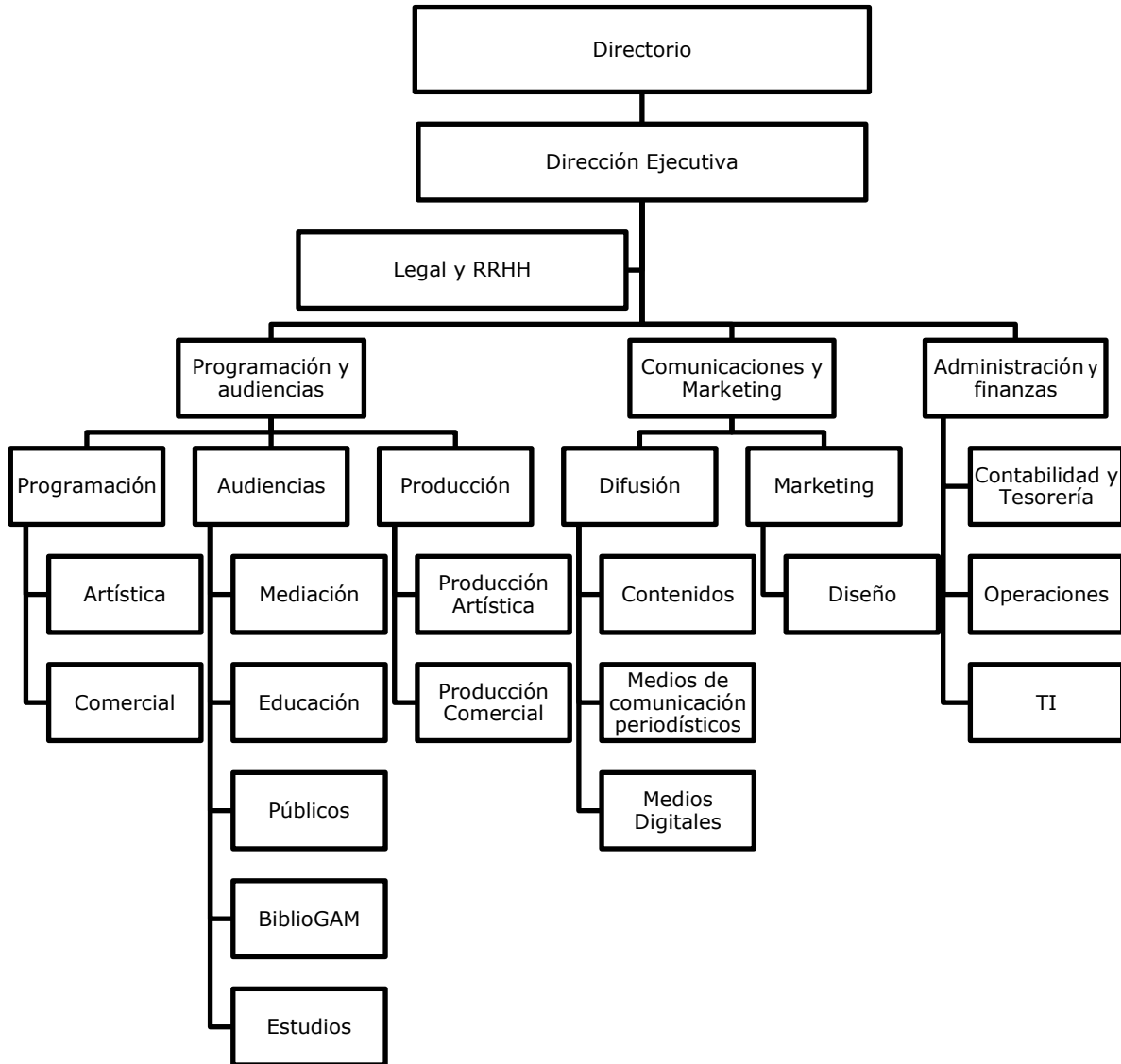
<sup>154</sup> Memoria GAM 2011.

- 2012<sup>155</sup>



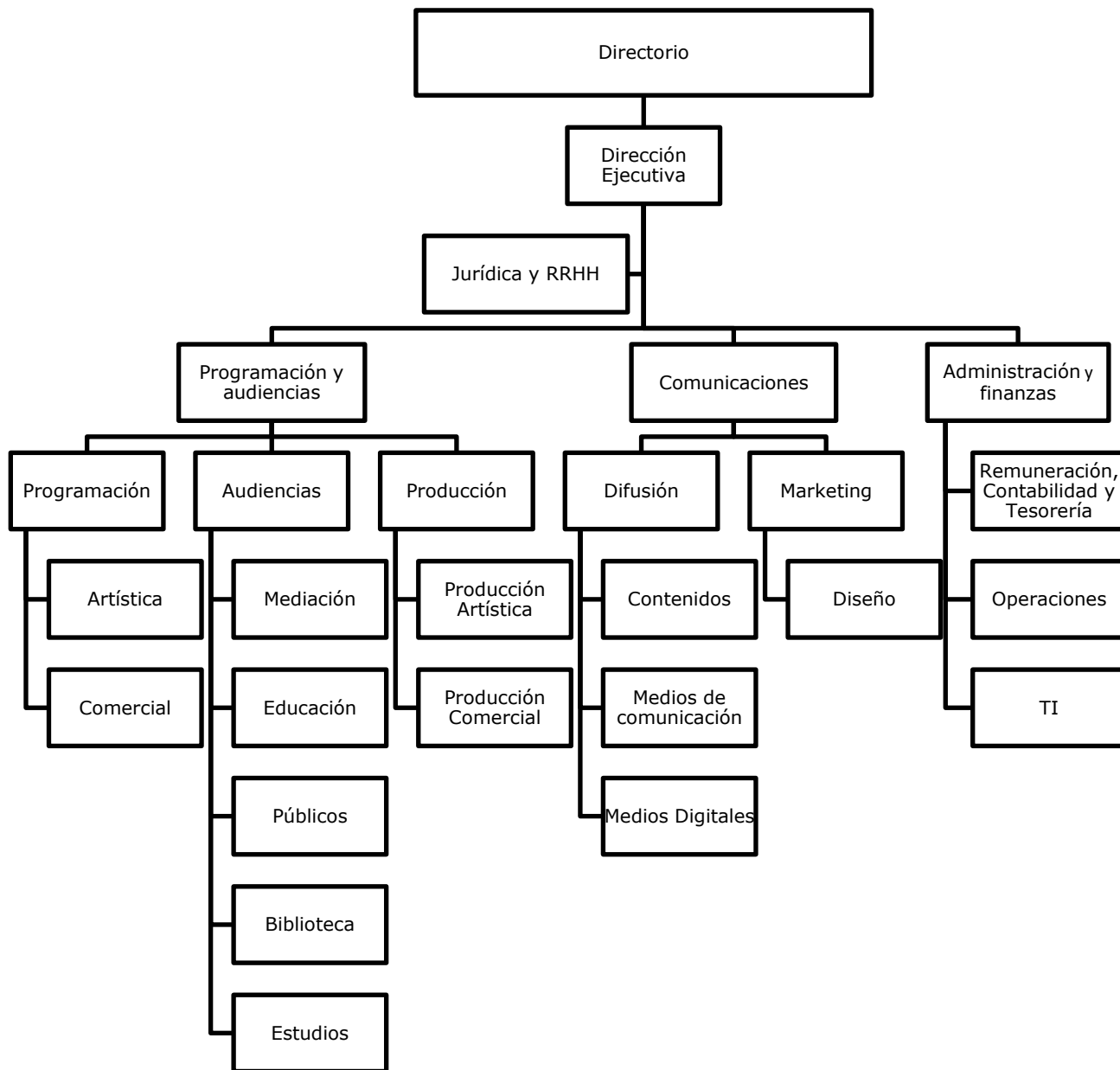
<sup>155</sup> Memoria GAM 2012.

- 2013<sup>156</sup>



<sup>156</sup> Memoria GAM 2013.

- 2014



Cortesía de Centro Gabriela Mistral, GAM

## 2. ENTREVISTA A JAVIER IBACACHE

### ENTREVISTA A JAVIER IBACACHE V. (transcripción en bruto)

**Director de Programación y Audiencias de Centro Gabriela Mistral, GAM.**

**19 de mayo de 2015**

**Jl:** Como en general las direcciones de los teatros o de los espacios se entregaban a creadores más que gestores, al no existir el rol del administrador o del gestor, se asumía que la persona que tomaba el cargo de la dirección era un conocedor del campo que estaba involucrado como creador y es el caso de los grandes directores, que todavía existen, como directores artísticos, se asume que al tener determinada dirección artística hay una determinada visión y se entiende que a partir de ahí hay un piso para desarrollar curatoría. Hoy día quizás en el contexto en el que estamos en que hay roles más diferenciados de administración...

### **¿Cómo llegaste al GAM?**

**Jl:** Yo me involucré con el proyecto del GAM el año 2006 por el primer estudio que se hizo, el estudio de audiencias, respaldado por Paulina Urrutia, que buscaba establecer las bases de lo que podría ser el proyecto de reconversión del edificio Diego Portales haciendo una suerte de actualización de diagnóstico desde distintas perspectivas, una la oferta artística, la oferta cultural, la oferta de infraestructura de la región metropolitana, de las demandas de los distintos sectores, creadores, gestores en un eventual espacio como ese proyecto se anunciaba y también una indagación cualitativa de las ideas que podían surgir de los potenciales públicos y de lo que ahí debía programarse. Ése fue el primer vínculo. Luego, a partir de ahí se generó una relación con el gobierno de Paulina Urrutia que hicimos el mismo ejercicio, éramos un grupo de profesionales, e hicimos un ejercicio para Valparaíso, para definir las bases del posible proyecto que luego se traduce en el proyecto arquitectónico que dio pie al Parque Cultural. El rol que cumplí en ambos casos fue desde la expertiz que estaba recién anunciándose de pensar en los públicos a partir de la escuela de espectadores, hacer la coordinación de este equipo de consultores.

El año 2010 cuando el directorio de la corporación ya conformado nombra a...

El insumo del 2006-2007 sirve para definir el proyecto arquitectónico que se adjudica y se convierte en el GAM. Por eso también participé como jurado en la selección del proyecto arquitectónico, jurado que presidió Miguel Lawner, estuve ahí en representación, en ese momento del Consejo para esa selección del proyecto. Por lo tanto en la mirada de la selección del proyecto también el objetivo era que estuviera la mirada de las audiencias y luego cuando se comienza a desarrollar el proyecto arquitectónico, se considera ese estudio como base para el desarrollo.



El 2010 cuando la Corporación nombra a Alejandra Wood como Directora Ejecutiva, Alejandra me invita a participar en el proyecto. Al inicio fue una invitación abierta, como a definir en qué rol, y acordamos que yo desarrollaría el área de lo que entonces se llamó área de Audiencias y que apuntaba sobre todo a entrar programas que fueran enfocándose a las distintas barreras de acceso y generar programas que trabajaran en esa línea. Partimos con educación, con visitas guiadas que eran mediación, y en lo que ha ido ampliándose con el tiempo.

En paralelo se conformó un área de Programación, que era la que dirigía Loreto Araya, dentro de la cual estaba el área de Producción, que tenía a cargo Sergio Santos y en los primeros meses se la Directora Ejecutiva fue delineando una forma distinta de trabajar que conformó al inicio una suerte de Comité de Programación que formábamos miembros de distintas áreas y que dirigía Alejandra Wood. La dirección ejecutiva conformó un comité de programación en el que estaba Loreto Araya...

La figura de la Dirección de Programación parte en agosto de 2010 y en diciembre se cambia esta dinámica a una mesa ampliada en que Alejandra Wood como Directora Ejecutiva decide trabajar con un Comité donde ir viendo las distintas propuestas en conjunto. Ese comité lo conforma Loreto Araya que toma los temas de programación internacional y audiovisual, Margarita Cea, que era coordinadora dentro de programación, los temas de artes visuales; Cristóbal Giesen los temas de música docta; la música popular no era muy claro en ese minuto como una línea por las características de las salas que teníamos entonces no era un eje tan claro y yo participo ahí para ver temas de danza y teatro nacional.

Antes de ese comité, trabajábamos con Loreto, ella como Directora de Programación, yo como Director de Audiencias, compartiendo insumos de contenido. Porque el proyecto también arrastraba una etapa intermedia que fue la que estuvo a cargo Lily Quezada, en que se estaba pensando un modelo de administración distinto al que finalmente se materializó. El modelo de administración en el que esa fase intermedia estuvo trabajando Lily Quezada, partía del supuesto de que los costos de operación y de financiamiento de GAM estaban cubiertos en un cien por ciento y eso permitía en esa primera mirada, invitar a las compañías a presentarse y pagarles un cachet y por eso el año 2009 hubo muchos proyectos que se plantearon y que se asumía que estaban financiados porque la institución le iba a pagar un cachet. Eso, cuando se actualiza el presupuesto en 2010, se constata que no iba a ser así, entonces hubo al inicio de GAM muchos proyectos que tuvieron que revisarse, postergarse o suspenderse porque no era factible de llevar a cabo. Desde el financiamiento de la publicación de un libro, digo para hablar de cosas concretas, hasta la posibilidad de cubrir los costos de traslado, presentación, cachet y estadía de compañías de regiones. Entonces la puesta en marcha de septiembre del 2010 hasta inicios del 2011 fue una apuesta un poco tomando los proyectos que estaban pendientes y también acogiendo otros que comenzaron a llegar. Al inicio (sept 2010) hasta 2011 se definieron como lineamientos generales, que tenían que ver con que iba a ser un centro que pondría énfasis en lo contemporáneo como primer punto, y lo segundo fue el hecho de comenzar a utilizar los espacios de una manera distinta a como estaba diseñado el edificio. El edificio fue entregado para hacer programación artística en la sala a1 y a2, así estaba diseñado el edificio y así estaba constituido el equipo. Nosotros, los que

estábamos en la puesta en marcha, vimos, que al menos las salas de ensayo tenían potencial para ser usadas con para programación artística y se fue lo que convenimos para que de manera experimental en noviembre de 2010 comenzar a usar esas salas y ya en 2011 más formalmente abrimos la N1 y la B1 como espacios para presentaciones artísticas.

En junio del 2011, la Dirección Ejecutiva, fruto de un rodaje y de la evaluación de procesos, me propone tomar la Dirección de Programación y fusionarla con la Dirección de Audiencias con el objeto de concentrar en un área la dirección de contenidos a fin de que hubiera una sola mirada entre lo que se programaba y de lo que se hacía con los públicos. Eso implicó, explorar, porque no era un modelo del cual uno pudiera tener referentes, de hecho los primeros casos que vi así fueron posteriores, en Gran Bretaña (uno) si no me equivoco hay uno en España. Y la propuesta era desarrollar un trabajo de programación que tomara como insumos el trabajo que se hacía con los públicos y a la larga poder llegar a desarrollar una programación por lo tanto que fuera diversa, diversa pensando en los públicos, no solo en las disciplinas artísticas, que integrara desde su lógica de inicio los programas de audiencias, esto porque siempre se observaba que, en experiencias de museos u otros centros culturales que el trabajo que de mediación, siempre quedaba atrás y no se integraba como un eje esencial. Y acá, al declarar esta institución en sus principios que era dos ejes tan relevantes, se hacía coherente que con esa decisión.

Y en 2011 entonces comenzamos a implementar esta modalidad de trabajo que me atrevería a decir que empezó a dar sus frutos un año después, en el segundo semestre de 2012, más bien ya completamente 2013.

**¿El estudio que tú hiciste de Audiencias anterior indicaba que había una carencia de públicos o de oferta en teatro y danza...?**

**Jl:** Indicaba que había una carencia de infraestructura, que no había muchos espacios donde se pudiera profesionalizar el trabajo de la oferta artística, por lo tanto era un desafío para los creadores y los gestores. El estudio consideraba las artes escénicas, teatro y danza, música y artes visuales y arte popular, o sea era una mirada integral. Desde siempre se pensó que este sería un espacio de artes performáticas, o sea artes presenciales, y con un espacio para eventualmente las artes visuales que se definió en su momento para fotografía, en ese primer estudio. Claro lo que detectaba ese estudio eran las carencias de infraestructura principalmente, la carencia de espacios de circulación como para activar un sector y por lo mismo la carencia de un trabajo sistemático con los públicos. Por otro lado, se detectaba que el público, según los distintos nichos tenía un interés en un espacio de este orden pero era muy variado el tipo de expectativa que generaba, según el nivel socioeconómico principalmente. Lo que si se detectaba tempranamente era que la barrera digital iba a ser relevante para el trabajo en un espacio de este tipo y se detectaba también que la memoria del edificio en algunos grupos de la población, era relevante. Por lo tanto, trabajar la memoria, trabajar una idea de conexión, era muy importante para el proyecto que se implementara.

### **¿Cómo se rescató lo arrojado por el estudio para diseñar la programación?**

**Jl:** La memoria, como un eje que cruza la programación y que todos los años tiene algún hito en ese sentido, memoria como la memoria del edificio, pero también la memoria como ejercicio en sí mismo, y segundo, en pensar más que en un centro cultural con una oferta artística más bien pensar en un centro de conexión, por eso resalta la palabra centro más que de centro cultural, de centro, como un espacio de conexión y esa idea de conexión y esa idea de centro está también en el diseño arquitectónico, un espacio que conecta la alameda con el barrio Lastarria, un espacio que conecta los públicos a partir de las plazas abiertas con la oferta que se da en la sala y un espacio que luego a través de su trabajo programático, también conecta las audiencias con las manifestaciones artísticas.

### **¿La música no es considerada parte de las artes escénicas en GAM? ¿Cómo se trabaja?**

**Jl:** Si te abres a las artes performáticas, si es parte de ellas, ya hablas de artes presenciales

### **¿Cómo funciona el equipo de programación actualmente?**

**Jl:** Con el tiempo, después de la puesta en marcha en 2011, y el hecho de que ese haya optado por esta figura de Programación y Audiencias, se entendió que éste iba a ser un proceso de construcción de una modalidad de trabajo que tenía que ser fluido. El trabajo con las audiencias como espacio que genera insumos para el diseño de programación y también un proceso fluido con producción para su ejecución. Hoy día lo que tenemos es un área que integra estas tres líneas, programación y diseño de programación, desarrollo de audiencias y producción. Yo describo o me inclino por pensar que la programación es un trabajo de diseño primero que todo, un diseño que tiene que considerar una visión curatorial, curatorial en el sentido que pone un foco, que pone un tema o que le interesa poner un tema pero que le interesa también discutir sobre ese tema. Por lo tanto el trabajo de programación en una primera fase es definir ese campo, esa visión y diseñar una estrategia de contenido, una estrategia de diseño de contenido que vaya en coherencia con esa visión. Luego está la fase de planificación que es como llevar a cabo esa idea y ese diseño a un orden, a una trama de trabajo y luego siguen los procesos que acompañan a este eje, el desarrollo, definición de lineamientos para los trabajos de los programas de audiencias y de materialización de esa planificación en proyectos artísticos que son los que ejecutan Producción. Me atrevería a decir que esa es la cadena. Ahora, esto se cierra con una evaluación cuando la programación se realiza, que se recoge desde Audiencias, desde el área de Estudios sobretodo. Desde distintos días a través de las indagaciones más cuantitativas que te permiten ir pesquisando cual es la respuesta de recepción que encuentran la programación en términos de qué contenidos generan más interés hasta una indagación más cualitativa que es más puntual, que se hace sobre algunos contenidos y que permite entender por qué determinados contenidos y producciones tienen mejor respuesta que otros y eso por supuesto que alimenta la siguiente etapa de diseño.

Ahora, esto es un proceso, que descrito así pareciera lineal, pero en verdad es un proceso circular que está siempre produciéndose por los plazos y tiempos en los que se diseña la programación. Hoy día entonces es el área de Programación lo que tiene a cargo es pensar ese diseño, definir la

curatoría y planificar, revisar la planificación, ¿qué herramientas tiene para eso? En la relación con los externos lo que se ha generado es una convocatoria, un sistema de convocatoria abierta que canaliza o apunta a canalizar las propuestas externas poniendo temas de interés para estos ejes anuales que llamamos ejes programáticos o editoriales, y por otro lado, llevando proyectos que son de producción propia o con externos que son proyectos especiales que también apuntan a lo mismo.

### **¿Qué implica la aparición de la convocatoria en los ejes programáticos de GAM?**

**Hacer la convocatoria y escribir las bases y que sean públicas para todos, ¿delimita para el público u orienta cómo será la programación del año siguiente? Eso estaba antes, o ¿crees que con la convocatoria se manifiesta cuál es la curatoría de GAM?**

**Jl:** La convocatoria se diseña el 2012 y se selecciona para 2013.

Cuando se abre GAM, los que existían, eran ejercicios de postulación bajo la lógica de concursos abiertos, concursos públicos, que también lo recogían algunos espacios como Matucana, teatro del puente, principalmente y Lastarria, eran los tres espacios que en ese momento tenían convocatoria de proyectos. Matucana delimitaba su convocatoria por disciplina artística, y Lastarria por trayectoria, y teatro del puente principalmente por edad y trayectoria.

La pregunta que nosotros nos hicimos fue ¿un espacio cultural debía o no debía mantener esa lógica donde el espacio queda a merced de lo que los creadores quieren hacer, o si el espacio tenía algún margen como para proponer o intencionar ciertos temas. Nos inclinamos por lo segundo porque pensamos que es la manera de que un espacio tenga identidad, sobre todo en un contexto en que quizás no tanto en Chile, pero si fuera de Chile, comenzaba a ponerse de manifiesto la crítica, o el cuestionamiento al rol que le cabe al creador. Si bien, todo el movimiento postmoderno o como quieras llamarle al movimiento de la postmodernidad, el cuestionamiento al rol de las artes y del rol que ahí le cabe al creador, es de los 80 sino antes, recién se comienza a hacer palpable yo diría post 2000 para el medio cultural, particularmente en Chile. Los fondos concursables en Chile por su lógica de contar con un ejecutor responsable, diría que le dieron un nivel de protagonismo al creador en contraposición a los espacios, o sea los espacios se convirtieron en receptáculos de ideas de creadores o generalmente de directores de proyectos. Y la pregunta que te haces cuando ves que hay un cuestionamiento de la autoridad o del discurso del poder, es si puedes seguir con esa lógica, porque es una persona la que determina lo que tenemos que ver. Por eso como espacio optamos también por poner un problema al creador, e invitarlo a generarse un problema. Al inicio se generó cierta resistencia porque no se entendía muy bien a donde se apuntaba, o más que no entenderse bien, se pensaba que eso podía prestarse a una especie de censura editorial de que determinados temas si y otros no. Pero creo que ya dos años después, al menos en un círculo amplio de creadores es claro que el interés es generar una conversación en el ámbito de la programación y esa conversación, el interés es que el espacio la instale y el creador de alguna manera se enfrente a un problema. Yo creo que fue una manera que conversamos bastante, si la manera iba a tener una buena recepción, lo conversamos a nivel de directorio quien estuvo de acuerdo en generar una estrategia de este tipo, sobre todo si

definíamos los tres ámbitos que son de los cuales derivan los ejes programáticos que es memoria, territorio y utopía. Ahora ¿por qué? Porque la historia del edificio está estrechamente vinculada... el edificio no es neutral, ningún espacio es neutral, el edificio tiene una memoria de la cual nosotros estamos convencidos que hay que activar. Luego si uno mira la historia de ese edificio se da cuenta de que lo que se discutió o a lo que responden sus inicios es una idea de sociedad en el esplendor de las utopías. Y hay otro tema que tiene que ver sobre todo con el trabajo de audiencias que tiene que ver como se insertan los proyectos en los contextos, por eso el territorio era tan relevante. Ahora, si uno mira esas tres dimensiones, esas tres dimensiones son las que constituyen la identidad en general. Y un espacio de alta inversión del estado en artes escénicas, artes performáticas, necesariamente tenía que hablar de identidad.

**Entonces, ¿podríamos hablar de que en GAM hay una programación curatorial, que se diferencia de la programación de un centro cultural que solamente recibe proyectos sin generar el contenido?**

Jl: Sí.

Ahora, quiero hacer la salvedad de que según el autor que uno lea y según la matriz ideológica a la que uno suscriba, se hace ambicioso hablar de curatoría. Si hablamos con una persona de artes visuales, seguramente discrepará y dirá que eso no es curatoría. Pero de lo que se hace en espacios artísticos, espacios culturales, si creo que el hecho de establecer temáticas o lineamientos genera una conversación y a eso según nuestra opinión le podemos llamar curatoría.

**¿Cómo se relaciona la misión de GAM con el diseño de la programación? Sabiendo que en la misión o en la visión se establece al GAM como un espacio de encuentro, de transformación social, para un público diverso y con programación artística de calidad.**

Jl: El área de Programación y Audiencias tiene como responsabilidad en último caso, generar el input o los estímulos para que el edificio sea efectivamente un espacio vivo y de encuentro. Por lo tanto el trabajo de diseño de programación, considera esa visión como eje. Esto implica tener una mirada sinóptica de lo que se programa en conjunto, pensar que está una noche el público de Astro en el primer piso y en el segundo piso va a estar el público de Raúl Zurita, al siguiente día tendrás al público escolar, luego una charla para un público de profesores, mientras en otra sala se debate sobre innovación. O sea, ése es el sentido el hecho de que sea una dirección e Programación y Audiencias, el cómo piensas activar el edificio, qué contenidos pones y programas para activarlos. Implica también en la fase de planificación mirar las distintas piezas que estás situando para ver cómo se van a interrelacionar, que circulación de públicos van a generar, que interacción van a crear esos públicos. Y de algún modo yo me atrevería a identificar que en ese ejercicio, lo que estás haciendo más palpable es la plataforma para que eso que se declara como visión o misión, esos ejes que están considerados ahí, se materialicen, que haya efectivamente una programación diversa, no solo desde el punto de vista de las disciplinas artísticas sino de los distintos públicos, que haya un espacio de encuentro que efectivamente se estimula, porque el edificio por su diseño no basta para fomentar el encuentro, tienes que fomentarlo tienes a través

de la convocatoria de nichos de público y el plan en que el adulto que vino a un concierto de música docta a las 7.30 de la tarde, al salir, efectivamente se encuentre con un público de danza que es muy distinto a él y me atrevería a decir que en ese primer ejercicio de encuentro con algo distinto a lo que es tu mundo, se fomenta una apertura de visión de mundo que en último caso colabora en ciertos modelos de transformación social. No es la única manera, porque también existe toda la línea de audiencias que trabaja con nichos de comunidades o con grupos que no tienen acceso o que no tendrían acceso de otro modo a la programación artística o incluso a un espacio como éste por una barrera más simbólica que otra cosa y es ahí donde también uno podría especular que se genera se incentiva cierta transformación social en tanto esas personas o beneficiarios se sienten validados como personas.

### **¿Podrías sintetizar unos 3 objetivos de la programación de GAM?**

**Jl:** Estar en línea con una programación diversa, generar una programación que se vincule con estrategias de desarrollo de audiencias y desarrollar una programación con énfasis en lo contemporáneos o en lo que llamamos lenguajes contemporáneos. La declaración de que sea una programación de calidad, en general la declaran todos los espacios artísticos, y hasta ahora no conozco un indicador que permita diferenciar lo que es una programación de calidad con una que no lo es. Siendo crítico tengo claridad de que la percepción y la valoración artística tiene directa relación con tu nivel de expertiz, preparación y predisposición frente a las expresiones artísticas. Pero si uno podría establecer que hay cierto interés por tener una calidad en el sentido del nivel de producción, del nivel de servicio que se le da al espectador en tanto lo que representa en sala tenga una calidad de producción que podamos medir con rigurosidad.

### **Si yo te nombro como criterios de programación:**

**La calidad artística, el trabajo con las audiencias, el retorno económico que genere la programación o el posicionamiento, es decir diferenciarse de la competencia. De estas 4 hemos hablado de la calidad y de las audiencias. Los criterios económicos y de posicionamiento respecto de la competencia, ¿son importantes a la hora de programar en GAM?**

**Jl:** Yo iría un poquito más atrás, cuando se abre un espacio artístico o cuando tienes la oportunidad de pensar en la apertura de un espacios artístico, que no es tampoco tan usual, necesariamente tienes que hacer un análisis estratégico del entorno, lo que es muy relevante para la programación. Lo espacios hablan a través de lo que hacen , de lo que programan, lo que ofrecen, desde esa perspectiva era muy importante tener claro cómo iba a hablar este espacio y qué quería decir y para definir esto, como iba a hablar y qué iba a decir, había que mirar el contexto. El contexto en el año 2010, en el campo de la oferta artística, uno podría generar un cuadrante, a ver...yendo más al fondo...

Yo, por lo menos hasta hace algunos años atrás, tenía por libro de cabecera La Distinción, en tanto me ayudaba mucho a explicarme que la última variable por la cual la gente practicaba algún tipo de hábito cultural o consumo cultural, tenía más que ver con su biografía, su historia de vida y su formación que lo predisponía a ciertas prácticas más que otros factores. Y para mí el cuadrante

que propone Bordieu, el cuadrante ideológico y valórico del consumo cultural sirve para dimensionar que la práctica del consumo cultural es una práctica simbólica, que refuerza lo que tú piensas del mundo. Pero que la utopía del creador nos lleva a pensar que lo que el creador piensa, lo va a pensar la masa. y eso probadamente no es así. Benjamin nos advirtió que no iba a ser así. El rol que le podría haber a un espacio cultural, tenía que ver mucho con donde se ubicaba, donde se iba a posicionar, si hacíamos un cuadrante, respecto de los demás espacios, y si uno miraba quienes de alguna manera, y no lo digo en un sentido de competencia sino de análisis, quienes copaban la conversación en cultura, y esto yo lo tenía muy claro por mi trayectoria profesional, por haber estado muy metido en el campo de los medios y entender muy bien cómo se jerarquizaban las conversaciones y los espacios, uno sabía dónde podía situar al Teatro Municipal de Santiago, al Centro Cultural Matucana 100, al Festival Santiago a Mil, al Museo Bellas Artes, al Centro Cultural Palacio La Moneda, entonces nos preguntamos desde esa perspectiva, donde situar una infraestructura que tenía una oferta permanente que podía estar abierto siete días de la semana, que tenía una memoria, y que evidentemente esto te llevaba a hacerte cargo de la memoria y por lo tanto a situarte en un punto y ese punto era un punto de discusión sobre la sociedad que somos, podríamos definirlo, sobre todo cuando comenzaban los movimientos sociales que empezaban a insinuarse y eso nos lleva a pensar que la programación de GAM va a dialogar con la contingencia, va a aspirar a poner temas o a formar temas que estén en el ambiente, en el aire y eso define ya una forma de pensar la programación, cómo hacemos una programación actual, como hacemos una programación que efectivamente resuene y eso explica muchas de las decisiones que hemos ido tomando en el tiempo del tipo de programación que hacemos. “La noche obstinada”, por ejemplo, la podíamos abordar desde la memoria, de la memoria de los cuerpos, de la noche en Santiago de Chile, la dictadura, pero también en un lenguaje que para Santiago de Chile era innovador, no sé si rupturista, pero inusual, con desnudos en escena. Retomar “La mala clase” en un momento de marchas, era otro momento de expresar eso, ser el primer centro cultural, y eso yo creo que es importante situarlo porque creo que ahí hay un gesto que nos marca, que públicamente toma partido en la discusión por la igualdad de los derechos de las minorías sexuales, y no como una declaración de buenas intenciones sino como un ciclo con un hito que establece que por el hecho de ir con tu pareja del mismo sexo, tendrías un beneficio, es algo que te ubica en un lugar respecto de la oferta artística distinto. Es un Centro que está diciendo cosas, está tomando partido, un Centro que no cierra sus puertas cuando hay manifestaciones sociales, un Centro que para los 40 años del Golpe desarrolla una programación especial con una campaña comunicacional que engloba esa programación, todos eso yo creo que son manifestaciones concretas de una visión que hay detrás que tiene que ver con que este espacio se está haciendo cargo de los tiempos en los que estamos y de las tensiones de la sociedad que somos. Y la aspiración es que efectivamente sea un espacio diverso, pensamos que la sociedad es diversa, y eso evidentemente te sitúa en un punto distinto a otras instituciones, probablemente los que no se hayan hecho la pregunta o que no han expresado su opinión o que eran conservadoras, que se yo, pero te ponen en un lugar distinto en que obtienes una valoración del público porque estás dando una señal de cómo piensas como espacio. Y eso lo puedes mirar desde el punto de vista de la marca, desde distintos lados, pero ese es un tema importante y luego como eso va configurando una identidad, se traduce, podríamos decir en rentabilidad, pienso que

colabora sobre todo al valor de marca, que no es rentabilidad económica necesariamente. En cuatro años el valor de la marca se ha incrementado o ha tomado una consistencia importante y pienso que el trabajo con los públicos que hemos hecho, se ha traducido en una línea en particular que tiene que ver con la fidelización, que ha ido incrementando en el tiempo el nivel de ocupación de sala, cambiando el hábito del público, el público de este campo es público al momento en el que nosotros abrimos o comenzamos a funcionar, que no se programaba con anticipación para ir a un espectáculo de artes escénicas y lo que ha ocurrido en el tiempo, por tener una boletería abierta los siete días de la semana y una programación anual que se va potenciando mes a mes es que el público se ha ido fidelizando respecto del espacio porque va encontrando un contenido que resuena en ellos y eso se ha traducido hoy día en que un número significativo de los contenidos que tienen una ocupación de sala por sobre el promedio del año pasado, o sea hoy día estamos en un 79- 78%, el año pasado cerramos en un 62%, lo que te habla de un cierto grado de consolidación de una estrategia que es de fidelización, esa estrategia de fidelización se traduce indudablemente en una rentabilidad, que va asociada a una estrategia de precio.

**Pero para programar no es lo económico lo que prima, no es un centro cultural comercial.**

**Jl:** No. Pero si es importante entender que uno de los desafíos de la programación es ubicar los contenidos en el espacio, en el formato adecuado y en el momento oportuno, porque hay contenidos artísticos que pueden tener mucho valor, pero si están mal programados en períodos del año y en espacio tienen un impacto muy distinto a lo que es un contenido que resuena en el momento y que tiene la sala adecuada. Por ejemplo, al programación infantil nuestra, no estoy seguro de que sea una programación consolidada, es más bien una programación estacional, y así también es la respuesta del público, pero ahora tiene mucho sentido hacer una programación, y ahí yo discrepo de los curadores ortodoxos, para mí no tiene sentido hacer un ejercicio de programación que finalmente no va a conectar con el público. Yo al menos, trabajo pensando en los públicos, cuando digo esto no estoy pensando necesariamente en una imagen etérea e idealizada de los públicos, sino que estoy pensando en mi familia que nunca ha ido al teatro ni a la danza, qué sería lo que le interesaría y qué sería lo que no le interesaría y no aspiro a que ellos vengan, sino que es un buen parámetro.

**¿Cómo dialoga eso con las propuestas más vanguardistas, ya que es un centro de arte contemporáneo?**

**Jl:** Es que precisamente cuando yo digo hay que saber ubicar el contexto, es que yo no aspiro a que una obra vanguardista se programe en una sala para 288 personas.

**¿Hay variables que inciden en el diseño de la programación: variables temporales, espaciales, número de butacas, segmentación de público, etc.?**

**Jl:** Si, claramente. Uno como programador, en eso estoy convencido, tiene que tener una idea preliminar de con qué público va a conectar el contenido que estás programando y si quieres ampliar es público qué vas hacer para eso, en algún momento tienes que hacerte esa pregunta.



En Chile hay una cuestión estacional que define la oferta artística. De artes escénicas, enero y julio: vacaciones de invierno, vacaciones de verano, festivales; alta temporada: abril, mayo, hasta junio, agosto, octubre, noviembre. Si a mí me preguntan cuándo estrenar una obra importante, yo la estrenaría o en abril o mayo, o en octubre.

**Podríamos definir dos énfasis en los que puede hacer un centro cultural. Uno es artístico, en la creación, producción y formación artística; y otro territorial y social que sería poner en valor una comunidad y trabajar con un territorio. ¿GAM, enfatiza más en una u otra, o tiene las dos? ¿Cómo trabaja estos énfasis a través de la programación?**

**Jl:** Hasta ahora enfatizamos más lo primero y tenemos como deuda lo segundo. Hay ciertos matices sobre lo segundo, el contexto del barrio en el que está GAM, a diferencia en general del discurso sobre los espacios y el rol comunitario que pueden jugar los espacios culturales, generalmente ese discurso viene de espacios que se instalan en territorios con alguna complejidad o tensión. GAM no se instala en un entorno donde haya dificultad de acceso a las manifestaciones artísticas, al contrario, se instala en un barrio que tiene oferta artística, que tiene una historia de oferta artística, y los residentes del barrio, la experiencia nos enseña, que no tienen dificultad de acceso ni simbólica ni económica a las manifestaciones artísticas. Por lo tanto el trabajo del territorio de GAM, hay que mirarlo desde dos escalas, podríamos decir el estratégico, de cómo se inserta, como genera relaciones de colaboración con el entorno, y para pensar eso hay también que tener a la vista las externalidades negativas que conllevó abrir un espacio de esta escala en este barrio; y en un segundo nivel, podríamos decir la vocación más metropolitana que tiene GAM de no mirarse sólo como un centro cultural que está en la Plaza Italia, o en la Comuna de Santiago, sino que tiene un eje un poco más significativo, y así siempre se lo vio desde el inicio. En esa medida el trabajo que hacemos o que buscamos hacer con grupos de comunidades que pertenecen a otros sectores de la región metropolitana, me atrevería a decir que están más en sintonía con eso que se declara como el trabajo comunitario. Pienso que el territorio en el que nosotros estamos tiene desafío más de colaborar con una definición con cuál es el barrio que se quiere tener, un barrio que ya tiene

Por lo tanto el rol de lo que la bibliografía dice que es el rol comunitario de los espacios culturales, yo diría que GAM lo orienta más a las comunidades que son de otras zonas de la Región metropolitana.

**¿Entonces GAM tiene un énfasis más en lo artístico?**

**Jl:** Es que yo creo que hay una tercera manera de pensar eso, yo discrepo que sean las únicas dos formas. La tercera tiene que ver con los públicos, el desarrollo de audiencias. Uno no podría decir que GAM sólo tiene énfasis en lo artístico, tiene énfasis en lo artístico pero de una manera igualmente relevante, en el desarrollo de audiencias, sólo que cuando se trabaja el desarrollo de audiencias, no se está acotando a un territorio.

### **¿Entonces podríamos hablar de comunidad en otro sentido?**

**Jl:** Si, desarrollo de comunidades en torno a la programación artística. Podríamos pensar que GAM es una plataforma que a través de una programación artística aspira a activar y vincularse con comunidades.

### **Hemos hablado harto de los públicos, ¿cómo es la relación con los artistas a partir de la programación? Se enfatiza en ¿la creación, en su formación...?**

**Jl:** GAM es un espacio que le quiere dar visibilidad a los creadores en general, por lo tanto es un espacio que se pone al servicio de cómo lograr que ese contenido tenga visibilidad, no solamente el servicio que se ofrece desde el punto de vista desde la producción o de la facilitación de las salas y con el equipamiento con el que cuentan, sino también el acompañamiento que se hace en la difusión, comunicación y también en la convocatoria de públicos. Ésa es una línea, y me atrevería a decir que es la predominante. Hay una segunda línea que se propone colaborar con la formación de los creadores y para eso existen algunos programas que son permanentes, particularmente en el caso de la danza que es donde más observamos ciertas falencias en las alternativas que tienen los creadores para una formación.

### **En artes escénicas hablamos siempre de teatro y danza. El circo también se está integrando en el GAM, con mayor fuerza en los últimos dos años.**

**Jl:** El circo contemporáneo en Chile es un campo bastante acotado, muy dispar a la oferta y el nivel de organización que tienen el teatro y la danza, por eso es natural que la manera en que el circo contemporáneo, que es donde hemos puesto el foco, se ha incorporado en GAM, ha sido progresivo y acotado. Porque también constatamos que no es un campo con muchos agentes trabajando.

### **¿Qué características crees tú que tiene que tener un programador de artes escénicas en un centro cultural?**

**Jl:** Tener un saludable grado de distancia con la militancia artística es fundamental. Cuando digo eso, me refiero a que uno puede admirar a Brecht, pero no estoy seguro que un programador expreso en la visión de Brecht pueda satisfactoriamente lograr articular una programación de un espacio. Digo esto porque en el contexto en el que nos toca vivir, de “capitalismo estético” como diría Lipovetsky en “La estetización del mundo”, y sobre todo el otro autor de referencia, Bauman con “Modernidad Líquida” me llevan a pensar que el rol que le cabe a un programador es poder proponer problemas al entorno, a la sociedad, a los públicos, más que aspirar a que el público admire y que se genere un espacio de consagración a una disciplina artística. En ese sentido el programador hoy día tiene que dimensionar el entorno de trabajo que tiene al frente. Así me explico muchas vicisitudes que ha tenido alguna gente que ha estado en el rol de programación que han querido convencer a otros de que determinado creador es el que hay que aplaudir y admirar. Cuando uno se instala desde ahí, lo cual me parece saludable y humano, no sé si es funcional para como hoy día las condicionantes del entorno lo permiten. Por eso hablo de una

saludable distancia respecto de la militancia artística, para poder tener una capacidad crítica. Yo creo, pero esta es una declaración interesada probablemente, que el programador lo que está haciendo es una forma de crítica artística, así como el crítico cumple un rol en el proceso artístico y para cumplir ese rol necesita determinadas habilidades, determinadas herramientas y determinadas formas de encarar la expresión artística, en mi experiencia esas herramientas y esas cualidades son similares a las que necesita un programador. También creo que necesita tener una visión amplia de las artes, cuando digo esto me refiero a la historia del arte pero también a lo que hoy día se está discutiendo en torno a las artes, y en ese sentido creo que un programador debe necesariamente estar imbuido en lo que podríamos decir filosofía, o sea ser un conocedor de las ideas que están en pantalla en la sociedad, no sólo las ideologías, sino que las ideas. Un programador necesita ser alguien que está al tanto de la contingencia, y no me refiero a lo anecdótico sino a las ideas de fondo que se están debatiendo en la sociedad en la que está inserto. Necesita tener claridad de la postura que él juega en ese sentido. Creo también que es fundamental que un programador conozca y sepa de públicos, caracterización de públicos, formas de estudiar los públicos, y todos los insumos que permiten describir cómo se comportan hoy los públicos y eso es bastante amplio. Y también tener un conocimiento de estudios culturales y de programas de desarrollo de audiencias. Yo creo que los tiempos de ahí impiden pensar una figura del programador que no se empape del trabajo con las audiencias. Si no tiene ese oficio, ese acercamiento o esa predisposición, siento que va a estar siempre falto del ciclo que constituye programar porque finalmente uno programa, al menos en mi opinión, para un público y necesitas conocer a ese público.

**¿Tú crees que tu sello como programador va por ese lugar, de relacionar y vincular a los públicos con la programación?**

Jl: Yo estudié licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Chile, es decir Periodismo, y una de las cosas que más me gustó de estudiarlo fue Psicología de la Comunicación, donde tienes que estudiar los fenómenos sociales de comunicación. Eso me sirvió mucho para entender las dinámicas que están a la base hoy día de lo que se habla de marketing o comunicación estratégica, pero entendí también el rol que le cabe a los medios de comunicación, a las instituciones sociales y a los espacios culturales en el tejido de una sociedad. Después con el tiempo me dediqué a la crítica por un interés personal en el teatro y la danza, y entendí mejor el rol que, dentro del ciclo artístico, le puede haber a esa última fase, de la recepción que hoy se llama apreciación simbólica. Y me di cuenta que ahí había un campo en el que valía la pena trabajar, porque lo que estaba haciendo es construir ciudadanía, que es construir espectadores críticos respecto de los contenidos. Entonces cuando tuve la oportunidad de asumir una responsabilidad de programación, no podía desentenderme de todo esa visión y sin duda que si es un sello que yo tuviese, ese sello tiene que ver creo, con el interés de generar un puente o de buscar la manera de diseñar un puente en que los contenidos artísticos efectivamente conecten de la mejor manera o más satisfactoria con los públicos, y eso va tanto por como lo comunicas, por como piensas la programación, por como identificas los atributos que vas a darle a esa programación y resaltar como también por las tareas que va a desarrollar para que efectivamente ese público se contacte

o se visualice con ese contenido. Tengo la impresión de que “La Tempestad” por ejemplo para mí de como un espacio que toma una opción, genera un contenido, pero lo genera involucrando a los creadores, se programa en un momento que creo que estaba en sintonía con el contexto. Pienso que también “La noche obstinada” es un proyecto que expresa este enfoque, “Santiago High Tech” también, donde GAM tiene una opinión, tiene algo que decir, “Gloria” también expresa este enfoque, y en esos proyectos está la mirada del espacio, está el interés de involucrar a los creadores, de convocarlos, es más claro sobre todo en “La Tempestad”, “La noche obstinada” y “Santiago High Tech”, y donde hay una opinión sobre el contexto y hay una visión del público al que queremos llegar.

**No hay estudios que te hacen ser programador, ni curador en artes escénicas, por lo tanto esta caja negra de Bonet, que habla de la subjetividad del programador, al parecer es algo que hace al programador. En tu caso, ¿crees que es así? Por tu bagaje, estudios, etc.**

**JJ:** Para mí, el hecho de haber estudiado Comunicación, y estoy convencido de que programar es comunicar, y haberme especializado en Crítica, de la manera en que en Chile te puedes especializar en crítica en este momento, que era fundamentalmente aplicarte a estudiar informalmente las disciplinas artísticas de las que estabas escribiendo y escribir e imbuirte con el medio. Fueron el insumo, o en este caso los componentes de la caja negra, pero creo que junto con eso, al menos en mi caso, ha sido fundamental leer a autores que están pensando la sociedad que somos y el rol que en esa sociedad que somos, la sociedad contemporánea en la que vivimos, le cabe a las creaciones artísticas.

Yo creo que el programador tiene empaparse o estudiar justamente, estar al día de esa visión que está surgiendo o la lectura que están haciendo pensadores contemporáneos de las tensiones que están generándose en la sociedad, de otro modo es difícil dialogar con esa sociedad.

**¿Crees que en un futuro uno debiera formarse como programador?**

**JJ:** Me encantaría que saliera un programa de formación de programador. El punto es que cual va a ser el campo laboral de esas personas, por eso creo que es más bien, probablemente el programador tendría que estudiar comunicación estratégica, eso sí creo, y tendría que estar al día del pensamiento contemporáneo.

### 3. CUADRO ILUSTRATIVO: CAJA NEGRA DE LLUÍS BONET

