

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ARTES**



**EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL
DE LA CONSULTORÍA CULTURAL EN NUESTRO PAÍS.
PRIMER LUSTRO DE LA DÉCADA DEL 2000**

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural

SOLEDAD RODRÍGUEZ S. Y CATERINA FORNO M.

Profesora Guía: Paulina Soto Labbé

Santiago de Chile, año 2016

ÍNDICE

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	4
PROBLEMA.....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVOS	8
Objetivos generales	8
Objetivos específicos.....	8
HIPÓTESIS.....	9
Hipótesis general	9
Hipótesis específicas	9
MARCO CONCEPTUAL	10
Percepciones sobre el concepto de consultoría cultural en el ámbito de la administración.....	11
METODOLOGÍA	14
Producción de datos	15
Fuentes primarias.....	15
Fuentes secundarias documentales	16
Fuentes secundarias estadísticas.....	16
Contexto y tiempo de estudio	16
Test de opinión y entrevistas	17
CAPÍTULO 1. Impresiones existentes respecto de la consultoría cultural en el campo de la gestión.....	21
1.1 Test de opinión.....	21
1.2 El caso del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural	27

1.3	Conclusiones del capítulo.....	28
CAPÍTULO 2. Primeros acercamientos a la definición de consultoría cultural.....		30
2.1	Aproximación informal al concepto de consultoría cultural	30
2.2	La definición de consultoría cultural desde los especialistas. El panorama país.....	31
2.3	Consultoras identificadas en Chile para el marco de investigación	38
2.4	Conclusiones del capítulo.....	41
CAPÍTULO 3. Marco contextual e histórico.....		42
3.1	Marco histórico del desarrollo cultural en Chile	42
3.2	Factores externos. Primer antecedente: la globalización	43
3.3	Factores internos	50
3.4	Primer periodo: del progresivo papel del Estado (1900-1973)	50
3.5	Segundo periodo: del régimen militar (1973-1900)	56
3.6	Tercer periodo: de la vuelta a la democracia (1990-2015)	58
3.7	Conclusiones del capítulo.....	59
CAPÍTULO 4. Consultoras culturales: caracterización y obstáculos para su desarrollo ...		61
4.1	Quehacer cotidiano de la consultoría	61
4.2	Inconvenientes económicos de las consultorías	79
4.3	Conclusiones del capítulo.....	86
CONCLUSIONES		88
Conclusiones generales		88
Conclusiones finales.....		88
Algunas últimas consideraciones		93
LISTA DE REFERENCIAS.....		95
ANEXOS.....		98
A	TEST DE OPINIÓN	98
B	ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE	100

INTRODUCCIÓN

La realización de esta tesis tiene su justificación en la contribución que hará al medio cultural y a la gestión del mismo, en tanto pretende contrastar una aproximación conceptual y teórica con la situación actual de las consultoras culturales en el país; estableciendo el contexto en que se desenvuelven y las dificultades y oportunidades a las que se ven enfrentadas hoy en día. En ese sentido, su mayor aporte se verá reflejado en el dar cuenta de su estado de desarrollo actual, específicamente en el sector privado del rubro.

Asimismo, la investigación se constituye como uno de los primeros acercamientos al tema de la consultoría cultural, estableciéndose como precedente bibliográfico para futuros estudios, o como guía para aquellos profesionales que desean aventurarse y dirigir sus esfuerzos hacia este campo de acción.

Cabe decir que nuestra intención principal es la de sumarnos al desarrollo de la gestión cultural en tanto nueva disciplina, la cual, parafraseando a García Canclini, se encuentra en "estado de diccionario" (Richard 2010). En ese sentido, nuestro estudio comportará un aporte a: la necesidad de conceptos comunes para trabajos interdisciplinarios, y al ordenamiento y organización de una acumulación de conocimientos en este campo de saber, dándoles mayor rigor. Del mismo modo, contribuirá a la disminución de la incertidumbre sobre el sentido de muchos conceptos, causada por la disputa entre diversas orientaciones y la innovación o cruce de posiciones.

Por último, este trabajo invita a la reflexión sobre el acontecer general de la cultura en Chile, dando cuenta de las carencias que aún existen, las que a su vez, abren paso a nuevas mejoras y por lo tanto a un futuro crecimiento de este sector.

PROBLEMA

En el último tiempo se ha venido suscitando en nuestro país, en el sector de la gestión y políticas culturales, la emergencia de una serie de sociedades formadas por profesionales independientes que, según el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (www.gestioncultural.org), son posibles de agrupar bajo la categoría de empresas de consultoría cultural. Sin embargo, pese a la creciente proliferación de este tipo de entidades, y a su cada vez más común y utilizado rótulo, al contrastar lo observado en nuestra experiencia como trabajadoras del rubro y estudiantes de magíster en Gestión Cultural, y por lo testeado en el circuito de profesionales que trabajan o se relacionan con este campo, es posible aseverar que no existe un consenso o definición unánime sobre lo que es una consultora cultural en Chile.

Según la información presente en el mencionado portal web el antecedente más antiguo data de 1999, con la formación de la consultora Antoine, patrocinio y auspicio. Luego, desde el año 2000 en adelante, nos enfrentamos a la constitución de ocho organizaciones que dicen desarrollarse en esta área¹, sumando entonces en todo el país un total de nueve empresas de consultoría cultural adscritas al portal. Este sitio puede considerarse como una fuente relativamente legítima y confiable, en cuanto es la única plataforma vinculada a una institución formal (Universidad de Barcelona) que facilita a los profesionales del rubro el acceso gratuito a recursos digitales relacionados con la gestión y las políticas culturales en toda Latinoamérica, además de ser aceptado como el sitio más popular en el medio.

Ello, en el entendido de que no hay claridad en torno a qué diferencia una consultora cultural de otro tipo de consultores generales o productores de eventos; cuestión que puede deberse, en parte, a la poca antigüedad del campo de la gestión cultural en el país y a la falta de estudios sistemáticos al respecto.

De ahí nuestro interés particular en investigar la autodefinición, la organización, el funcionamiento y el reconocimiento de estas empresas, con la finalidad de establecer si es posible reunir las y organizarlas todas bajo un mismo criterio de denominación; y de paso, visualizar la real cabida que tiene el ejercicio independiente dentro del ámbito de la gestión cultural nacional actual. Esto último nos concierne especialmente, puesto que la

¹ Cluster Cultural, GAC, Escritos Atalivares, Girarte, Instrumenta, Intercomuna, LINC Artes y Públicos y Lupa. Solo Intercomuna no pertenece a la Región Metropolitana.

proliferación de nuevos programas de formación en gestión cultural, y por consecuencia, la irrupción de nuevos profesionales especializados, sumada a una oferta laboral limitada, nos lleva a vislumbrar en las empresas de consultoría cultural una posible línea de futuro desarrollo profesional.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de lo que se entiende por empresa de consultoría cultural en Santiago de Chile en la actualidad, y su contraste con lo observado en la realidad de nuestro país, nos preguntamos: ¿existe una definición compartida de consultoría cultural que haga pertinente hablar de un estado consolidado de la mismas y que permita agrupar a estas empresas bajo un rótulo común?

OBJETIVOS

Objetivos generales

Evaluar y diagnosticar el estado actual de la consultoría cultural en nuestro país en relación a las definiciones provenientes de otras disciplinas, y elaborar una definición concreta para el ámbito de la gestión cultural.

Objetivos específicos

1. Conocer la formación profesional y el nivel de especialización en gestión de quienes conforman los equipos de trabajo de las llamadas consultoras culturales.
2. Elaborar una descripción del contexto histórico en que emergen las consultoras culturales en Chile.
3. Identificar las similitudes y diferencias que establecen este tipo de entidades entre sí y respecto de otro tipo de empresas dedicadas a la consultoría y/o producción de eventos.
4. Identificar las percepciones que tienen los profesionales y estudiantes del área respecto de lo que es una consultora cultural.

HIPÓTESIS

Hipótesis general

Debido al contexto actual de desarrollo profesional del campo cultural en Chile, no es posible agrupar a todas las empresas existentes bajo un concepto homogéneo definido como consultora cultural, ya que estas se encuentran en un estado de transición hacia su consolidación formal.

Hipótesis específicas

1. Los equipos de trabajo se caracterizan por su interdisciplinariedad.
2. Las personas que conforman los equipos de trabajo no han sido formadas en su totalidad en el ámbito de la gestión cultural, sino que provienen de otras áreas de especialización.
3. En la práctica, existen diferencias significativas entre empresas que se denominan consultoras culturales, respecto de su funcionamiento y composición.
4. Muchas de las presentes consultoras culturales realizan el mismo tipo de actividad o servicio que otras productoras de eventos, o consultoras generales.
5. Estas empresas están mejor preparadas para levantar o asesorar proyectos del ámbito cultural que otras empresas de consultoría no especializadas en el área de la cultura; ya que, generalmente, los servicios que ofrecen están relacionados con la formación profesional de quienes las conforman y con su experiencia previa.
6. A diferencia de otro tipo de productoras o consultoras, las mencionadas consultoras culturales tienen personalidad jurídica, son entidades independientes que podrían avocarse a resolver los problemas de pequeños o medianos clientes; pero continúan trabajando como asesores dependientes de las grandes y consolidadas instituciones culturales del país.
7. Los estudiantes, e incluso los profesionales del área específica de la gestión cultural, no conocen o conocen solo un porcentaje mínimo del total de consultoras culturales existentes en Chile.
8. El mismo grupo ya mencionado tiene percepciones bastante superficiales y distintas de lo que implica ser una de ellas.

MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación se ha realizado en un contexto en el que existe una escasa, casi inexistente, bibliografía del tema de consultoras culturales en Chile. Por lo tanto hemos tenido que construir un marco conceptual de referencia, a través de una búsqueda de conceptos y experiencias en gran medida inéditas.

De las pesquisas realizadas en distintos medios, tales como bibliotecas universitarias – tanto nacionales como internacionales–, así como en o sitios virtuales, ninguna búsqueda arrojó como resultado el término cultural asociado al de consultora o consultoría. Tampoco figuró el concepto en diccionarios especializados, como el del *Diccionario crítico de política cultural* de Teixeira Coelho, publicación que es considerada una de las más completas y de las pocas que incluyen el escenario cultural Latinoamericano (García Canclini, citado en Richard 2010). En el *Glosario de términos y siglas más usados* del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (en adelante CNCA) publicado en su sitio web (S. D.), no se encuentra referencia alguna, y no existen datos respecto al tema en el departamento de estadística de la misma institución.

El desconocimiento del término consultora cultural y de otros vinculados al mismo campo, puede deberse a la falta de profesionalización e instancias académicas enfocadas en esta área, como carreras de pregrado y especialidades de posgrado.

En contraste, se interrogan sobre el deficiente desarrollo de la investigación referida a cultura en América Latina y lo explican porque los Estudios Culturales existen en esta región 'más como práctica individual que como práctica institucional' (Szurmuk y McKee Irwin, 2009:24): se refieren específicamente a la escasez de posgrados en este campo (Richard 2010, 127).

En el caso de Chile, en particular, en este desconocimiento del concepto de consultora cultural también influiría el acontecer histórico-político del país y el tardío retorno de la actividad cultural, en conjunto con la vuelta a la democracia (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]), tesis compartida por autores como Antonella Estévez (2003) y Ascanio Cavallo (Cavallo, Douzet y Rodríguez 1999) que denominan a la década del noventa como el "periodo de la transición". Esto, de algún modo, determinaría la juventud de la práctica de la gestión cultural en nuestro país. Sin embargo, a este acontecer particular también le afectan otros fenómenos, de naturaleza nacional e internacional, que abordaremos en el marco contextual e histórico de esta investigación (capítulo 3).

En la búsqueda aparecieron, en cambio, estudios relacionados con los ámbitos comercial y administrativo. Este punto es relevante, ya que desde un inicio de la investigación la ausencia de fuentes nos llevó a otras disciplinas. Del material brindado por las ciencias económicas, exclusivamente, es de donde pudimos obtener descripciones generales sobre

“consultoría” que nos ayudaron a encausar una posible definición, más específica, a la cual nos referiremos más adelante.

Además de este material bibliográfico, nos vimos en la necesidad de recurrir a fuentes directas; es decir, a personas con carácter de informantes clave, que nos dieron luces del acontecer de las denominadas consultoras culturales del país y esbozaron, desde su experiencia, lo que estas podrían constituir, tanto a nivel de definición como de sus funciones y otros aspectos que estas deben involucrar.

Percepciones sobre el concepto de consultoría cultural en el ámbito de la administración

En el texto de Milan Kunst *La consultoría de empresas, una guía para la profesión* se ofrecen referencias que han sido tomadas previamente de otros autores respecto de los roles o funciones que cumplen este tipo de entidades.

Así, encontramos por ejemplo la descripción del proceso de consultoría que entrega Fritz Steel:

Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en la que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (Kunst 1993, 3).

Por otra parte está la definición que dan Larry Greiner y Robert Metzger, quienes señalan que:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (Kunst 1993, 3).

De lo anterior podemos rescatar dos puntos importantes:

1. El proceso de consultoría lo realiza un agente externo a la institución, la que plantea la existencia de una necesidad que debe ser resuelta.
2. Este proceso es realizado por agentes expertos en una o más áreas específicas relativas a la necesidad descubierta.

Esta última idea es reforzada por gran parte de los informantes consultados en esta investigación, enfatizando que el origen de su conocimiento relevante puede estar fundado en la teoría o en la práctica: “un consultor para mí es un profesional que aconseja desde su experiencia, o por dominio académico” (Rodríguez y Forno 2012i [Riberi]).

Otro aporte significativo, que nos ayuda a acotar cada vez más nuestra investigación se traduce en definir qué realiza y cómo se llega a constituir una consultora cultural. Al respecto es propio decir que todas las consultoras, sin importar su tipo, trabajan a pedido y que se constituyen como entidad corporativa en la medida en que estos pedidos se mantienen en el tiempo: “yo creo, una de las primeras cosas es que actúa a pedido, o sea, alguien te dice algo” (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]). A lo que agregamos:

las consultoras siempre surgen de oportunidades de prestación de servicios, donde usualmente a una o unas personas se le encarga un cierto pedido de hacer asesorías. Y en la medida que ese pedido tiene cierta recurrencia en el tiempo, toma forma de empresa (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

Como vemos, en general, todo punto de partida de una consultora se inicia con un primer pedido, un primer proyecto del que hace cargo un especialista, o un grupo de expertos solicitados, a quienes usualmente se les llama consultores. Como regla obligatoria, este proceso toma siempre esa dirección y nunca la contraria:

En realidad nadie forma una empresa consultora y se pone a buscar proyectos, porque el negocio no funciona así, y no parte así. Siempre en el mundo de la consultoría, la primera barrera que hay que pasar es el primer proyecto. Y la barrera siguiente es el primer proyecto como empresa. Porque hay personas que durante toda su vida hacen consultoría, como personas, pero no logran constituir empresa (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

De la cita anterior surge otro punto fundamental para la definición, y este es el carácter de empresa que debe tener una consultora para poder denominarse como tal, materia que como vimos, ya fue aludida en la aproximación informal. Esto está íntimamente ligado con la necesidad de una personalidad jurídica, la cual es requisito indispensable para conformar cualquier tipo de sociedad en términos legales y por tanto cualquier empresa. De hecho, este aspecto es constitutivo de las entidades que forman parte del mundo empresarial privado:

de partida (una consultora), es una organización que tiene personalidad jurídica. Yo pienso que hay consultoras, no sé si es la realidad, no sé si todas las consultoras que hacen servicios en relación a la cultura, están preparadas para definirse como consultoras a nivel de asesoría cultural; pero sí pienso que es una entidad autónoma y privada. Y de que el fondo se piensa como un grupo de profesionales (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Como observamos, el problema de la personalidad jurídica es un requisito fundamental sobre volveremos más adelante para analizar sus implicancias.

Hasta el momento es posible resumir tres aspectos fundamentales propios de una consultora en el ámbito administrativo. Estos son:

1. Trabajan a pedido, es decir, surgen por oportunidades o nacen de necesidades externas.
2. Están conformadas por un grupo de expertos en cierta área: los consultores.

3. Tienen carácter de empresa privada y poseen personalidad jurídica, o sea, tienen un carácter formal.

De estos dos últimos puntos en particular, es posible inferir, que a diferencia de la mayoría de las organizaciones que caracterizan al sector artístico cultural, donde suele primar la informalidad; en el caso de las consultoras estas avanzan en dirección a configurar emprendimientos formales, sobre la base de su constitución profesional (ya que su corpus de expertos está sostenido en otras disciplinas, distintas al sector cultural, reconocidas y consolidadas en la academia) y sobre su carácter de personalidad jurídica; lo que de alguna manera nos muestra una realidad que se encuentra un proceso de transición, o mejor dicho que está al comienzo de su camino de formalización, que como se verá más adelante tiene relación con internos inherentes al sistema público nacional.

METODOLOGÍA

En esta investigación se analizó de manera general la existencia y desarrollo del concepto de consultoría cultural como actividad económica del sector privado, y fue relacionado con el ámbito administrativo, durante el primer lustro de la década del dos mil en Santiago de Chile. El fin fue cercar los rasgos propios de la actividad bajo términos relativamente institucionalizados. Dicha información se complementó con un estudio cuyo principal objeto fue contrastar estas percepciones conceptuales con el desarrollo de las consultoras efectivamente existentes, y orientarlas al contexto histórico en que se han desempeñado.

El estudio fue realizado a través de un test de opinión y de entrevistas abiertas, y recoge tanto percepciones generales acerca del tema, como experiencias directas con empresas de consultoría con trabajadores y de expertos en la materia. Al efectuar el cruce de ambas fue posible visualizar el enfoque de esta tesis, el cual corresponde al contraste de una dimensión exclusivamente teórica con los fenómenos que ocurren en la realidad.

Asimismo, fue necesario construir un marco de antecedentes generales, que señala claramente los puntos de arranque de la tesis, y fundar precedentes sobre lo que existe o no del tema a nivel de datos: a saber, la información encontrada en el Portal Ibero Americano de Gestión Cultural, y la escasa o más bien nula bibliografía especializada que hay respecto de esta actividad. De este modo se dio cuenta del estado general de conocimientos efectivos que hay acerca de la consultoría cultural, valiéndonos sobre todo de diccionarios culturales y de datos empíricos obtenidos del CNCA.

En el segundo capítulo intentamos aproximarnos al concepto de consultora cultural, en primer lugar, de manera informal. Luego, utilizando fuentes bibliográficas provenientes del ámbito de la administración, se intentó sistematizar una definición formal de consultora; y por último, se entregaron luces sobre lo que acontece con este tipo de entidades en el panorama nacional. Así, se indicaron los posibles caminos a recorrer para lograr el objetivo principal, que es, como ya fue mencionado, responder a la pregunta de investigación.

El tercer capítulo fue destinado a un seguimiento contextual e histórico del desarrollo cultural en Chile, cuyo propósito consistió en evidenciar cómo ha sido el devenir de la cultura en el país. Esto, con el fin de comprender cuáles han sido los sucesos que han dado paso, el día de hoy, a la aparición de empresas del tipo consultoras culturales. Para ello se hizo referencia a importantes hitos que han determinado el desarrollo histórico-cultural nacional, el que ha estado influenciado tanto por movimientos internos o nacionales –como pueden ser la creación de políticas públicas de carácter estatal y en general la participación del Estado en materia cultural–; como por acontecimientos

internacionales y de carácter global –tales como la aparición y expansión de las industrias culturales a nivel mundial–.

En el capítulo siguiente se realizó un diagnóstico del sector, que instaló sobre la mesa la realidad en la que se insertan estos nuevos emprendimientos y las dificultades a las que se enfrentan en el trabajo cotidiano, las que inciden tanto en su desempeño y desarrollo. A nivel teórico colabora con la génesis de una definición. En este punto, se usaron los aportes cualitativos obtenidos por medio de entrevistas abiertas aplicadas a especialistas del área.

Finalmente, del cruce de la información obtenida y de su análisis, se proyectaron las conclusiones de este trabajo.

Producción de datos

La construcción de esta investigación estuvo centrada en la obtención y cruce de información en gran medida inédita y de fuentes directas, para dar cuenta por un lado, de la percepción general que existe en torno al tema; y por otro, de las especificidades del hábitat en que crecen y se extienden las denominadas empresas de consultoría cultural. Para ello fue necesario buscar información de diverso tipo, entre la que se incluyó bibliografía de disciplinas ajenas a las artes y más cercana al terreno de los negocios. Pero aún más importante fueron las pesquisas resultantes del estudio de campo, que incluyeron entrevistas realizadas a especialistas del área –personas con cargos en instituciones oficiales, académicos y consultores propiamente tal–, quienes actuaron como informantes clave en este caso y que nos entregaron importantes antecedentes; junto a una indagación general de la percepción de estudiantes de un postítulo de gestión cultural, los que en su mayoría son también trabajadores de la cultura.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias en este caso correspondieron a la información obtenida del test de opinión, aplicado a estudiantes del magíster Gestión Cultural de la Universidad de Chile (profesionales provenientes de distintos ámbitos de la cultura e incluso de disciplinas ajenas), y de las entrevistas abiertas realizadas a expertos del área cultural (académicos y autoridades del CNCA), clientes de consultorías de este tipo (funcionarios del CNCA), trabajadores de consultoras culturales de ejercicio independiente, y a consultores de otras áreas.

Fuentes secundarias documentales

Las fuentes secundarias de esta investigación correspondieron a textos provenientes de las ciencias de la administración, diccionarios culturales (incluye un glosario cultural del CNCA), documentos gubernamentales (informes de comisiones del Congreso Nacional), tesis de magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile, documentos de la Unesco sobre economía creativa, e información obtenida del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, entre otros.

Los indicadores cualitativos fueron los obtenidos, principalmente, a través del análisis de bibliografía, la aplicación del test de opinión y de las entrevistas a informantes clave. De su conjunto se pudieron extraer, de modo amplio, los siguientes temas a organizar y tratar a lo largo de la tesis:

1. Conceptualización de consultora cultural.
2. Consultoría y ámbito profesional.
3. Carácter empresarial de las consultoras culturales.
4. Constitución profesional dentro de las consultoras culturales.
5. Mercado de y para las consultoras culturales.
6. Diálogo interno con otros aspectos de la gestión cultural.

Fuentes secundarias estadísticas

Se constituyeron de datos específicos, mayoritariamente estadísticos. Información concreta enfocada en señalar un cierto volumen de actores culturales (instituciones, carreras relacionadas a la cultura, entre otros); e ítems y partidas de presupuesto nacional, registrados a lo largo del siglo XX y XXI. Dicha información fue encontrada fundamentalmente en catastros del CNCA y en tablas y gráficos de tesis de grado revisadas.

Contexto y tiempo de estudio

El estudio tomó aproximadamente ocho meses, entre la elaboración del test de opinión y su aplicación y la concreción presencial de las de las entrevistas abiertas a los distintos informantes clave (en un caso vía electrónica).

Test de opinión y entrevistas

Respecto del test de opinión realizado a estudiantes y docentes del programa de magíster Gestión Cultural en la Universidad de Chile:

1. Elaboración de pauta: se realizó un test de opinión con preguntas de desarrollo y alternativas (anexo A).
2. Aplicación del instrumento: fue de tipo presencial, durante una jornada académica.
3. Universo: el test de opinión se aplicó a universo de catorce estudiantes y un docente, todos integrantes del segundo año del magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile, cuya edad fluctuó entre los 25 y los 49 años y cuyas profesiones de origen varían entre las siguientes: músicos/as, artistas visuales, actores/actrices, licenciados/as en historia, periodistas, licenciados/as en literatura. La identificación de los testeados no fue solicitada.

Respecto de la realización de entrevistas a informantes clave:

1. Elaboración de pauta: la entrevista que se realizó fue de carácter abierto. Estuvo enfocada en capturar los siguientes contenidos: aproximación al concepto de consultora cultural, experiencias profesionales como o con consultoras culturales, consideraciones respecto del rol que tienen este tipo de empresas, apreciación sobre las problemáticas que hoy en día las afectan.
2. Aplicación del instrumento: la realización de las entrevistas fue de modo presencial, y en casos excepcionales, vía correo electrónico.
3. Universo: se entrevistó a nueve especialistas en el tema, entre los que se encuentran académicos, socios fundadores de consultoras y clientes institucionales. Más detalles en la Tabla 1.

Tabla 1. *Informantes clave*

Informante	Profesión	Actividad
Cristián Antoine	<p>Periodista, Universidad Católica de Chile.</p> <p>Diplomado en Políticas Culturales, Universidad de Barcelona.</p> <p>Doctor en Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.</p>	<p>Profesor e Investigador, Universidad de Santiago.</p> <p>Académico magíster Gestión Cultural Universidad de Chile.</p> <p>Fundador consultora Antoine Patrocinio y Comunicaciones.</p>
Beatriz Duque	<p>Actriz, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p>	<p>Jefa Unidad de Regiones CNCA.</p>
Cristóbal Bianchi	<p>Doctor en Filosofía, Arte y Estudios Culturales, Goldsmith, Universidad de Londres.</p>	<p>Académico magíster Gestión Cultural, Universidad de Chile.</p> <p>Director magíster Investigación y Creación Contemporánea, Universidad Mayor.</p>
Carmen Zamora	<p>Pedagoga en Música, Universidad de la Serena.</p> <p>Posgrado en Cooperación Cultural Iberoamericana, Universidad de Barcelona.</p> <p>Diplomado en Gestión Cultural, Universidad de Chile.</p> <p>Candidata a Magíster en Comunicación y Marketing, UNIACC.</p>	<p>Fundadora de la consultora Consultarte.</p>

Jessica Simone	<p>Licenciada en Artes visuales, Universidad de Chile.</p> <p>Licenciada en Educación, Universidad Gabriela Mistral.</p> <p>Diplomada en Gestión Cultural, Universidad de Chile.</p> <p>Candidata a Doctora en Psicología Educativa, Universidad de Granada.</p>	<p>Directora Programa de Gestión Cultural, Instituto Profesional Arcos.</p> <p>Fundadora y directora de la consultora Cluster Cultural.</p>
Luis Rosales	Ingeniero comercial, mención Economía, Universidad de Chile.	Socio director y gerente de proyectos, Santiago Consultores Asociados S.A.
Valentina Riberi	<p>Ingeniero comercial, Universidad de Chile.</p> <p>Magister en Políticas Públicas, Universidad de Chile.</p>	Investigadora asociada Centro Microdatos.
Carla Redlich	<p>Egresada Ingeniería en Gestión Ambiental, UNAP.</p> <p>Magíster en Estudios Culturales, Universidad Arcis.</p> <p>Posgrado en Gestión Cultural y Cooperación Internacional, Universidad de Barcelona.</p>	Directora Regional CNCA región de Antofagasta.

<p>Eliana Rosas</p>	<p>Contadora.</p> <p>Diplomada en Gestión Cultural, Universidad de Chile.</p> <p>Diplomada en Gerencia de Proyectos, Universidad Diego Portales.</p>	<p>Creadora y directora del sitio informativo online diariocultural.cl.</p> <p>Creadora y animadora del programa radial Arte y Cultura en Los Ríos.</p> <p>Creadora del programa radial Capital Humano, la Región en crecimiento.</p> <p>Socia fundadora y directora de la consultora OM Consultora Cultural S.A.</p>
---------------------	--	--

CAPÍTULO 1. Impresiones existentes respecto de la consultoría cultural en el campo de la gestión

En este capítulo se examinan los resultados del test de opinión y el caso del Portal Iberoamericano para delimitar el conocimiento que poseen los estudiantes y profesionales del área, y los antecedentes existentes en el medio virtual, respecto de las consultoras culturales.

1.1 Test de opinión

A partir del test de opinión, en rasgos generales es posible inferir que:

1. No existe una idea consensuada de lo que implica, o las funciones que realiza una consultora cultural.
2. Un porcentaje no menor de estos profesionales no conoce ninguna empresa de este tipo a nivel metropolitano.
3. No hay claridad sobre la oferta de consultoras culturales a nivel nacional.
4. La gran mayoría no ha tenido la necesidad de contratar servicios de consultoría cultural.

Estas reflexiones corresponden a un análisis general de las respuestas obtenidas, respuestas de tipo abierto y de alternativas. A continuación exponemos cada una de las preguntas y las estadísticas de respuesta.

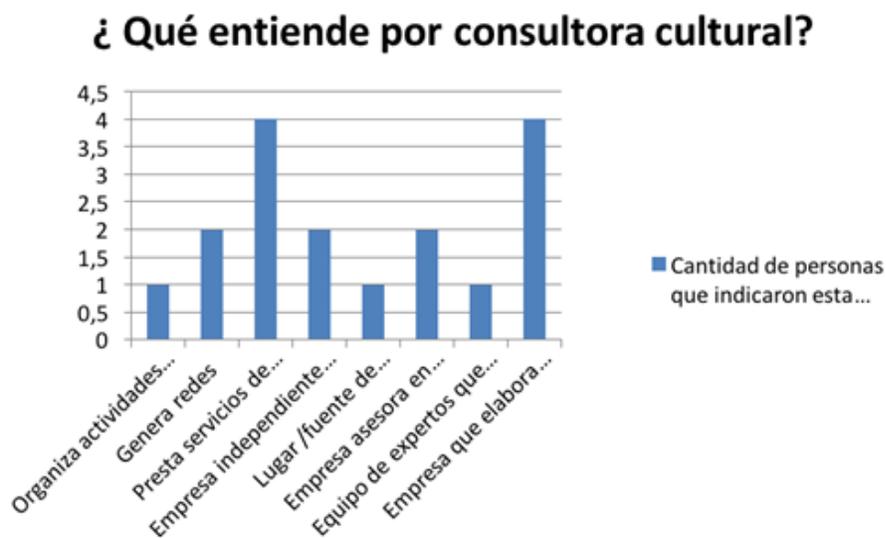
1.1.1 Definición de consultora cultural, ¿qué entiende usted por consultora cultural?

Entre la diversidad de respuestas, encontramos:

1. Espacio que organiza actividades culturales.
2. Entidad encargada de generar redes en el ámbito público o privado.
3. Empresa que presta servicios de estudio, reportes, investigaciones en el ámbito cultural.
4. Empresas independientes, cuyo objetivo es generar estudios culturales e información.
5. Lugar que funciona como fuente de información en relación a la cultural.

6. Empresa que asesora en las distintas dimensiones de la gestión cultural (administración, leyes, finanzas, etc).
7. Equipo de profesionales especializados que asesora negocios culturales.
8. Empresa que elabora proyectos culturales.

Figura 1.1 ¿Qué entiende por consultora cultural?



Fuente: elaboración propia, 2015.

1.1.2 Actividad/servicios de las consultoras culturales

Frente a la pregunta: ¿Cuál de estos servicios NO corresponde a los desarrollados por las empresas de consultoría cultural?

Las alternativas (no excluyentes) fueron:

- Asesoría en formulación de proyectos.
- Producción de eventos.
- Venta de arte.
- Contratación de músicos o actores.
- Levantamiento de fondos.

Figura 1.2 *Servicios que NO prestan las consultoras culturales*



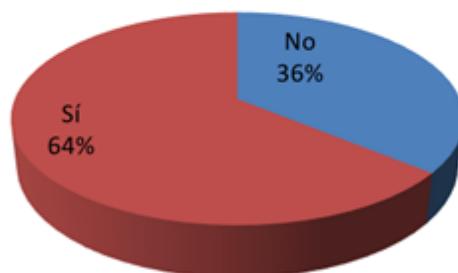
1.1.3 Conocimiento del mercado de consultoras culturales en Chile

Con el fin de medir el conocimiento existente frente a lo que ocurre en el país en torno a la actividad de las consultoras culturales, se realizaron cuatro preguntas, que fueron de lo general a lo particular.

Las preguntas y respuestas fueron:

Figura 1.3 ¿Conoce alguna consultora cultural en Chile?

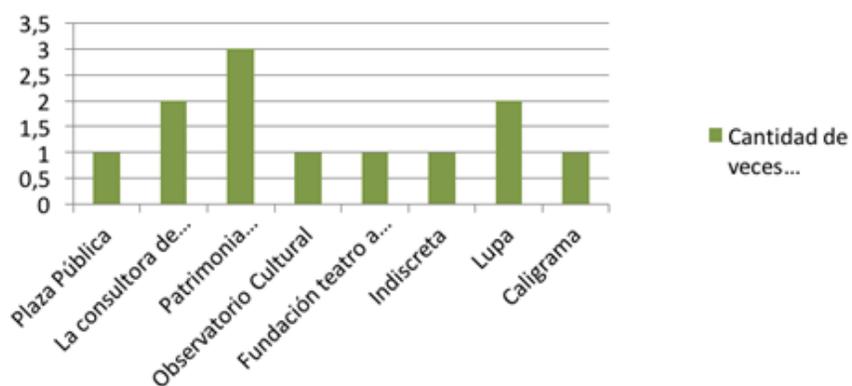
¿ Conoce alguna consultora cultural de Chile?



Fuente: elaboración propia, 2015.

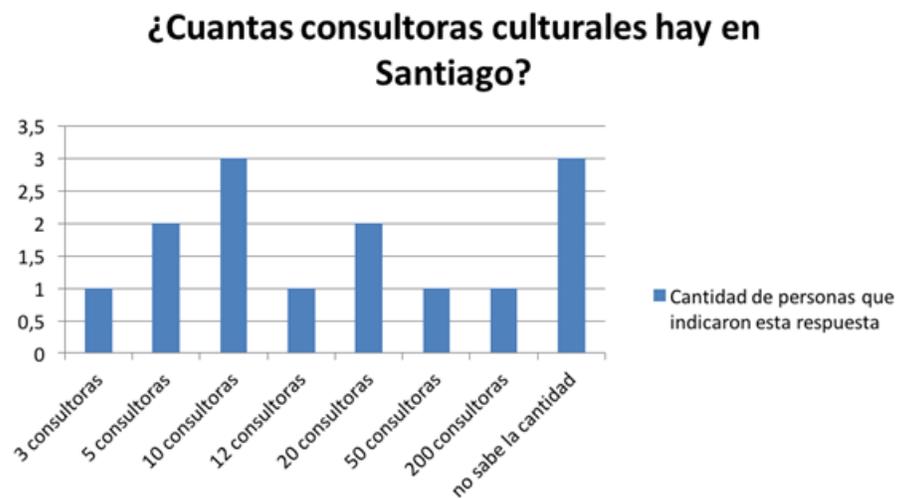
Figura 1.4 ¿Cuáles consultoras culturales conoce?

¿Cuáles consultoras culturales conoce?



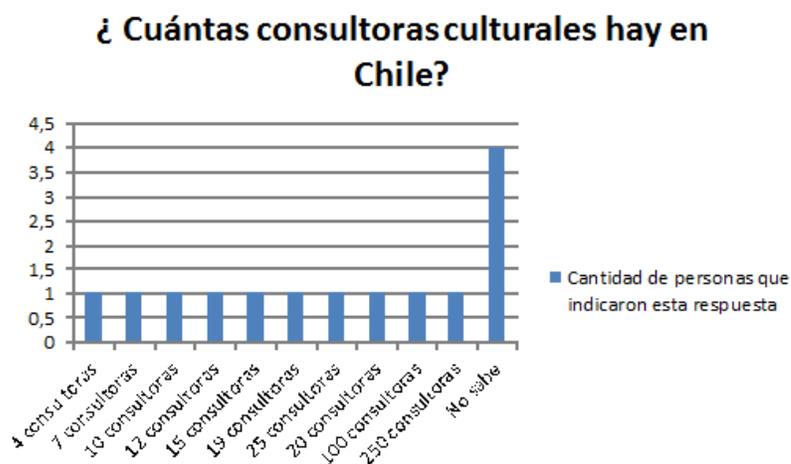
Fuente: elaboración propia, 2015.

Figura 1.5 ¿Cuántas consultoras culturales estima usted que hay en Santiago?



Fuente: elaboración propia, 2015.

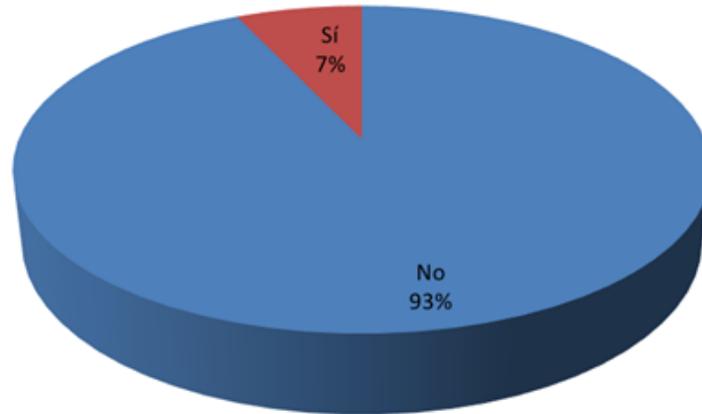
Figura 1.6 ¿Cuántas consultoras hay en Chile?



Fuente: elaboración propia, 2015.

Figura 1.7 ¿Ha recurrido usted a una consultora cultural para solicitar algún servicio?

¿ Ha recurrido a una consultora cultural?



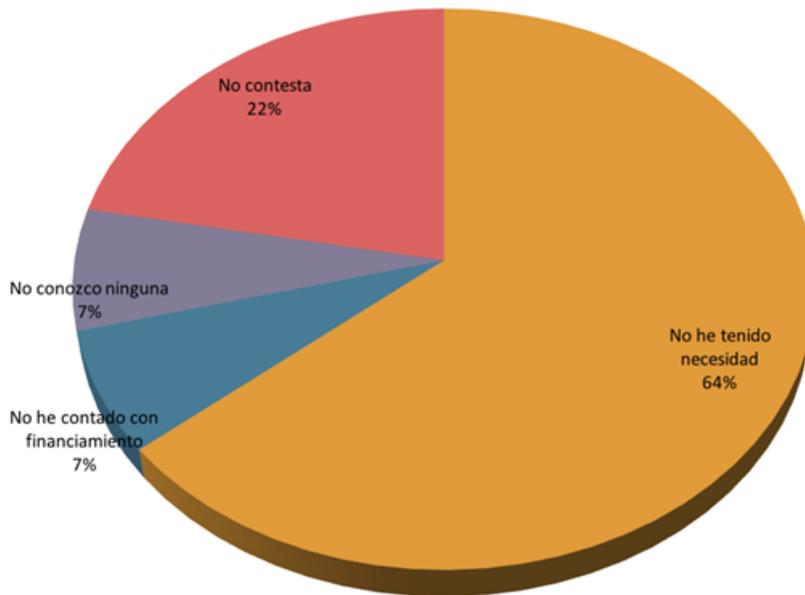
Fuente: elaboración propia, 2015.

En el caso de la respuesta afirmativa, la razón por la que acudió a una consultora cultural fue con el fin de solicitar estudios cuantitativos sobre industrias creativas. Entre las respuestas negativas se encontraron las siguientes razones:

1. No he tenido necesidad.
2. No he participado en proyectos con financiamiento para ello.
3. No conoce ninguna.

Figura 1.8 Razones por la que no ha recurrido a una consultora cultural

Razones por la que NO ha recurrido a una consultora cultural



Fuente: elaboración propia, 2015.

1.2 El caso del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural

La elección del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (portal web) se fundó, principalmente, en el hecho de que es la única plataforma virtual existente a la fecha que reúne un directorio organizado sobre los profesionales de la cultura, tanto en España como en Latinoamérica.

Por otra parte, esta plataforma ofrece un acceso fácil y democrático; ya que cualquiera puede entrar.

Además, constituye el único sitio virtual con cierto grado de formalidad institucional de respaldo, pues depende directamente la Universidad de Barcelona. De cierto modo, el Portal es una iniciativa que tiene su origen en dicha universidad, específicamente en la Facultad de Economía, y su objetivo fue crear un espacio al que se adscribieran los exalumnos de los distintos cursos que forman parte del programa de formación Gestión de la Cultura. Esto significa que "probablemente, la mayoría de las personas o sociedades

que figuran en este portal, estén o hayan estado vinculadas en el pasado a la Universidad de Barcelona, en calidad de estudiantes; y por tanto, hayan sido contactados por el departamento encargado para sumarse al directorio del que hablamos” (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]). En efecto, tal es el caso de la consultora Patrocinio y Auspicio, cuyo socio principal cuenta con un diplomado realizado en esta institución y fue invitado directamente a participar dicha red.

Por otro lado, lo mencionado anteriormente es fácil de rectificar al intentar inscribirse de forma independiente, ya que no es posible descargar ningún formulario de postulación, lo que hace suponer que las inscripciones deben estar centralizadas en algún lugar específico.

Ahora, si bien el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural sirvió como un primer puntapié para generar un pequeño levantamiento de las consultoras culturales del país, entre las que se pudieron contar diez empresas asociadas a esta categoría al año 2012 y los servicios que estas ofrecían; a poco andar y en la medida que se investigó más profundamente, nos fue posible constatar que la información ahí obtenida no estaba actualizada. De las diez consultoras que ahí figuraban, fue posible ubicar un par –entre las que se contaban Patrocinio y Auspicio, Cluster Cultural y Lupa consultoras–. Esta situación da a entender que de algún modo los contactos allí presente no tienen vigencia y que los datos asociados a ellas tampoco se encuentran actualizados, cuestión que fue constatada por lo señalado por el profesor Antoine, y por tanto no son reflejo del acontecer real y actual nacional.

1.3 Conclusiones del capítulo

Este capítulo estuvo destinado a indicar y examinar los puntos de partida de esta tesis: diagnosticar y delimitar el conocimiento que poseen los estudiantes y profesionales del área, y los antecedentes existentes en el medio virtual y nos lleva a dos tipos de conclusiones:

Respecto de la realidad práctica de la consultoría cultural:

- Pese a la popularidad del Portal Iberoamericano de gestión cultural, este no se encuentra actualizado y no es fuente fidedigna que refleje la actual existencia de la variedad de consultoras presentes en el país ni los servicios que estas brindan, ya que:
- El universo de consultoras que ahí figuran, es bastante limitado ya que solo incluye a las que tiene vínculo con la Universidad de Barcelona.

- No todas las consultoras aquí presentes se encuentran desarrollando actividad, ni son posibles de contactar.

Respecto del nivel teórico concerniente las posibles definiciones de consultora cultural:

- Existe una ausencia de bibliografía o diccionarios que incluyan el término consultora cultural, lo que demuestra la novedad de la gestión cultural como disciplina.
- Es necesario recurrir a otras disciplinas y /o a testimonio vivo para lograr establecer un acercamiento conceptual al tema.

CAPÍTULO 2. Primeros acercamientos a la definición de consultoría cultural

Este capítulo está destinado a establecer una aproximación conceptual del término consultora cultural, que como ya vimos, no encuentra una definición precisa en términos bibliográficos en campo de la cultura. De igual modo, está destinado a complementar las percepciones recopiladas desde el ámbito de la administración, que fueron abordadas previamente en el Marco Conceptual de esta investigación. El capítulo se encuentra dividido en:

- Aproximación informal al concepto de consultoría.
- La definición de consultora desde los especialistas. El panorama país.

Estos subtítulos están destinados a cubrir las siguientes temáticas correlativamente:

- Impresiones generales de los profesionales de la gestión cultural, con respecto al término consultora cultural, sus prácticas y funciones.
- Acercamientos conceptuales al término proveniente de la opinión de expertos en el tema.

2.1 Aproximación informal al concepto de consultoría cultural

Uno de los primeros aspectos metodológicos del estudio de campo fue la aplicación de un test de opinión a estudiantes del magíster Gestión Cultural. Aquí recogemos la información obtenida allí y la encauzamos a una primera aproximación, de tipo informal, de lo que es una consultora cultural, su conceptualización y sus funciones.

De todas las definiciones que se dieron de esta, las que se repitieron con mayor frecuencia fueron las que relacionan la idea de:

- Empresa que presta servicios de estudio, reportes e investigaciones en el ámbito cultural.
- Empresa que elabora proyectos culturales.

En menor medida se indicaron nociones relativas a: espacio que desarrollan de actividades culturales, entidad que genera redes entre el ámbito público o privado, empresa independiente que genera estudios e información sobre la cultura, empresa que asesora en las distintas dimensiones de la gestión cultural, equipo profesional que asesora negocios culturales.

Como se puede apreciar, pese a la diversidad de las respuestas, se puede leer el carácter de empresa que tiene que tener una consultora para ser considerada como tal, lo que establece un primer requisito para una conceptualización informal.

Ahora, a nivel de predicado, las respuestas son más inespecíficas, ya que refieren en términos demasiado generales a la forma que dichas empresas tienen de conectarse con la actividad cultural, por lo que no es posible concluir o extraer un denominador común. En cambio, al momento de preguntar por las funciones que no realizan o no debiesen realizar las consultoras culturales, nos encontramos con algunas opiniones que denotan claridad, a saber: venta de arte, contrataciones de artistas, y producción de eventos. Pese a que algunas aseveraciones se muestran contradictorias con lo planteado a nivel de definición (ya que se indica que las consultoras no tienen dentro de sus funciones el asesoramiento, cuestión que fue considerada dentro de las definiciones o conceptualizaciones más comunes), estas representan un porcentaje mínimo de las opiniones vertidas.

Queda claro entonces que los profesionales aquí encuestados no desconocen por completo lo que es una empresa de consultoría cultural, y la diferencian de otro tipo de empresas, como las productoras culturales y las empresas de venta; pero por otro lado, también queda manifiesto que su aproximación al tema es relativamente superficial, y que no existe un consenso respecto de elementos o factores que debe poseer una empresa de este tipo para denominarse como tal.

Con esta fuente fue posible realizar una conceptualización general, ya que los profesionales del sector cultural reconocen mejor "qué no es" una empresa de consultoría cultural, que lo que sí es. Esta podría resumirse en "empresa que realiza trabajos en el área cultural", dejando un vacío respecto de tópicos fundamentales, como lo son su conformación profesional, el método de trabajo, y los servicios por ellas prestados, entre otros aspectos. Por este motivo que fue necesario buscar en otras áreas del conocimiento para poder acotar el concepto, tal como se realiza en el capítulo siguiente.

2.2 La definición de consultoría cultural desde los especialistas. El panorama país

Este apartado busca recoger las conclusiones previas y ampliarlas, de manera de ir conformando un acercamiento conceptual cada vez más preciso en torno al tema tratado. En primer lugar revisaremos qué sucede con los elementos constitutivos de la definición de consultora, al traspasarla al ámbito cultural, para luego, enriquecerlo con aspectos nuevos que se han podido observar durante la investigación.

Es posible que las características: conformación de un grupo de expertos, trabajo a pedido y carácter de empresa, que son intrínsecas a la definición de consultora en el campo administrativo, sean extensivas también al campo cultural, puesto que las diferencias entre una consultora cualquiera y una de tipo cultural no deben ser más amplias que su objeto de estudio.

La diferencia, bueno, es la naturaleza sobre la que interviene en su proceso, pero no creo que sea distinto. Me imagino que el tipo de obligaciones que hace el consultor medio ambiental, no son sustantivamente diferentes, excepto en el tema, del consultor cultural (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]).

En ese sentido, es simplemente su objeto el que le da el "apellido" a este tipo de entidad, y no las características que podríamos llamar esenciales a la actividad; ya que estas serían más bien transversales a las distintas disciplinas, entre ellas la gestión cultural.

En efecto, es la cultura como objeto, la que separa a este tipo de consultores de los de otros rubros y no otros elementos:

Yo pienso que, dado a que el campo de la cultura es un campo que se puede pensar desde el campo científico, la consultora debería ser un grupo de profesionales expertos en pensar a la cultura como un objeto de estudio (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Sin embargo, ¿qué sucede en Chile cuando hablamos de consultoras culturales? ¿Se cumplen estos preceptos que se sitúan, por así decirlo, en un plano teórico?

De forma aparente, el sustantivo de consultora cultural no aplica a lo que se vive en nuestro país respecto de la realidad del sector hoy en día; aun cuando se haga uso del término. Es factible considerar la autodenominación como un mecanismo de inserción en el mercado del arte o de la cultura en general, voluntad que estaría por sobre la intención de señalar las cualidades sustantivas a esta clase de empresa. Respecto de la ocurrencia de este fenómeno, una experiencia clave es la de la consultora Cluster Cultural, la que, en alguna medida, ejemplifica la situación por la que deben pasar los miembros de estas entidades al momento de formar una sociedad de este tipo, e inscribirla en el registro de comercio. En este caso, la figura de la consultora cultural era la que más le acomodaba a su fundadora, la que más se acercaba a lo que se proponía, pero a la que solo se había llegado tras la asesoría con un ingeniero comercial. En cierto modo, no se hubiese adscrito a la figura de la consultora cultural, a no ser "porque fue el único título que me hizo sentido, entendiendo cómo se configuraba lo que se quería hacer, lo que tenía como el propósito. Yo le hubiera llamado refugio, una cuestión así, porque es como eso... yo doy consejos" (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]).

Así, mientras la socia principal de Cluster Cultural utiliza jurídicamente este término- con el que se presenta también en el Portal Iberoamericano- a un nivel comercial, prefiere el de gestora cultural a nivel de relaciones directas con los clientes. Desde esta perspectiva, el

título de consultor es más una pretensión en el Chile de hoy, que una realidad; y por lo demás, tampoco es beneficioso al momento de captar posibles clientes, ya que se muestra ajeno al vocabulario del cliente o usuario, pudiendo resultar intimidante, por ejemplo, para los artistas.

El caso de Cluster Cultural no es anecdótico, ya que no es la única firma que prefiere evitar el título de consultora para referirse a su propio trabajo. Lo mismo pasa con Consultarte, pues igualmente, esta figura a nivel formal como consultora cultural; pero en la práctica, su única socia prefiere denominar su trabajo como de gestión cultural y no de consultoría, aun cuando dice realizar con frecuencia el tipo de servicio propio de estas empresas, en particular a nivel de diseño de proyectos.

Esto nos conduce a otra problemática: el acuerdo que existe sobre los roles que deben cumplir el gestor y el consultor en cada caso. Según lo observado a través del estudio de campo, existen opiniones para las que ambos roles son absolutamente compatibles, viniendo a ser la gestión cultural algo que puede abarcar la consultoría entre otras actividades. Ciertamente, parte de nuestros entrevistados, desde sus ERL o como personas independientes, ya que muchas veces trabajan como personalidades autónomas, realizan variedad de actividades, que incluyen desde asesorar proyectos Fondart, conseguir fondos para levantar proyectos, producir eventos y efectuar ventas de arte, hasta postular a licitaciones públicas. Así sucede, de hecho, con los dos ejemplos recién mencionados.

No obstante, también existe la mirada opuesta, desde la cual estos dos roles son incompatibles. Esto debido a naturaleza del conocimiento o materia de dominio de la persona que realiza una u otra actividad. Bajo este entendido, la consultoría debe ser realizada por personas con cierto manejo teórico, como pueden serlo antropólogos o sociólogos, a quienes, parafraseando a Duque, denominamos “los estudiosos”, y que podemos definir como

gente que en el fondo tiene un ojo clínico particular, para abordar los temas de la cultura, ¿y qué pueden ser esos temas? Pueden ser metodologías para hacer un diagnóstico, metodologías para hacer líneas base, investigaciones para sistematizar un tema, o bien diseños de políticas” (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

A esto se agrega que, como norma habitual, las habilidades analíticas de estos estudiosos son escasamente conciliables con las habilidades prácticas del gestor,

por lo tanto, el tipo de conocimiento que uno demanda, es un conocimiento que no está en cualquier parte. Por eso el perfil es ese, el de los estudiosos, y no del gestor propiamente tal, a no ser que el gestor sea además un estudioso (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Existe también una línea menos radical y más flexible entre ambas posturas que comprende la labor de una consultora como un trabajo que se mueve entre lo práctico y lo

metodológico, y que puede ser llevado a cabo por un gestor cultural, siempre y cuando este posea la experiencia y conocimiento específicos que requiera el pedido, por nombrarlo de alguna manera. Ese conocimiento específico sería la clave que permitiría esta ductilidad y la capacidad de moverse entre los diferentes niveles de acción. Ahora, ¿cuál es la naturaleza del saber de ese investigador?

Yo creo que sí, que hay un elemento teórico importante, es saber del tema, es leer del tema. Y obviamente, con otras herramientas que pueden o no estar. Y ahí yo creo se diferencia del gestor cultural. El gestor cultural, en el fondo, yo creo que dependiendo de su área de especialización en el campo, va a ser capaz de responder a ser asesor (...) o no. Yo creo que el gestor sí puede ser consultor, pero dependerá de para qué, para consultar qué, para brindar qué servicio (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

En este sentido la adaptabilidad del gestor cultural a los distintos roles, en este caso al de consultor, dependería de la índole de su propio conocimiento, y esto sería posible solo gracias a la amplitud del campo, puesto que

el consultor cultural es un profesional de las ciencias humanas que se especializa en el campo cultural. Y el campo cultural es una cuestión súper amplia, que va desde las políticas culturales, hasta la gestión de una empresa que brinda un servicio relacionado con la cultura (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Esta reflexión se plantea como primordial para el propósito de esta tesis, ya que de ella se desprende un punto esencial, que consiste en diferenciar los roles que puede tener el asesor en el campo cultural, los que pueden clasificarse en dos categorías: la de asesor en gestión y la de asesor en investigación; según la formación y experiencia que tengan los profesionales. En principio, lo propio del consultor sería lo segundo, ya que es la investigación la que le permite al consultor levantar conocimiento. Esto es último es lo que corresponde al encargo principal que se les solicita a consultoras consolidadas en otras áreas, como Santiago Consultores, o en Centro Microdatos de la Universidad de Chile. De ahí que podamos establecer una cuarta característica, sustancial a la consultoría y que sería la producir conocimiento.

Respecto de esta función esencial que hemos detectado para las consultoras culturales, que es la de producir conocimiento, ¿por qué la disparidad al momento de nombrar las funciones correspondientes a la consultoría cultural por parte de los informantes clave? Esta incongruencia de opiniones viene del acomodamiento que están teniendo los diferentes actores dentro del campo cultural, al ser este un ámbito que, en nuestro país, consta de cierta juventud en términos de su profesionalización.

En la medida en que el ámbito cultural se desarrolla y crece, se diversifica. En esa diversificación, se va necesitando de distintos actores que alimenten el proceso. Ahora, en esa alimentación el antropólogo o el sociólogo, o sea, el estudioso, va a cumplir un rol, el gestor otro, y el productor otro rol (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]);

aseveración que nos permite intuir que en la medida en que asistamos gradualmente a un progreso y especialización del sector cultural, los servicios que ofrezcan los profesionales de la consultoría cultural se irán acotando cada vez más a la producción de conocimiento. Esto nos da la clave, entonces, para entender por qué la producción no se contrata como consulta, puesto que la consulta responde siempre a una duda, cuya respuesta implica generar conocimiento, independiente de su formato de provisión.

Con todo, hay variadas tesis que explican, de algún modo, este fenómeno de acomodo que vive la gestión cultural y que se asocia directamente al proceso de emergencia de las consultoras culturales. Una de ellas apunta a que el motivo del surgimiento y estado de ajuste en que se encuentra esta disciplina, estaría estrechamente vinculado a la contingencia del país. Como es bien sabido, dicha contingencia no ha sido neutra: las determinaciones culturales, económicas, sociales y, naturalmente, políticas, que caracterizaron al gobierno militar, a los primeros gobiernos democráticos, y a ese periodo intermedio que constituye el paso dificultoso de uno a otro estado; afectaron el desarrollo de las instancias culturales del país, contribuyendo primeramente a la erradicación de las mismas- a través, por ejemplo, del cierre de ciertas escuelas de arte-, y solo recientemente, al restablecimiento precario.

Se podría decir que, claro, después de la vuelta a la democracia, empiezan a haber todas estas instituciones ligadas a la cultura donde estos hacedores de cultura se pueden proteger y tener algún quehacer laboral. Entonces el gestor todavía no sabe qué roles debe de cumplir (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]).

Sin embargo, pensar que la juventud de la gestión y, por ende, de la consultoría cultural, sería resultado directo y exclusivo de este único evento, sería reducir un hecho cuyo alcance y factores de influencias son mucho mayores. Ahondaremos en las causas de este fenómeno en el capítulo siguiente "Marco contextual e histórico".

Ahora bien, después de estas primeras reflexiones, podemos establecer ciertos indicadores que consiguen delimitar el fenómeno de las consultoras culturales en la actualidad nacional, y que adicionalmente son muestra de la no consolidación dicho fenómeno. El primero de ellos sería:

1. El relativo rechazo hacia el término propiamente tal, la renuencia a mantener este rótulo y a autodenominarse de forma permanente bajo la etiqueta de consultor (a no ser que así lo imponga el cliente, obligándolo a diferenciarse como tal).

2. La disparidad de opiniones respecto de quiénes deben y pueden realizar este tipo de actividad dentro de los profesionales de la cultura.

En otro orden de cosas, este estado que podríamos llamar transitorio, vuelve aún más evidente su condición al ser contrastado con los cuatro puntos básicos que, desde el plano teórico, definen a una empresa consultora, cualquiera sea el rubro:

1. Realiza un encargo como agente externo del proyecto en cuestión.
2. Posee un equipo de trabajo formado por expertos en un área.
3. Posee carácter privado y su personalidad es jurídica.
4. Su objetivo principal es la producción de conocimiento.

En vista de aquello llama la atención que, dentro de las consultoras investigadas y a partir de la información entregada por los peritos interrogados, en contadas oportunidades estas condiciones se cumplen, y cuando sucede, es de forma incompleta y deficiente.

Esto explicaría el hecho de que las grandes instituciones culturales –como lo es CNCA, entre otras entidades– en muchos casos prefieran recurrir a consultoras provenientes de otros dominios profesionales, o en ocasiones, a profesionales particulares; en tanto la estructura formal de estas pequeñas y nuevas empresas es aún inconsistente, y su experiencia como empresas en grandes proyectos resulta limitada en comparación a la de sociedades más antiguas y consolidadas. Estas últimas son, en su mayoría, del ámbito de la ingeniería o de la administración.

Relativo a lo anterior, podemos considerar

que hay consultoras que, si bien no cumplen con ese requisito (referido a la formación y experiencia específica en el área de nuestro interés), sí pueden brindar ciertos servicios, que la cultura requiere y que no están necesariamente enfocados en el tema cultural (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Pese a lo cual más de alguno de los entrevistados difiere de esta postura, porque les parece ventajoso que los proyectos de índole cultural sean asesorados –y esto incluye a las consultoras– por profesionales procedentes de la propia disciplina; ya que ven un beneficio adicional en ello.

Por supuesto, conocer el área desde adentro siempre es una ventaja, uno estima mejor los tiempos y costos conociendo el sector. Y si las consultoras son asesoradas por equipos multidisciplinarios y técnicamente de excelencia, pueden claramente tener ventajas por sobre otras” (Rodríguez y Forno 2012i [Riberi]).

En otras palabras, resultaría mayormente provechoso contar con un equipo profesional que al menos tuviera un experto en cultura entre sus integrantes, que contar con un equipo proveniente completamente de otra área de formación.

Respecto de la pregunta de si los profesionales pertenecientes al área cultural y que conforman estos equipos deben estar necesariamente formados en la academia, algunos criterios indican que, en estricto rigor, esto no es fundamental, pero que sí es necesario que su experiencia formativa esté ligada a un saber teórico en relación a la cultura, incluso cuando dicha experiencia no haya sido adquirida en esta clase de institución.

Más que académica, se precisa de una formación enfocada en el ámbito conceptual y de la investigación en relación con ese campo. O sea, tú deberías saber, por ejemplo, qué es un marco de estadísticas culturales, si existe el modelo (Argentina tiene uno, Brasil tiene otro), y si tú quieres asesorar sobre ese tema, debes manejar por ejemplo el estado del arte sobre los marcos de estadísticas culturales. Hay un saber asociado, súper específico, o sea si tú por ejemplo quieres ir al psicólogo, ¿vas a ir a uno laboral? No, vas a ir a psicoterapeuta. Porque el psicoterapeuta está especializado en eso (...).

Las consultoras operan en equipo. Siempre hay un jefe de investigación. En Conycit siempre hay un responsable de la investigación. Yo, por ejemplo, ahora postulé para el postdoctorado en Conycit y hay un tutor, un guía que, en el fondo hay una persona que avala tu investigación. De partida siempre hay uno que se hace responsable, que le da como el sello. De hecho pasa muchas veces que en las licitaciones, las consultoras ponen un nombre, y después ese nombre se cae. Porque ese nombre le suma más puntos. O sea, si en una investigación está Paulina Soto (refiriéndose a la fundadora de Patrimonia consultores), obviamente que va a valer más (...) (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

En acuerdo con lo anterior, lo importante sería que una consultora de tipo cultural conste con distintos tipos de profesionales en su equipo. No obstante, es innegable que hoy en día las consultoras del ámbito ingenieril, y de otros, constituyen, en la práctica, una competencia manifiesta frente a las consultoras culturales propiamente tales, sobre todo en la disputa de proyectos que se realizan vía licitación. Un ejemplo muy claro de ello, es el de la consultora Santiago Consultores. S. A., la que ganó el 2005 una licitación convocada por la Corfo para levantar "Instrumentos exploratorios para el sector cultural"; y más tarde, una licitación de Codecel llamada "Modelo de negocios para el desarrollo del polo musical en Valdivia"; vez en que la contratación fue casi directa. Como se señala, en ese entonces se integraron al equipo algunos profesionales conocidos del ámbito de la gestión cultural, pero solo para estos proyectos concretos y no como parte del equipo permanente. Otro caso significativo, es el de la experiencia del Centro Microdatos, a quien también se le ha encargado realizar consultorías, particularmente para el CNCA.

A partir de esto resulta indudable que dicha competencia, a nivel de mercado del arte y la cultura, es una realidad que no se puede obviar; y que tal como fue mencionado, se debe en gran parte a la poca madurez con que cuentan aún las consultoras culturales en Chile y a las dificultades que deben salvar estos nuevos emprendimientos para lograr salir de este estado de "adolescencia".

En los capítulos siguientes profundizaremos en las circunstancias que afectan hoy en día la conformación y surgimiento de estas sociedades, así como sobre los diversos obstáculos que existen para este campo, de los que ya hemos dado algunas pistas.

2.3 Consultoras identificadas en Chile para el marco de investigación

Tabla 2.1 *Consultoras identificadas en Chile para el marco de la investigación*

Nombre	Ciudad	Año comienzo	Equipo profesional	Formación Profesional	Formación en GC	Trabaja en	Servicios	Clientes	Socios/ convenios	Autodefinición	Consultoras o consultores que conoce
Consultarte	La Serena	2010	Carmen Zamora	Pedagogía en Música, Diplomado en Cooperación Cultural Iberoamericana, Diplomado en Gestión Cultural	Diplomado virtual GC Universidad de Chile	Orquesta Sinfónica de la Universidad de La Serena, Centro Cultural Pedro Aguirre Cerca de Calle Larga.	Asesoría de proyectos, asesorías políticas, o asesorías políticas municipales, Pladecos. Proyectos Fondart, Fondos del libro, Fondos de escuelas artísticas .	Orquesta Sinfónica de la Universidad de La Serena, Centro Cultural Pedro Aguirre Cerca de Calle Larga.	Universidad de La Serena, Municipalidad de Calle Larga.	No, como gestora cultural. Cuando me preguntan 'qué haces tú': yo soy gestora cultural.	Trio (de España), Moyra Delano, Luis Aguirre, Cristian Ahumada (Gestus, dedicados a la producción).
Cluster Cultural	Santiago	(1999) 2001	Jessica Simone	Licenciada en Artes visuales, Universidad de Chile. Licenciada en Educación, Universidad Gabriela Mistral. Diplomada en Gestión Cultural, Universidad de Chile.	Diplomada en Gestión Cultural, Universidad de Chile.	Directora Programa de Gestión Cultural, Instituto Profesional Arcos. Fundadora y directora de la consultora Cluster Cultural.	Representación de artistas, exposiciones, asesorías Fondart, ventas de obras, difusión de exposiciones, etc..	Artistas, Municipalidades, Mercosur, Sky airlines, Viña Undurraga, CCU.	Vía canjes; Sky airlines, Viña Undurraga CCU, VTR.	Se autodefine como gestora cultural.	Bárbara Negron (OPC), Ricardo Brodsky.
Santiago consultores, S.A	Santiago	1995	Luis Rosales	Ingeniero comercial, mención Economía. Universidad de Chile	Sin formación.	Socio director y Gerente de proyectos, Santiago consultores asociados S.A.	Consultoría en políticas públicas, RSE..	Organismos públicos (Chile y el extranjero).	No identifica.	Nosotros seleccionamos lo que vamos a hacer y al revés. No hacemos proyectos estandarizados. Cada solución es específica.	No como empresas, si no como personas; Alejandra Serrano, Leonardo Ordoñez y Paulina Soto.

Nombre	Ciudad	Año comienzo	Equipo profesional	Formación Profesional	Formación en GC	Trabaja en	Servicios	Clientes	Socios/ convenios	Autodefinición	Consultoras o consultores que conoce
Patromina	Santiago	S.D.	Paulina Soto	Historiadora	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.
OM	Valdivia	2009	Cecilia López Maltrai... Elana Rosas Sagüez	Periodista, Magíster Comunicación, Diplomada Gestión Comercial, Marketing Estratégico y Contadora, Gestión Cultural. Diplomada en Gestión Cultural (U.CHILE) y Dirección de Proyectos (UDP)..	Diplomadas en Gestión Cultural, Universidad de Chile.	Creadora y Directora del sitio informativo on-line cariocultural.cl Creadora y animadora del programa radial Arte y Cultura en Los Ríos.Creadora del programa radial Capital Humano, la Región en crecimiento. Socia fundadora y directora de la consultora Om Consultora Cultural S.A.	Diseño, aplicación y evaluación de planes de comunicación y marketing cultural.	Artistas. Centros Culturales. Organizaciones Culturales. Empresas Culturales. Otros gestores culturales.	S.D.	Aporte a la gestión profesional, en Valdivia y el Sur de Chile; foco en el diseño, formulación y ejecución de proyectos; y en la gestión contable y financiera de los proyectos y negocios asociados a la Industria Creativa.	S.D.
Antoine Patrocinio y comú n.	Santiago	No indicado	Cristian Antoine	Periodista, UC. Diplomado en Políticas culturales, Universidad de Barcelona. Doctor en Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid	S.D.	Profesor e investigador, Universidad de Santiago. Profesor Magíster en Gestión Cultural Universidad de Chile. Fundador consultora Antoine Patrocinio y Comunicaciones.	Formulación y evaluación de proyectos para fondos públicos y privados. Gestión de la Ley de Donaciones Culturales. Gestión contable y financiera de empresas culturales y proyectos culturales.	ONG's, Instituto Libertad y Desarrollo.	S.D.	Acercamiento a la gestión cultural académico, y a la consultoría es esporádica mediante encargos. La empresa para mí no es mi actividad fundamental.	Observatorio de políticas culturales que dirige Bárbara Negrón. Girarte, de María José Vial.

2.4 Conclusiones del capítulo

De este capítulo, cuyo fin era realizar una aproximación conceptual al concepto de consultora cultural y complementar lo enunciado en el marco conceptual, se pueden extraer las siguientes premisas:

1. La aproximación informal al concepto de consultora resulta insuficiente para generar una descripción acabada de la consultoría cultural y sus funciones, por lo que es necesario indagar en otros campos de estudio.
2. Se pueden establecer a nivel teórico cuatro puntos referenciales que rodean los aspectos sustantivos de una consultora en términos generales:
 - Su conformación como empresa.
 - Su sustentación en un cuerpo de expertos.
 - Ejecución a pedido.
 - Levantamiento de información o conocimiento.
3. Lo que se puede afirmar desde el plano teórico, no se condice necesariamente con lo que ocurre en la práctica de la consultoría cultural, ya que esta se encuentra en un proceso de ajuste. Su estado actual es la fase temprana de una actividad que apunta, en el futuro, a consolidarse formalmente.

CAPÍTULO 3. Marco contextual e histórico

Este capítulo está destinado a evidenciar cuáles han sido los eventos que han determinado el actual desarrollo del campo cultural, su crecimiento y su diversificación; y de la aparición de las consultoras culturales.

En este apartado nos detendremos en los factores externos e internos.

Cada uno tiene como objetivo señalar lo que ocurre a nivel global e internacional con la aparición de las industrias culturales y el cruce de la actividad cultural con la actividad económica; y lo que ha ocurrido a nivel interno en el país, rescatando las intervenciones estatales en distinta medida a lo largo del siglo XX y comienzos del XXI.

3.1 Marco histórico del desarrollo cultural en Chile

Como ya fue mencionado al comienzo de esta tesis, hoy en día nos encontramos con un nuevo fenómeno en la historia del sector cultural en Chile, que es el de la aparición de las consultoras culturales. Para comprender cómo ha sido posible llegar a esta diversificación del área cultural, que hoy en día permite la emergencia de este tipo de actores, y asimismo poder realizar un contraste adecuado entre la definición teórica y la realidad de las consultoras culturales del país, resulta imprescindible señalar cómo ha sido el desarrollo general de este ámbito al largo de la historia nacional.

Lo primero es afirmar que en el sector cultural ha habido un amplio crecimiento, lo que es constatable por lo menos desde principios del siglo XX hasta el presente. Este crecimiento no solo se ha dado en un nivel cuantitativo, sino también cualitativo, que se manifiesta principalmente en una diversificación, especialización y profesionalización de los espacios y profesionales del área. Ejemplo de ello es la relativa novedad de la gestión cultural entendida como una disciplina formal, ya que en términos prácticos, se había venido desarrollando informalmente. De la misma forma, la sola demanda por la aparición del concepto de consultora da cuenta de un crecimiento cualificado del sector, pese a que esta corresponda a una pequeñísima parte de lo que implica el ámbito cultural o la gestión cultural en sí misma. Igualmente, la aparición de la consultoría cultural muestra además una nueva necesidad y un cambio en torno a la idea de cultura; pues a través de la consultoría, se demanda un conocimiento específico y ello revela que la valorización actual del ámbito cultural ha tomado un nivel mayor.

Es apropiado indicar que los cambios que ha sufrido el sector cultural, y el propio concepto en su dimensión simbólica en la mentalidad de los chilenos no responde a una sola causa,

sino que está influido por variadas causas; tales como el estallido de las industrias culturales, la masificación de los medios de comunicación, el crecimiento del mercado, y hoy en día la redes sociales, lo que sin duda ha contribuido a su democratización.

Ahora bien, estos factores pueden ser identificados como externos –es decir, causados por movimientos internacionales y globales–; o internos –asociados al devenir social, histórico y político de la nación–. Esto, puesto que en Chile este fenómeno de crecimiento ha excedido lo local; como también ha sobrepasado las simples intervenciones estatales o de políticas públicas.

A continuación, una revisión de los cambios que han influido en el desarrollo del sector cultural en el país.

3.2 Factores externos. Primer antecedente: la globalización

Para referirnos a las influencias externas que hoy en día determinan los caminos que sigue la cultura, junto con tantos otros ámbitos, es necesario partir por lo esencial; esto es, señalando el proceso más amplio que en el último siglo ha influenciado todos los ámbitos de la vida del hombre, y que en cierta medida, puede considerarse como el impulsor de una nueva época, una nueva cosmovisión y una nueva forma de vida y de relaciones entre los individuos y sus procesos de desarrollo: la globalización.

La globalización puede ser entendida como un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala mundial; y se caracteriza por la creciente comunicación entre las sociedades, entre sus mercados, sus industrias y sus formas culturales; y sobre todo, por la influencia recíproca de todos los países en cada uno de estos procesos. Dicho de otro modo, gracias a la globalización y a la posibilidad de conocer lo que en tiempo real está ocurriendo en China, Japón, Francia u otro, los modos de ser del hombre y asimismo de producir se han visto de algún modo homogeneizados, pudiendo hoy día observarse procesos similares entre puntos de la tierra geográficamente aislados.

Su origen es discutible. Hay evidencias de que ya en el Imperio Romano hubo fases globalizantes, así como durante las migraciones y otros hitos históricos que trasladaron tradiciones culturales, usos y costumbres de un lugar a otro. Sin embargo es innegable que a partir del siglo XX, y sobre todo con la llegada de Internet en 1969, se ha desatado un proceso de intercambio acelerado que ha tenido, y continúa teniendo, notorias repercusiones en todas las esferas, y para nuestro interés, en la dimensión cultural. Un ejemplo muy ilustrativo de ello es justamente el advenimiento de las llamadas Industrias Creativas, también llamadas Industrias Culturales; que van de la mano de todas las

nuevas formas de diversificación de la gestión cultural, entre ellas, las recientes consultoras culturales.

3.2.1 El florecimiento de las industrias creativas

¿Qué son las industrias creativas? ¿Cómo surgen y evolucionan?

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) son consideradas industrias creativas o culturales aquellas que “combinan la creación, producción y comercialización de contenidos que son abstractos y de índole cultural” (UNCTAD 2010, 31). Estos contenidos pueden tomar forma de bienes y servicios, generalmente, transables en el mercado, y protegidos por la ley de derechos de autor. Otro de los aspectos que rescata la UNESCO es su función, que define como “centradas en promover y mantener la diversidad cultural y asegurar el acceso democrático” (31). Dicho en otras palabras, las industrias creativas, no serían sino sociedades, personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro, que tienen la particularidad de que su objeto, es decir su materia de producción, está centrado en disciplinas del ámbito de la cultura.

Podemos citar también la interpretación general de la creatividad de Richard Florida, quien se refiere justamente al concepto de “clases creativas”, como:

en la sociedad, un conjunto de profesionales, científicos, artistas, y cuya presencia, es dinámica en lo económico, social y cultural, especialmente en áreas urbanas. De forma específica, la clase creativa incluye a especialistas en ciencia, ingeniería, arquitectura, diseño, educación, artes, música y entretenimiento, quienes tienen como función principal crear nuevas ideas, nuevas tecnologías o contenido creativo (UNCTAD 2010, 38).

Lo anteriormente mencionado contiene datos no menores para nuestro estudio, especialmente aquellos que giran en torno al protagonismo de lo económico; pues a lo largo de la historia, y así ocurre todavía en nuestro país, lo cultural ha estado en oposición a las leyes del mercado, recayendo sobre ello el perjuicio de que cultura, arte y creatividad, implican, más que nada, un gasto. De ahí que el Estado sea el gran subvencionador de la cultura y que los agentes culturales deban recurrir a financiamiento público; o bien recursos jurídicos o del derecho, como por ejemplo la ya conocida Ley Valdés, que beneficia con políticas tributarias a emprendimientos que consigan parte de su financiamiento a través de la empresa privada. De ahí también que muchos de los centros culturales o de extensión cultural, como pueden ser aquellos dependientes de los municipios o universidades, sean centros sin fines de lucro. Algunas excepciones la constituyen las prácticas laborales provenientes de disciplinas tales como la arquitectura y, en menor medida, el diseño; pero en términos generales la cultura y los beneficios económicos se han visto como aspectos en conflicto.

Desde esta perspectiva, la conceptualización de las industrias creativas como empresas que tienen su base simultáneamente en lo cultural y en lo económico, y que se vinculan de forma directa con el mercado de productos, bienes y servicios, son muestra de un punto de inflexión en el curso de lo cultural, y reafirman aquella tesis mencionada en el inicio de esta investigación, y en recurrentes pasajes, acerca de un crecimiento en el mercado de la cultura y las artes.

Ahora bien, esta relación entre cultura y economía no es arbitraria, y por lo mismo, conviene revisar algunos hitos históricos, que marcan este nexo, tan importante para la comprensión de las empresas culturales hoy. Uno de estos factores es la crisis económica del año 2008.

Esta crisis, también llamada Gran Recesión, tuvo su origen en EE. UU., pero se extendió al resto del mundo, y sus efectos –inflación global, guerra comercial y de divisas, entre otros–, aún hoy tienen efectos. No obstante, esta crisis también tuvo aspectos positivos, entre los que destaca la posibilidad de abrir el mercado a nuevas iniciativas, que se visualizan como una forma de reactivar la economía y que actúan como catalizadores del ánimo e interés general. Entre estas, contamos a las industrias culturales: “Como secuela de la crisis, la firmeza del mercado de los productos creativos es una clara señal, de que mucha gente alrededor del mundo está deseosa de cultura, eventos sociales, entretenimiento y recreación” (UNCTAD 2010, 23).

En este sentido, podemos hablar de una especie de paradoja de la economía cultural, ya que mientras el resto de la actividad económica se hunde, la actividad cultural pareciera surgir, como si de algún modo actuara como “flotador moral”, que permite a los individuos evadir o tener una motivación en medio de la ruina. A este respecto, no podemos dejar de mencionar la capacidad unificadora de las industrias creativas, cuestión fundamental en momentos de crisis; si se quiere, la cultura es la depositaria de ciertos valores humanos que ante las vicisitudes de la historia el grupo social intenta, a modo de compensación, revivir:

otro importante aspecto social de las industrias creativas está relacionado con su rol en el fenómeno de la inclusión social. Desde la raíz la economía creativa, incluye actividades culturales que son importantes en vincular grupos sociales en comunidades y que también contribuyen a la cohesión social de estas comunidades que se encuentran con una gran cantidad de tensiones y conflictos sociales de varios tipos, pueden unirse en la medida en que participen en actividades culturales (UNCTAD 2010, 54).

Como prueba de lo antes mencionado, y en alusión a ciertos indicadores también cuantitativos, podemos apuntar las estadísticas señaladas en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo:

De acuerdo a la UNCTAD, el comercio mundial en productos de industrias creativas continúa en crecimiento incluso durante la crisis financiera del 2008, la que condujo a una baja del 2% en el producto interno bruto mundial en el año 2009. De manera virtual, todas las regiones y países fueron afectados por la recesión económica que incluía también a los países en vías de desarrollo que gozaban de ostentosos crecimientos entre los años 2000 y 2007, afortunadamente la recesión global no se convirtió en una muy prolongada como se pensaba en los inicios (UNCTAD 2010, 53).

De mismo modo las estadísticas indican que

en los años de debacle económica (2002-2008), el comercio en bienes y servicios de las industrias creativas crecieron en promedio un 14% anual, incluso después de tomar en cuenta la fuerte contracción de la demanda mundial y del comercio internacional en los últimos meses del 2008 (UNCTAD 2010, 53).

Como veremos un poco más adelante, en el caso de Latinoamérica este fenómeno no se da precisamente idéntico; no podemos dejar de realizar una analogía entre lo ocurrido a nivel mundial y lo ocurrido en Chile, pues en ambos casos podemos visualizar una dinámica, al menos, familiar: nuestro país fue uno de los afectados por la Gran Recesión, cayendo en la actividad económica, deflación general de los precios y altas tasas de desempleo; no obstante, y sorprendentemente, es durante este periodo donde justamente asistimos a la aparición de las consultoras culturales que en este estudio nos convocan.

Tomando en cuenta lo hasta ahora expuesto, es claro que de un tiempo a esta parte ha habido ciertos cambios rápidos e importantes a nivel mundial en el rubro de la cultura, o como se llama desde el ámbito de la globalización, de la "cultura global":

la información para esta amplia conceptualización de la economía creativa muestra que en los países que pertenecen a las OCDE, este sector económico ha estado creciendo a una tasa anual del doble en relación a las industrias de servicios y a su vez cuaduplican a la industria manufacturera. Para el sector creativo, las estadísticas sobre el crecimiento en un número de países definidos sobre los 5, 10 y 15 años, muestran un patrón similar (UNCTAD 2010, 61).

Y por lo visto, dicha aceleración se está incrementando cada vez más en todos los niveles del proceso, con esto nos referimos a que no solo se está produciendo un crecimiento en el volumen de los agentes o actores culturales (no es que simplemente haya un mayor número); sino que dentro de este proceso se están produciendo notorios avances en la configuración integral del campo cultural, como son la especialización de las tareas, la profesionalización de sus agentes, las conexiones e implementación de redes entre países y sectores productivos diversos; entre ellos el campo económico, cuestión que vemos en el tema del empleo:

el empleo en el sector cultural europeo crece más rápido que cualquier otro sector, a su vez está estimado que las industrias creativas y culturales contribuyan aproximadamente con el 2.6% del PIB total de la Unión Europea, el que otorga empleos de calidad a 5 millones de personas entre 27 países miembros (UNCTAD 2010, 61).

Este último punto es imprescindible para la continuación del proceso de florecimiento de las consultoras, y para insistir sobre la importancia del rol de la cultura; sobre todo en un paradigma mundial que actualmente descansa, incluso ideológicamente, sobre las bases de la corriente neoliberal; y donde la participación activa en la utilidad comercial y en el crecimiento del país otorga un valor agregado a cualquier actividad que pueda ser desarrollada por el grupo humano. En ese sentido, la apertura global de la cultura hacia el mercado y la difuminación de los antagonismos de antaño, no solo contribuyen a la supervivencia del campo cultural, sino incluso a su desarrollo. Frente a esto podrán surgir detractores que se resistan a subsumir el valor trascendental e inmanente de la cultura para el hombre, a su mera utilidad comercial, y no cabe duda que en ello hay cierta razón; mas no se puede discutir que todo indica que el rumbo que está tomando la cultura va en esta dirección, y que por lo menos en el corto plazo, no se han podido observar a nivel global efectos negativos claro de esta interacción. Por el contrario, realmente el saldo ha sido positivo y ha permitido al ámbito cultural tener mayor lugar en el mundo y generar externalidades positivas fuera incluso de su propio círculo:

la economía creativa tiene su base en las economías nacionales. Al producir beneficios económicos y de empleo en servicios relacionados y sectores manufactureros, la economía creativa promueve la diversificación económica, los ingresos, el comercio y la innovación, también ayuda a revivir las áreas urbanas menos consideradas, cubren y desarrollan áreas rurales apartadas y además fomentan la conservación de reservas ambientales de los países y apoyan el patrimonio cultural (UNCTAD 2010, 53).

En el mundo global de hoy, las industrias creativas son parte del paisaje, difícilmente desaparecerán: tenderán a expandirse:

la economía creativa se encuentra en todas partes, en nuestro diario vivir, o a través de la educación o trabajo en el momento de entretenimiento. En una sociedad contemporánea dominada por las imágenes, sonidos, textos y símbolos, la conectividad es influyente para nuestras actitudes, es vista como una parte integral de estos nuevos estilos de vida (UNCTAD 2010, 72).

3.2.2 Las industrias culturales en Latinoamérica

Habiendo revisado el panorama mundial general, conviene situarnos en el caso latinoamericano, para luego ubicar el de Chile.

Lo que se ha experimentado en el resto del orbe, tiene sus repercusiones en nuestras latitudes latinas. Pero, tal como lo indica una de las reflexiones precedentes, en Latinoamérica el proceso de globalización y de fusión de los límites entre la cultura y la economía se ha dado de manera distinta, tal vez con más resistencia. Las empresas de la

cultura, entre ellas las industrias creativas, aún son consideradas escasamente desde un punto de vista económico.

Esto al parecer está vinculado con nivel de desarrollo y pobreza de los países latinoamericanos, y con la estructura política que estos han adoptado en función de sus necesidades más básicas. Si bien el crecimiento cultural se ha experimentado en forma inequívoca en los países desarrollados del primer mundo; en los países subdesarrollados y aquellos que se encuentran en vías de desarrollo –como ocurre con nuestro país– se ha manifestado, pero de modo más lento:

en otras partes del mundo en desarrollo, las estrategias nacionales que enriquecen la economía creativa se están colocando en marcha de manera paulatina, pero a los países más pobres les toma mucho más tiempo fortalecer sus marcos políticos e institucionales para tomar mejores ventajas de sus talentos creativos que fomenten el desarrollo socioeconómico. Asimismo, es más reconocido que países en vías de desarrollo tengan un importante yacimiento de patrimonio cultural intangible y expresiones culturales que puedan ser mejor desarrolladas (UNCTAD 2010, 67).

De lo aquí expuesto podemos deducir que tal vez las tensiones u obstáculos, que como veremos afectan a las consultoras culturales y demás formas en que se expresa la cultura hoy, tengan su base en el proceso gradual de ajuste económico y político que vive Chile en relación a este acomodo mundial. En ese sentido es posible señalar que todo cambio se realiza no sin oposición alguna, en especial aquellos cambios que instalan, de forma acelerada, un nuevo paradigma.

No obstante, es indicativo que lo que ocurre a nivel global ha determinado, en un gran porcentaje, lo que hemos presenciado en estas últimas décadas en nuestro país. El mundo avanza en una determinada dirección y Chile se suma o sigue los pasos desde una breve distancia. Para continuar en este camino es indispensable, eso sí, que se vayan produciendo procesos conjuntos, que se modernice el modo de vivir y entender la cultura, y se adapten las políticas a este nuevo cambio; pues se ha demostrado que los modelos de desarrollo basados estrictamente en teorías y economías tradicionales han fallado en el intento de recuperarse y de hacer crecer las dimensiones de la actividad económica en todos sus ámbitos. Es necesario que se adopten políticas culturales y multidisciplinarias que estén en conformidad con las nuevas circunstancias mundiales y sean capaces de hacer frente a los cambios culturales, económicos, sociales y tecnológicos; lo que de algún modo es necesario llevar al tema de las políticas culturales (y también la iniciativa privada) fuera de la posición sectaria y cerrada que ha imperado en la mayor parte de la historia. El inminente auge de las economías creativas y de las nuevas empresas culturales depende en gran parte de la capacidad que se tenga en el presente de generar redes y mercados abiertos e interconectados:

Con certeza, los gobiernos no pueden encontrar soluciones para todos los temas por su propia cuenta. La economía creativa es dinámica, proactiva, fragmentada y flexible, también las funciones de prácticas creativas son a través de procesos participativos, interacciones, colaboración, redes de trabajo y grandes grupos. Asimismo, en la economía creativa los modelos organizacionales y de negocios no deberían ser ascendentes o descendentes, sino que deberían ser procesos abiertos e inclusivos que den la bienvenida a la participación de la sociedad para ser efectivos y estimular el conocimiento y la innovación (UNCTAD 2010, 72).

Ahora, la cuota de participación que puedan tener los países latinoamericanos en este gran proyecto está condicionada y varía según la capacidad que tengan los países de exportar y vincular este tipo de industria al resto del mundo; y de la idiosincrasia de cada país y de su valoración de la cultura como potenciador económico y social. De igual modo, obedecerá a la historia particular que en cada nación haya tenido el desarrollo cultural, en un periodo de tiempo más amplio; cuestión que prontamente revisaremos en este estudio.

Al parecer, el panorama chileno, si bien no es el de mayor vanguardia en el terreno de las industrias creativas, sí es bastante promisorio:

los países con un desarrollo económico elevado como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay, además de otros de Centroamérica, concentran sus esfuerzos en esta área. La conciencia sobre la importancia socio económica de la economía creativa se expande a través del tiempo en esta región del mundo (UNCTAD 2010, 92).

Cabe señalar que Chile cuenta con un sistema de evaluación del impacto de la cultura sobre la economía creativa, lo que es registrado en la denominada "cuenta satélite de cultura". Asimismo, el texto *Cultura y tiempo libre. Informe anual 2013* (CNCA e INE 2014), presenta datos exhaustivos respecto de la creación, el patrimonio, recreación, medios de comunicación e indicadores transversales. De ahí se desprenden datos cuantitativos, que indican que desde el año 2008 el crecimiento del sector cultural ha seguido las directrices del resto del mundo, contribuyendo al aumento del PIB en dentro de nuestros límites geográficos, y disminuyendo las tasas de desempleo (ese mismo año se registró un aporte del sector cultural al PIB del 1,3% y un empleo de 65.000 personas en campo de las artes, patrimonio e industrias culturales) (CNCA e INE 2014, 95).

Por otra parte, el CNCA realizó el año 2010 un seminario internacional sobre "Ciudades Creativas: el impacto de la cultura en la Economía Urbana". Este tipo de iniciativas demuestra cómo el ambiente global ha tenido efectos sobre el interés de las expresiones culturales para el desarrollo de la economía en las ciudades.

Tomando en cuenta estos antecedentes, es posible trazar una línea clara de influencia entre los cambios a nivel mundial y el camino que está tomando la cultura en Chile y que ha permitido eventualmente, la aparición de economías creativas y consultoras culturales, que si bien no podemos equiparar totalmente, podemos decir se encuentran unidades por un rasgo esencial: "su capacidad de abarcar los objetivos económicos y culturales en el proceso de desarrollo, el que vincula el conocimiento tradicional en un extremos de la

cadena de valor con el consumidor final en el otro extremo” (CNCA e INE 2014, 74). Esto, unido al recorrido de los factores internos del país que revisaremos a continuación, nos permitirá hacernos una idea de cómo y por qué observamos el surgimiento de estas empresas, y un marco para analizar en qué estado del arte se encuentra nuestro país en relación al resto del mundo.

3.3 Factores internos

Para aludir a los factores internos, que junto a los externos han ido marcando el devenir del panorama cultural, pondremos especial atención en uno de los tópicos, que es uno de los puntos dominantes de la escena cultural: la institucionalidad del Estado.

En este subcapítulo se pondrá especial atención al rol que ha jugado el Estado dentro del crecimiento o contracción del campo cultural; visualizando cómo su intervención o su inactividad ha decantado en hitos, que desde nuestra lectura pueden percibirse como puntapiés para el desarrollo de la consultoría.

Con un fin pedagógico y tomando como referencia primordial lo enunciado en la tesis Política pública cultural en Chile: revisión de las intervenciones del Estado en el campo cultural, hemos dividido el análisis de las políticas culturales nacionales del último siglo en tres grandes periodos relacionados íntimamente con el devenir económico, y marcados respectivamente por el progresivo intervencionismo en materia cultural, la reticencia a la política intervencionista, la presencia de un Estado gendarme o regulador, y la conciliación entre ambas. Estos son:

4. Primer periodo: del progresivo papel del Estado (1900 - 1973).
5. Segundo periodo: del régimen militar (1973 - 1990).
6. Tercer periodo: de la vuelta a la democracia (1990 - 2015).

3.4 Primer periodo: del progresivo papel del Estado (1900-1973)

Esta etapa se caracteriza por un gradual crecimiento en la participación del Estado en materia cultural.

Comenzaremos comentando cuáles fueron los lineamientos del Estado en las primeras dos décadas del siglo XX, donde primó un espíritu modernizador, en concordancia con la influencia Europea en el país. En estos años, el campo cultural estuvo íntimamente ligado al plano educativo, constituyendo casi un único cuerpo. De ahí que la responsabilidad estatal se enfocara en el aspecto escolar a través del mejoramiento de la enseñanza pública, la que intentaba copiar el modelo europeo. En el plano estrictamente artístico, los

esfuerzos estuvieron concentrados, igualmente, en el desarrollo de las artes tradicionales, y las importaciones y exportaciones de obras al extranjero. Asimismo, la institucionalidad pública se preocupó de dotar de una primera infraestructura cultural a las ciudades a lo largo del territorio, entre los que figuró el Museo de Bellas Artes.

En términos generales,

el aparato público desarrolló un discurso con énfasis en la intervención en el ámbito cultural desde una noción unilateral (de la elite) acotada al campo de la alta cultura y por tanto de la educación superior y la ilustración (...) donde el desarrollo cultural representaría un vínculo diplomático (Arias y Gálvez 2010, 77).

En este contexto, la cultura, más que ser una preocupación genuina como parte de la formación integral del chileno, era vista por parte del Estado como un medio de posicionamiento de Chile en sus relaciones con el extranjero; de ahí que fueran restringidas a través de gravámenes ciertas actividades ligadas a la cultura popular. La atención estatal no consideró tampoco las transformaciones sociales, como el surgimiento de una clase media en el escenario político, lo que en el campo cultural se reflejó en una ausencia de políticas públicas ligadas a la cultura de masas. Luego la industria editorial, la prensa y la literatura quedaron fuera de la intervención estatal.

Respecto del presupuesto invertido, se puede considerar que este fue alto (15%); sin embargo, considerando que educación y cultura eran consideradas dentro de un mismo ítem, es necesario precisar que casi la totalidad del presupuesto estaba centrado en educación, alcanzando la cultura propiamente tal menos del 1%.

Tabla 3.1 *Participación del Gasto en Educación, Secretaría de Educación y DIBAM respecto del Gasto Público por año. 1900-1920*

Año	Participación Gasto Educación (A)	Participación Gasto Secretaría Educación (B)	Participación Gasto bibliotecas y museos (C)
1900	13,86%	0,177%	0,106%
1905	13,61%	0,430%	0,158%
1910	13,44%	0,190%	0,114%
1915	17,81%	0,124%	0,200%
1920	17,25%	0,136%	0,178%
Promedio	15,19%	0,044%	0,026%
Porcentaje B+C		0,071%	

Fuente: Arias y Gálvez 2010, 88.

En síntesis, la intervención estatal concreta en materia cultural fue escasa, limitándose a una política cultural diseñada por la elite, y para la élite.

En las dos décadas siguientes (1920-1940), los esfuerzos del Estado estuvieron en función de los aspectos económicos, políticos y sociales, como consecuencia de la crisis mundial de 1929. Pese a ello, la preocupación por la materia cultural, aunque reducida, estuvo de todos modos presente. Se encontró enfocada, al igual que en el periodo anterior, en educación; no obstante se le sumaron como propósitos el trabajo universitario y la incorporación del sujeto popular a la agenda oficial. Entre los objetivos queridos estaba apoyar el desarrollo del país, mediante ciudadanos educados e ilustrados. De ahí que se entendiera la enseñanza artística como un proceso contribuyente a este propósito.

La producción cultural se enmarcó en dos líneas: educación e infraestructura. La institucionalidad también se especializó, con nuevos organismos como el Consejo de Monumentos y la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM). Se creó también el Consejo de Censura Cinematográfica, la Dirección Superior de Teatro y el Departamento de Extensión Cultural. Estos últimos asociados a la cultura popular.

En este periodo, la acción pública en cultura recayó principalmente en la Universidad, lo que se vio apoyado por la promulgación de la Ley de Autonomía Universitaria y la definición de labores de extensión cultural. Esto en relación con el papel que asumió el Estado a partir de 1920, como organismo que debe abrirse al desarrollo de la cultura. Sin embargo, la visión acerca de esta última siguió siendo limitada:

los datos reflejan que los principales instrumentos de los que se valió el Estado para sus objetivos culturales fueron la creación de instituciones y de infraestructura cultural local, la asignación de recursos para la formación y el fomento artístico desarrollado por la Universidad de Chile, y la regulación de algunas actividades culturales. En consecuencia, el Estado consideró a la cultura como un asunto moral y educativo, lejana por tanto a la entretención y, más aún, a factores de índole comercial (Arias y Gálvez 2010, 11).

En cuanto a presupuesto, el monto destinado a cultura mantuvo un porcentaje relativamente constante, 16% aprox. para educación y bajo el 1% para los otros ítems culturales.

Tabla 3.2 *Gasto Secretaría de Educación 1920-1940*

Secretaría USS 2008	1920	1925	1930	1935	1940
Gastos fijos	5.608	51.781	22.385	103.947	398.719
Gastos variables	10.233	252.874	48.674	149.387	1.579.108
Línea fomento	422	0	0	0	32.141

histórica					
Línea educación artística	9813	43.056	1.310	17.997	41.818
Línea Infraestructura	0	0	0	0	178.380
Línea fomento artístico	0	0	0	0	3.214
Subvenciones	0	209.818	47.364	131.890	1.329.555

Fuente: Arias y Gálvez 2010, 108.

Los siguientes veinte años (1940-1959) estuvieron marcados por un interés del sector público en ampliar el concepto de cultura tenido hasta entonces. En esta etapa se incrementa el área de responsabilidad universitaria y se extienden las nociones de protección a las creaciones; pero de todos modos, siguió siendo la educación la que tuvo mayor prevalencia: "quizás en este periodo como en ningún otro la relación entre educación y cultura es tan estrecho, situación que se entiende por el primer gobierno radical de Pedro Aguirre Cerda y su visión del Estado Docente" (Arias y Gálvez 2010, 115).

Durante estos años, el binomio cultura-educación se abrió hacia un nuevo campo, que tuvo como resultado un incremento en la cultura de masas: a saber, la dimensión extra escolar, que sirvió de espacio para el desarrollo de lo artístico experimental.

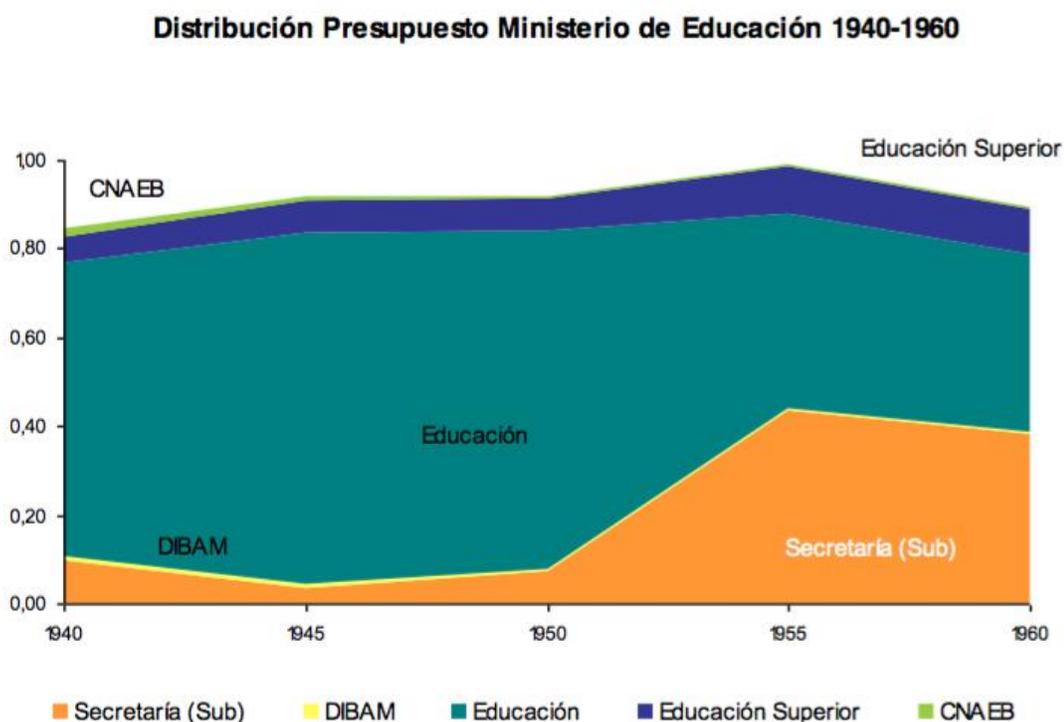
Otro aspecto relevante de este tiempo fue que la noción de protección estatal a bienes y actividades culturales presentada en el periodo anterior, logró por fin incorporarse a la agenda del gobierno. De igual manera, la institucionalización de las acciones en cultura en organismos distintos al Ministerio de Educación, tales como el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Dirección General de Informaciones y Cultura (dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores), o la Casa de la Cultura, implicó la diversificación de las actividades culturales y una desconcentración de la tarea cultural al dirigir dicha actividad hacia las provincias. Como consecuencia de dichas medidas, se produjo una diversificación del concepto de cultura, con nuevas prácticas y un proceso de especialización, que se tradujo en una legislación que impulsó diversas áreas de la cultura de masas, como el teatro y la producción cinematográfica y otras tradicionales. En este periodo fueron creados los premios nacionales de Arte y Literatura.

Un hito importante de este periodo fue la creación de dos instituciones culturales públicas de relevancia: Chile Films, ligada a la CORFO, y la Dirección de Información y Cultura,

entre otras, como el Instituto de Extensión Musical y el Teatro Experimental, ambas dependientes de la Universidad de Chile.

En materia presupuestaria, si bien la partida de gasto del Ministerio de Educación representó un promedio del 15%, este se presentó de manera irregular (debido a las dificultades económicas, acarreadas desde la década del treinta, y de que el modelo ISI, Industrialización por Sustitución de Importaciones, utilizado para compensar la crisis producida por la dependencia de la economía exterior, no fue capaz de resolverlo). Se puede decir que en, términos generales, la participación del gasto en actividades culturales aumentó, a pesar de haber una pequeña reducción respecto de los gastos orientados a la DIBAM. A partir de la década del cincuenta, el presupuesto destinado a actividades culturales aumentó considerablemente, llegando a un 0,165% del total.

Figura 3.1 *Distribución Presupuestaria Ministerio de Educación 1940 – 1960*



Fuente: Arias y Gálvez 2010, 132.

Los trece años subsiguientes corresponden al periodo del Estado Benefactor, durante el cual se vio desplazado el papel de actor de desarrollo cultural, desde la Universidad hacia el Estado como principal protagonista. Los lineamientos de este periodo estuvieron enfocados en la integración de todos los sectores sociales al desarrollo de país, en pro de

la igualdad social, económica y de la democratización cultural, dejando esta de ser un privilegio para un grupo selecto. Desde esa perspectiva el Estado tomó un papel fundamental en la concreción del acceso de las masas al arte, asumiendo un rol promotor a través del establecimiento de un sistema nacional de cultura popular, materializado en los Centros Locales de Cultura Popular.

En ese periodo la cultura y los medios de masas tuvieron como objetivo la inclusión de las clases medias y populares del país, y se utilizaron los medios de comunicación como instrumentos para la integración de la comunidad nacional y de los valores político-sociales; a través, por ejemplo, de la creación de un canal de televisión nacional.

El gobierno del Presidente Allende significó la cima del intervencionismo en materia cultural. En dicho gobierno se trató de imprimir un carácter distributivo a los procesos de circulación de bienes culturales y, por primera vez, se trabajó el concepto de política pública cultural, con un organismo especializado para el fomento de la cultura: El Instituto Nacional del Arte y la Cultura.

Aparejado a este impulso perfeccionista, hubo una amplia intervención en legislación cultural, destacándose la protección laboral de los creadores y el fomento de actividades culturales comerciales y populares, la incorporación del patrimonio a la agenda gubernamental y la construcción de infraestructura para la nueva institucionalidad cultural. Entre las iniciativas encontramos: el Consejo Cinematográfico, la editorial Quimantú (de propiedad del Estado), el Instituto de Chile, la Corporación Cultural Chilena y el Museo de la Solidaridad.

Con respecto al presupuesto, durante este periodo, y pese a la reducción general del presupuesto público, el gasto en educación tuvo un incremento que sobrepasó el 15%; y destacándose sobre todo el gasto en materia propiamente cultural, que registró la mayor participación respecto de todo periodo anterior, correspondiendo al 0,38%.

Tabla 3.3 *Participación en el gasto en Educación, Secretaría de Educación y DIBAM respecto al gasto público por año 1960-1970*

Año	Participación gasto Educación (A)	Participación gasto Secretaría Educación (B)	Participación gasto DIBAM (C)
1960	14,34%	1,052%	0,088%
1965	14,04%	0,070%	0,045%
1970	16,69%	0,189%	0,035%
Promedio	15,02%	0,351%	0,029%
Porcentaje B+C		0,380%	

Fuente: Arias y Gálvez 2010, 170.

3.5 Segundo periodo: del régimen militar (1973-1990)

Durante el Gobierno de Salvador Allende, en septiembre de 1973, se dio inicio a la dictadura Militar a cargo del general Augusto Pinochet. Si bien este periodo tuvo como objetivo principal generar cambios a nivel político y económico, hubo consecuencias en materia cultural. Durante esta etapa la cultura adoptó un corte oficialista, basado en un discurso de rescate del espíritu de la nación y cargado de un fuerte patriotismo; por lo que, a diferencia del gobierno anterior, las líneas discrecionales estuvieron dirigidas a establecer un fuerte control sobre la actividad cultural, con el fin de reafirmar hábitos y comportamientos ciudadanos basados en el orden y la obediencia. De tal modo, se incentivó la creación de obras de corte nacionalista, y se fijaron normas estrictas para el funcionamiento de las casas de cultura en todas las ciudades del país, y asimismo para los institutos de arte. Esto, en cierto sentido limitó el desarrollo del libre ejercicio de la actividad cultural.

En un nivel interno, se promovió un fuerte incentivo de los medios de comunicación radiales y televisivos como instrumentos masivos de este discurso oficial, y se propulsó una línea de extensión cultural enfocada en la regionalización, lo que tuvo como consecuencia un aumento de la itinerancia cultural. Paralelamente, acompañando la instalación de un modelo económico neoliberal, apareció la necesidad de construir una imagen cultural de país exportable al resto del mundo, tarea que le fue asignada a la DIBAM.

En un sentido general, la cultura se entendió como una herramienta al servicio de los intereses políticos del gobierno, y en ese mismo sentido actuó la legislación cultural. Se establecieron, por ejemplo, plataformas legales e institucionales que limitaron la libertad de creación y expresión de producciones artísticas, además de establecerse gravámenes a ciertas actividades; cuestión que desincentivó el desarrollo de algunas prácticas culturales. Durante estos años se creó el Consejo Nacional de Televisión, cuya función estuvo centrada en orientar, supervigilar y fiscalizar la televisión chilena. También se creó el Consejo de Calificación Cinematográfica, cuya labor estuvo enfocada en orientar la exhibición cinematográfica en el país y efectuar la calificación de las películas con el fin de adecuar su contenido en pro de valores morales. Este tipo de medidas fomentaron el surgimiento de una opinión generalizada que culparía a este periodo de la disminución y parálisis de la actividad artístico cultural, la que aparentemente solo volvería con la restauración del régimen democrático, en la década del noventa.

Si bien el presupuesto para el ítem en educación aumenta considerablemente, alcanzando un 25,44%, la participación del gasto en el campo artístico baja a un 0,1% (0,2% menos que el periodo anterior)

Tabla 3.4 *Participación del gasto en Educación, Secretaría de Educación y DIBAM respecto al gasto público por año. 1875-1990*

Año	Participación gasto en educación (A)	Participación gasto en Secretaría educación (B)	Participación gasto en DIBAM (C)
1975	9.80%	0.383%	0,019%
1980	25,44%	0,159%	0,131%
1985	20,42%	0,145%	0,091%
1990	19,62%	0,384%	0,114%
Promedio	18.82%	0,128%	0,006%
Porcentaje B+C		0,134%	

Fuente: Arias y Gálvez 2010, 177.

Sin embargo, no todo lo referido al ámbito cultural fue negativo. También se dictaron leyes que tuvieron consecuencias que sobrevivieron al régimen militar. Una de las disposiciones más importantes fue la creación, por parte del Ministerio de Hacienda, de un Decreto con fuerza de Ley (DFL N.º 1, 1986), que concedía descuentos tributarios por donaciones efectuadas a instituciones que tuvieran por finalidad la creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias. Esto constituyó una vía para la inclusión de la participación privada en materia de cultura, al aceptar el aporte de los particulares como requisito para la obtención de un subsidio estatal; cuestión que se condice con la intención de implantar un modelo económico que tiene como consigna limitar la acción del Estado y promover sobretodo el crecimiento del sector privado. Esto adquiere una relevancia especial, en el sentido de vincular la actividad cultural a la actividad económica a través de la iniciativa empresarial, lo que se podría apreciar como un germen de la idea de "empresa cultural", que en este estudio nos ocupa. En efecto, es durante este periodo donde se produjo un cambio de enfoque en el concepto de cultura, comenzándose a visualizar esta como un bien de posible comercialización, surgiendo así el concepto de mercado de la cultura.

No todo fue desarrollado bajo la regulación escrita del Estado. Bajo este marco oficialista estricto subsistieron prácticas culturales contestatarias que actuaron de manera clandestina, generando una resistencia a la restricción y censura ideológica impuesta por

el gobierno, y que operaron como puente a la democracia, y explican el resurgimiento de la actividad cultural en el periodo de transición.

3.6 Tercer periodo: de la vuelta a la democracia (1990-2015)

Este periodo se caracterizó principalmente por el retorno de la democracia, y por la búsqueda del consenso nacional.

A nivel cultural se intentó compensar lo sucedido en la etapa anterior, restaurando la libertad de creación y de expresión. Desde esta perspectiva, el Estado procuró mantener su grado de intervención ideológico, limitándose a la generación de incentivos y a la preparación de condiciones para el desarrollo de la cultura; pero manteniéndose al margen en cuanto al control de la producción misma. Los discursos provenientes de la autoridad estuvieron enfocados en la necesidad de saldar una deuda pendiente del gobierno señalando que Chile está en deuda con la cultura:

es cierto que ha habido avances importantes, partiendo por el clima de libertad que impera, base del desarrollo de la cultura y las artes. Cabe destacar algunas iniciativas estatales que han significado avances parciales (...) Lo anterior, sin embargo, resulta ineficiente. Por otra parte comprobamos que esta suerte de indiferencia del Estado chileno en relación de la cultura, contrasta visible y paradójicamente con la gran vitalidad que encontramos en la sociedad misma. En efecto, bajo la superficie existe una realidad que da cuenta de diversas formas de expresión artística y de creación en general, que subsisten se desarrollan de manera casi heroica (CNCA 1997, 6).

En este contexto, se continuó con algunos procesos iniciados los años previos y se dio impulso a otros, relacionados con el fomento a la actividad artístico-cultural, la descentralización de la cultura y la institucionalización cultural. Con respecto al fomento a las artes, este se concretó a través de la cooperación público-privada y de los fondos públicos.

En cuanto al primer punto, tuvo preeminencia la Ley de Donaciones Culturales, que podemos mirar como una herencia del gobierno militar (en cuanto constituye una versión mejorada del DFL N.º 1); adquirió relevancia como una forma subsidiaria de promoción, donde el gobierno premiaría con una disminución en la carga tributaria a aquellos particulares que actuaran como patrocinadores de la actividad artística e implicó un hito en las formas de financiamiento artístico. De este modo, se complementa la acción presupuestaria estatal, la que entre el 1990 y 2000 alcanzó un promedio de 0,166%, destinado actividades netamente culturales (de un total del 19,88% de la partida del MINEDUC).

Tabla 3.5 *Participación del gasto en Educación, Secretaría de Educación y DIBAM respecto al gasto público por año 1990-2000*

Año	Participación gasto en educación (A)	Participación gasto en Secretaría Educación (B)	Participación gasto en DIBAM (C)
1990	19.62%	0.384%	0,114%
1995	17,78%	0,522%	0,113%
2000	22,24%	0,552%	0,103%
Promedio	19.828%	0,128%	0,038%
Porcentaje B+C		0,134%	

Fuente: Arias y Gálvez 2010, 197.

En relación a la constitución de nuevos fondos para el financiamiento de proyectos, estos se materializaron en el Fondo Nacional del Libro o el Fondo de desarrollo de las Artes y la Cultura, entre otros; lo que permitió sustentar una gran cantidad de iniciativas artístico-culturales individuales. Este fenómeno vino aparejado de la instauración comisiones gubernamentales (una por cada gobierno, tales como la comisión Garretón o la comisión Ivelic), las que se preocuparon de identificar las necesidades, y fijar las directrices en materia de políticas públicas. Dichas gestiones finalmente se tradujeron en la renovación de la institucionalidad pública a través de un CNCA, un organismo autónomo, descentralizado y desconcentrado, que vio la luz en el año 2003:

después de numerosos debates en los que se abordó desde el fenómeno de la dispersión institucional hasta la singularidad de la cultura en regiones y localidades, o desde los temas de financiamiento hasta los capítulos administrativos, se llegó a la propuesta de creación de un Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, responsable de la elaboración, coordinación y gestión de los planes y programas que permitan la expansión, desarrollo y financiamiento de la creación artística en sus diversas manifestaciones y del patrimonio cultural, considerando siempre la participación ciudadana (CNCA 1997, 4).

Hoy en día el CNCA, en tanto organismo público, es el mayor protagonista en cuanto al desarrollo de la actividad cultural, asimismo constituye el mayor cliente a nivel del Estado de consultoría cultural.

3.7 Conclusiones del capítulo

A partir de la confluencia de los factores internacionales y nacionales, es posible extraer ciertos puntos concluyentes:

1. Al igual que tantos otros países a lo largo del orbe, nuestro país se ha visto influido por los procesos globalizantes, los que han propulsado una mayor permeabilidad entre los diversos sectores económicos, cultural, político y sociales; del mismo modo, entre el sector público y privado.
2. En vista de lo anterior, en estas últimas décadas el campo cultural en Chile, y también en otras partes de Latinoamérica y el mundo, ha dejado de vincularse exclusivamente a lo público, abrazando la actividad privada y convirtiéndose en parte de ella. No obstante, por regla general, el Estado sigue siendo el gran subvencionador de la cultura. Un ejemplo de esto se puede observar en el rol protagónico que juega el CNCA.
3. La percepción acerca del concepto de cultura ha ido cambiando, entendiéndose esta cada vez más, como un elemento civilizador y canalizador de progreso; así como una necesidad de los pueblos que se debe cuidar e integrar a la vida social, como también como un apoyo moral y espiritual para los momentos de crisis. Del mismo modo, la gente está manifestando un ánimo cada vez mayor de acceder a la cultura.
4. En este contexto, el surgimiento de las consultoras culturales en Chile aparece como el resultado de dos momentos históricos simultáneos: La vuelta a la democracia, la superación cada vez mayor del periodo de transición, y la recesión económica mundial, que alcanzó dimensiones absolutas teniendo repercusiones en todos los niveles de la existencia social.
5. No obstante la opinión general, el periodo del régimen militar no significó una mera recesión en el campo artístico cultural. Es posible visualizar un incipiente contacto con el mercado y la iniciativa privada, se observa un claro antecedente de la Ley Valdés, por lo que se puede decir que la vinculación del arte al espectro económico, tendría su raíz en el periodo militar y la vuelta a la democracia lo habría acelerado al liberar la producción de ataduras ideológicas.
6. Junto a estos procesos no solo se ha producido un volumen mayor de agentes culturales; sino que se ha ido avanzando en el grado de especialización de las labores en el rubro cultural. Asimismo, la institucionalización a nivel nacional está cada vez más abierta a cubrir las inminentes necesidades del sector cultural, promoviendo la integración y cooperación de los agentes públicos y privados, y dando cabida de manera libre a las iniciativas ciudadanas e individuales de tipo creativo (como por ejemplo, los fondos concursables, que actúan como medidas discrecionales de tipo expansivo).

CAPÍTULO 4. Consultoras culturales: caracterización y obstáculos para su desarrollo

Este capítulo tiene como objetivo establecer una especie de estado del arte de la consultoría cultural en la actualidad en nuestro país a partir de la información obtenida de las entrevistas realizadas a expertos en la materia. Se divide en dos apartados que exponen problemáticas referidas al quehacer cotidiano de estas empresas, y a los inconvenientes financieros que deben enfrentar.

4.1 Quehacer cotidiano de la consultoría

4.1.1 Los equipos de trabajo dentro de las consultoras culturales

Este subcapítulo, como explícitamente lo señala su nombre, tiene como objetivo esclarecer cómo tiende a constituirse una consultora cultural internamente; es decir, en cuanto a la conformación de sus equipos de trabajo.

En la medida en que hemos avanzado en esta investigación, hemos ido descubriendo que los profesionales que forman parte de estas organizaciones van construyendo equipos de trabajo según el proyecto que pretenden abordar. Es decir, la especificidad temática del proyecto determina qué tipo de profesionales se harán cargo y constituirán la consultora durante el período que dure el proyecto. Dicho de otro modo, para cada uno de los encargos solicitados se conforma o se contrata un equipo diferente de trabajo, por lo que no necesariamente comprenden una unidad, ni son estables en el tiempo, a excepción de él o los sujetos fundadores. Un caso muy ilustrativo de esta situación es el de Consultarte, cuya forma de proceder usualmente es la siguiente: "(...) soy una EIRL (Empresa individual de responsabilidad limitada). Contrato según lo que necesito y según el tipo de proyecto. Porque hay proyectos que no tomo porque no me interesan" (Rodríguez y Forno 2012b [Zamora]).

Consideramos que esta forma de operar debe su razón de ser a los siguientes aspectos:

Asuntos contractuales: según el proyecto o licitación al que se concurre, ya que muchas veces es una sola persona (el sujeto fundador de la consultora) la que busca y desea obtener el proyecto, por lo que necesita de un equipo de profesionales que le permita cumplir con los requisitos de postulación o las exigencias del cliente; o que simplemente le otorguen un mayor puntaje dentro de la licitación, en comparación con sus competidores: "si estas consultoras son asesoradas por equipos multidisciplinario técnicamente de

excelencia, pueden claramente tener ventajas por sobre otras” (Rodríguez y Forno 2012i [Riberi]).

Naturaleza del proyecto: según las características de la tarea a resolver o asesorar, se necesitará una diversidad de profesionales. Hay que considerar que la amplitud del campo cultural obliga a cubrir diversas áreas y muy específicas. Pero, por otra parte, el número de profesionales que se dedican a esta actividad no es suficiente para responder a la variedad de esas demandas, por lo que una misma consultora debe y puede hacerse cargo de diferentes proyectos, formando sociedades con diversos especialistas: “sí, trabajamos con la lógica asociativa. La ciudad cuenta con profesionales en diferentes áreas, lo que permite incorporarlos/as cuando se requiere, especialmente para proyectos de corto y mediano plazo” (Rodríguez y Forno 2012f [Rosas]). En otras palabras, el modo en que estas empresas logran hacerse cargo de diversos proyectos es generando constantemente nuevos equipos que respondan a las especificaciones del encargo o de la investigación.

1. Escases de encargos periódicos por consultora: en concordancia con el punto anterior, y en la medida en que este ámbito es nuevo y todavía no está muy definido su campo de acción (de la gestión cultural y la consultoría), cada una de estas empresas debe, por necesidad, aceptar o postular a encargos de diversa índole; ya que de otra forma no podría subsistir. Esto ocurre en la gran mayoría de las ocasiones, generando así consultoras casi inexistentes o fantasmas cuyo nombre se mantiene vigente gracias a su fundador: “muchas veces no es que las consultoras sean fantasmas sino que son consultoras muy acotadas, sumamente acotadas, chiquititas, de muy poca gente y lo que hacen es mantener la consultora lo más viva posible a través de proyectos” (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Como insistimos en otros capítulos de esta investigación, la amplitud del campo cultural y la escasez de actores que puedan responder a sus particularidades, falta de ofertas y diversidad de áreas en las que se pueden desarrollar, pone en manifiesto las dificultades para que funcionen como equipo. Esto refuerza la idea de que la existencia de una consultora se ve íntegramente reflejada en la existencia de proyectos que desarrollar:

como todas las consultoras, y esta no es una excepción, los equipos de trabajo de las consultoras tienen dos pisos: uno que es el permanente y otro que es el efectivo. El permanente es la gente que está todos los días acá y atendemos todos los proyectos y algunos en particular. Ese número somos cinco (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

Esta observación nos hace preguntarnos quiénes son aquellas personas fundadoras o gestoras de estas agrupaciones, cuál es su formación y a quiénes escogen para conformar sus equipos. En general, la base de las consultoras estudiadas se constituye por:

profesionales de las ciencias sociales, ojalá con proximidad a temas artísticos y culturales. Gestores de formación ecléctica, que puedan reunir la información recabada y sistematizada y entregar aproximaciones prácticas según el contexto y el tiempo en el que esa información será utilizada (Rodríguez y Forno 2012g [Redlich]).

Esta configuración responde a su vez a lo que podemos denominar la plasticidad de las ciencias sociales, y particularmente de las humanidades:

si en el fondo las humanidades son plásticas (...), ciertas consultoras pueden especializarse, en temas de educación, en cultura, incluso hasta en pobreza. Requieren de ciertas herramientas; obviamente que en la encuesta de consumo cultural no hay que ser experto (sería un panorama súper ideal que uno se especialice en ese tipo de encuestas sobre cultura), pero en general un buen investigador, si puede hacer la Casen, la Encuesta de Consumo Cultural es un juego de niños. Si al final es ciencias sociales, es levantamiento de información a través de un método (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

En su mayoría, los datos e información recabada de nuestras fuentes coincide en que los integrantes de estas empresas suelen ser profesionales de las ciencias sociales y no de las artes, como se podría suponer, quienes responden de mejor manera a investigaciones y proyectos culturales. Esto último, sin olvidar que aun cuando sociólogos, economistas, teóricos y antropólogos manejen de mejor manera algunas herramientas de sistematización, la cercanía o sensibilidad hacia las artes se hace imprescindible para abordar estas materias. Dicho de otro modo, en la actualidad el trabajar transversalmente se hace fundamentalmente necesario: "(...) en Chile es un campo nuevo y en nivel de consultoría sí requiere especialización. Se requiere de la multidisciplinariedad, porque la cultura es un campo bien especial" (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]). Además, hay que agregar que son muy escasos o casi inexistentes los individuos que por sí solos puedan satisfacer todas las aristas de los encargos, sobre todo porque estos cuentan con plazos específicos: "creo que es muy difícil que un solo profesional reúna las competencias para realizar un trabajo de esa envergadura, considerando además las limitaciones temporales establecidas" (Rodríguez y Forno 2012g [Redlich]).

Otro factor importante en la creación de equipos de trabajo para la elaboración y postulación de proyectos culturales, especialmente aquellos que son para concursos públicos, es la utilización de nombres reconocidos en el ámbito que se va a estudiar. "Lo que pasa es que las consultoras operan un equipo. Siempre hay un jefe de investigación (...) de partida siempre hay uno que se hace responsable, que le da como el sello" (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Esto podría explicar lo que todas las experiencias que investigamos reconocieron: una o dos personas estables en el equipo, el cual puede crecer, dependiendo de la naturaleza del encargo a abordar: "mi señora y yo hemos tenido en otros momentos gente que trabaja para nosotros, pero los dueños somos nosotros" (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]), lo que pone en manifiesto la naturaleza dinámica de estas empresas.

4.1.2 Consultoría cultural: ¿práctica empresarial o servicio de persona natural?

Uno de los síntomas más claros que demuestran lo engorroso que es el camino de una consultora para establecerse como tal, es que en la mayoría de los casos, quienes acuden a ellas (es decir, su público objetivo, sus clientes), se niegan a visualizarlas como una empresa, estableciendo una relación cliente-persona y no cliente-empresa. En concreto, no se toma en cuenta a la consultora como un corpus, con un equipo de trabajo estable y conformado; sino que en su lugar se piensa la figura del consultor como una sola persona, cuya reputación la antecede.

Desde esa perspectiva, el cliente nunca está contratando a la “consultora X” para llevar adelante un proyecto, sino que solicita los servicios o asesorías personales del “consultor X”, siendo este uno de los integrantes de la firma. Uno de los mejores ejemplos para ilustrar esta situación es el modo de proceder del CNCA, que como ya se indicó, es uno de los principales clientes que tiene la consultoría en nuestro país, y que nos sirve para esclarecer el horizonte general:

fíjate que en general el Consejo no acude a consultoras en específico sino que acude a personas que trabajan en muchas en consultoras, o que han armado sus propias consultoras. Entonces, creo que lo que yo haría es esa diferenciación, en que lo que se requiere más bien es el servicio de personas, como profesionales (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Uno de estos profesionales, a los que ha acudido el CNCA, es Antil Camacho, exdirector del Centro de Desarrollo para Organizaciones Culturales Orgánica Cultural, la que cuenta entre sus prestaciones con el servicio de asesoría en planificación estratégica para diversas instituciones.

Ahora, pese a que Orgánica Cultural es una empresa establecida, que cuenta con personalidad jurídica y posee una misión de trabajo clara, al momento de ser contratada, es la figura de Antil Camacho la que destaca por sobre la propia compañía, y son los servicios de este los que se solicitan: “Antil levantó una mini consultora. Antil es gestor cultural, docente y tienen una consultora. Pero cuando se le ha contratado, se le ha contratado a él” (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Desde el otro lado, desde la perspectiva del consultor, el panorama parece ser el mismo. La empresa Consultarte, por ejemplo, nunca ha sido querida como entidad formal. Por el contrario, para cada asesoría o levantamiento de proyecto, o simplemente búsqueda de orientación, se ha solicitado directamente la atención de Carmen Zamora, como profesional independiente e individual; en gran medida porque inició su trabajo de asesora desde la práctica del ejercicio independiente, y fue así como se hizo de un nombre.

Quizás uno de los componentes que influyen en que esta situación se perpetúe es el tipo de relaciones que se dan en un ámbito tan pequeño como es el medio cultural.

Aparentemente, lo que se privilegia son las relaciones persona a persona, o los datos entregados directamente. No se buscan ofertas laborales, ni empresas a contratar en publicaciones o medios como el diario; sino que se investiga entre los nombres conocidos. En el caso de Zamora, quienes acuden a ella lo hacen por recomendación directa: "me recomiendan. Generalmente me dicen 'te llamo de parte de tal, porque me dijo que tú me puedes ayudar en este proyecto'. Sí, eso me pasa mucho, que la gente que yo no conozco llega referida" (Rodríguez y Forno 2012b [Zamora]).

Otro factor que podría incidir en la disposición que existe frente a las consultoras culturales es la idea, o el prejuicio, de que cuando se trata de empresas, u otras organizaciones, el compromiso con los proyectos es menor que cuando se trata de trabajo con personas particulares. En el caso del CNCA esa ha sido la tónica que ha marcado sus elecciones:

el año pasado nos ganamos nuevamente este curso que tiene que ver con cultura y territorio, lo hace la consultora de la Bárbara Negrón, la OPC; pero nos da la sensación de que la OPC no valoriza lo que está haciendo, como que no lo sistematiza (...) ¿Y qué es lo que va ocurriendo ahí? que sentimos que la consultora no agarra eso, no dice oye esto es un recurso súper bueno que podría ofertarse mejor, que a partir de aquí podríamos construir mucho más conocimiento y a lo mejor hacer crecer nuestra oferta (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

A esto añade:

a diferencia, por ejemplo, de las experiencias con las personas, que sentimos que tienen crecimiento. O sea, a esa persona se le contrata para una asesoría chiquitita, ponte tú, y después se le vuelve a contratar y esa persona ha crecido montones entre ese espacio y el otro (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Desde luego, después de evaluar estas tentativas es consecuente y razonable el hecho de preferir lidiar con Antil Camacho en vez de Orgánica Cultural, Bárbara Negrón en vez del OPC, o Carmen Zamora en vez de Consultarte. Lo mismo para cualquier otro caso de consultoría cultural.

Dadas las causas anteriores, de la composición actual del paisaje nacional resulta un rechazo e invisibilización de las nuevas consultoras culturales. O mejor dicho una falta de voluntad por acoger la nueva configuración de este tipo de agentes desde su contraparte: "es que yo no veo la institución detrás, no se visualiza. De todo lo que te menciono, seguramente el 90% tiene ese soporte, pero no se visualiza ese soporte. Se visualiza la persona" (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Esto sin duda aplasta las expectativas de crecimiento real de las nuevas empresas de este rubro y obstaculiza el camino para posibles nuevos emprendedores, añadiéndose como una vicisitud más para la instauración real y seria de sociedades de este tipo.

4.1.3 Consultoría y profesionalización

Este subcapítulo tiene como finalidad profundizar en uno de los temas que ya fue enunciado en los capítulos anteriores; y que sin duda, es uno de los ejes centrales de la tesis: el nivel de profesionalización con que cuentan las empresas en cuestión. Dicha temática es valiosa para nuestra exploración, ya que nos habla del estado del arte en que se encuentra la consultoría en el Chile actual. Sin embargo, antes de iniciar el desarrollo de esta materia, es pertinente aclarar, que puede ser entendida desde dos perspectivas:

- Entendida internamente, es decir, como la formación profesional individual de cada uno de sus miembros o socios.
- Entendida como la especificidad y sistematización de un trabajo de forma permanente y de carácter exclusivo.

En este apartado nos abocaremos a describir el primer aspecto, ya que el siguiente punto será tratado en el subtítulo de nombre “La consultoría como trabajo anexo”.

Para comenzar a hablar de profesionalización en el sentido que arriba se indica, nos debemos situar en un plano de tipo formal y académico. En ese sentido, si hablamos de profesionales de la consultoría cultural nos estaremos refiriendo a aquellos sujetos que poseen estudios específicos relacionados con la gestión cultural o una de sus ramas particulares, que en este caso, es la consultoría cultural propiamente tal; y ya no solamente a aquellos que por experiencia y trayectoria se han terminado dedicando a estas labores, como durante mucho tiempo ocurrió en nuestro país. Lo que aquí nos interesa descubrir son dos factores que explican la condición en que se encuentra el desarrollo de esta actividad:

- ¿De qué áreas provienen los profesionales que se dedican a la consultoría cultural en Chile?
- ¿Cuál es la oferta profesional que hoy se ofrece para los actuales o futuros trabajadores de la cultura?

En nuestra experiencia, hemos constatado que quienes realizan este tipo de actividad provienen en su mayoría de áreas artísticas o humanistas; pero cuentan con alguna clase de especialización en gestión cultural, ya sea de diplomado o de magíster. Podemos identificar el grupo de consultoras que nos sirvió de punto de arranque de esta tesis – aquellas que figuraban en el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural–, cuyos miembros

son todos exalumnos de posgrado de la Universidad de Barcelona. No obstante la realidad de España, en Chile, de un tiempo a esta parte, también se ha podido advertir un incremento de la oferta en estudios de posgrado orientados hacia gestión cultural: La Universidad de Chile, por ejemplo, cuenta con un diplomado virtual y un programa de magíster en gestión cultural, al igual que la Universidad de Playa Ancha. La Universidad del Desarrollo, en conjunto con el Centro Matucana 100, tiene entre sus posgrados un diplomado y un magíster en Gestión Cultural Aplicada. La Universidad de los Andes considera entre sus cursos de especialización un magíster en Historia y Gestión del Patrimonio Cultural. La Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Alberto Hurtado, por su parte, también ofrecen un diplomado en el ámbito de la Gestión Cultural. Esto sumado a otras instituciones privadas que ofrecen estudios técnicos en el área, como puede ser el caso del AIEP, que cuenta con la carrera de Técnico en Arte y Gestión Cultural.

Esta nueva oferta académica de la gestión cultural nos lleva a suponer, en primera instancia, y considerando las leyes del mercado, que hoy por hoy existe un aumento en la demanda de estos servicios; es decir, existen personas, naturales o jurídicas, dispuestas a contratar o solicitar prestaciones relacionadas con la gestión de la cultura, entre las que se encuentra la consultoría.

Sin embargo, según la información recabada en esta investigación, el motivo principal de este auge estaría en otro lado: si bien se ha comenzado a hablar más sobre consultoría y gestión cultural, la demanda por estudios de especialización en dicha área vendría dada mayormente por una búsqueda de perfeccionamiento por parte de los profesionales de las artes, más que por un incremento en la demanda de este tipo de servicios. Esto último se podría explicar como una consecuencia del aumento progresivo de carreras de carácter artístico en el país (el CNCA cuenta un aproximado de 58 instituciones vinculadas a las 12 áreas artísticas principales con las que este trabaja) lo que deriva en un mayor número de profesionales del área, quienes a su vez, intentan diferenciarse en el reñido campo laboral de la cultura cursando especializaciones de posgrado; ya que solo su perfeccionamiento, sobre todo en gestión, les permitiría subsistir en panorama laboral nacional que, desafortunadamente, es aún precario:

la gestión cultural, por su parte, tiene una realidad aparte. No se trata de una disciplina artística propiamente tal, sino más bien un área de desempeño en la que se involucran profesionales de distintos sectores, muchas veces artistas. Son quienes mejores condiciones laborales presentan, con un trabajo mucho más formalizado y estructurado, con una alta educación formal y la mayor cantidad de posgrados. Como es esperable, son quienes más manejo tienen de las distintas herramientas de gestión cultural y quienes más conocen las políticas culturales nacionales, regionales y comunales (Brodsky, Negrón y Possel, 2014, 220).

Tabla 4.1 *Centros de formación profesional y carreras artísticas*

Área artística	Centros de formación profesional	Carrera	Carrera	Carrera
Artesanía	Escuela de Artes Aplicadas	Carrera Técnico Artífice en Joyería y Orfebrería		
	Escuela de Artes y Oficios			
	Universidad de Santiago de Chile	Escuela de Artes y Oficios		
Artes Visuales	Universidad de Playa Ancha	Licenciatura en Arte		
	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Licenciatura en Artes		
	Pontificia Universidad Católica de Chile	Licenciatura en Artes		
	Universidad Andrés Bello	Licenciatura en Artes Visuales		
	Universidad de Chile	Licenciatura en Artes Plásticas		
	Universidad Mayor	Licenciatura en Artes Visuales		
	Universidad Diego Portales	Licenciatura en Artes Visuales		
	Universidad Finis Terrae	Licenciatura en Artes Visuales		
	Universidad de las Comunicaciones UNIACC	Licenciatura en Artes		
	Universidad de Concepción	Licenciatura en Artes Visuales		
	Universidad Católica de Temuco	Departamento de Artes		
	Universidad Austral de Chile	Licenciatura en Artes Visuales		
Fotografía	Universidad del Pacífico	Carrera de Fotografía		
	Instituto Profesional Arcos Escuela de Fotografía			
	Instituto Profesional Los Leones	Fotógrafo Periodístico y Publicitario Profesional		
Teatro	Universidad de Antofagasta	Licenciatura en Artes Escénicas		
	Universidad Andrés Bello	Actor o Actriz Profesional		
	Universidad de Playa Ancha	Licenciatura en Arte Escénico		
	Universidad de Chile	Licenciatura en Artes Mención Diseño Teatral	Licenciatura en Artes Mención Actuación Teatral	
	Pontificia Universidad Católica de Chile	Escuela de Teatro	Licenciatura en Actuación	

	UNIACC	Licenciatura en Artes Escénicas		
	Universidad ARCIS	Licenciatura en Arte Escénico		
	Universidad Mayor	Licenciatura en Actuación y Puesta en Escena		
	Universidad Academia Humanismo Cristiano	Licenciado en Teatro		
	Universidad de las Américas	Facultad de Comunicaciones y Arte	Teatro y Comunicación Escénica	
	Instituto Profesional Los Leones	Actor o Actriz Profesional		
	Escuela de Teatro La Imagen	Actor - Actriz		
Danza	Universidad ARCIS	Pedagogía en Danza		
	Universidad de Chile	Licenciatura en Artes Mención Danza		
	Universidad UNIACC	Licenciatura en Danza y Coreografía		
	Escuela Moderna	Intérprete en Danza		
	Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Licenciado en Danza	Intérprete en Danza - Coreógrafo(a)	
Arte Circense	Escuela de Artes Circenses del Circo del Mundo -Chile			
Música	Universidad de Antofagasta	Licenciado en Artes Musicales		
	Universidad de La Serena	Licenciado en Música		
	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Licenciado en Ciencias y Artes Musicales		
	Pontificia Universidad Católica de Chile	Instituto de Música	Licenciatura en Música con especialidades en Composición– Musicología – Dirección Coral – Teoría y Literatura musical – Interpretación musical	
	UNIACC	Licenciatura en Artes Musicales		
	Universidad ARCIS	Licenciatura en Música con mención –Canto Popular, Composición y arreglos, Intérprete con Mención		
	Universidad de Chile	Licenciatura en Artes Mención Interpretación Musical		
	Escuela Moderna	Especialista en Arreglos Instrumentales y Composición de Música Popular		
	Universidad Academia Humanismo Cristiano	Compositor en Música	Licenciado en Música Universidad	Interpretación musical

			Austral de Chile	
Audiovisual	Universidad de Chile	Licenciatura en Comunicación Audiovisual		
	Universidad de Valparaíso	Licenciatura en Cine		
	Universidad de Viña del Mar	Cine y Comunicación Audiovisual		
	Universidad de la Santísima Concepción	Dirección Audiovisual y Multimedia		
	Universidad Mayor	Licenciatura en realización cinematográfica		
	Escuela de Cine de Chile Instituto Profesional	Menciones en Dirección, Producción, Dirección de Fotografía, Dirección de Arte ,Posproducción de Imagen y sonido		
	Universidad ARCIS	Cine		
	Universidad UNIACC	Licenciatura en Comunicación Audiovisual		
	Universidad de Chile	Instituto de la Comunicación e Imagen		
	DUOC	Escuela de Comunicación Audiovisual	Comunicador Audiovisual	
	Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Licenciado en Cine Documental		
	Universidad del Desarrollo	Carrera de Cine		
	Universidad Mayor	Realizador Cinematográfico		

Fuente: CNCA 2015, S. D.

Actualmente la demanda por servicios de consultoría cultural proviene principalmente del Estado, específicamente del CNCA, que busca asesorías de investigación específica que sistematicen, cualitativa o cuantitativamente, los proyectos levantados por la institución. No obstante, estos estudios no siempre son solicitados o adjudicados a consultoras culturales en sí; muchas veces son encargados a consultoras especialistas en ramas de las ciencias sociales o economía, como ocurre con el Centro Microdatos; ya que estas cuentan con mayor experiencia en ciertas materias, además de contar con un portafolio de trabajos más extensos. Por lo demás, dichas asesorías, al ser por regla general licitadas, no le son adjudicadas a estas nuevas y pequeñas empresas a menos que en las postulaciones figuren algunas personas de renombre, como Paulina Soto o Bárbara Negrón. En ese caso, las posibilidades de obtener esa licitación aumentan considerablemente.

No se observa aún una demanda de consultoría cultural de menor escala, o al menos no hay un conocimiento de ello. Tal vez se deba al todavía escaso conocimiento y difusión de esta actividad, fuera de los círculos especializados, y por supuesto, su nula

sistematización. De todos modos, la escasez de datos al respecto dificulta la medición y el acercamiento positivo a la realidad. Al respecto podemos aludir que el mismo hecho de que haya quienes niegan del rótulo de consultor cultural por encontrarlo forzado o ajeno a la realidad del país, genera un conflicto. ¿Cómo será posible encontrar y medir de forma certera la cantidad de actores que se dedican actualmente, o se están abriendo paso en la consultoría en Chile, y su nivel de profesionalización o especialización en el ramo, cuando son estos mismos los que desconocen su condición? Nos dificulta la labor de la medición y resulta un obstáculo para esta tesis; pero nos hace suponer que existen en terreno más consultores culturales –o mejor dicho, potenciales consultores culturales– de los que hemos podido encontrar. La demanda de una nueva terminología es indicativa de una profesionalización y diversificación del sector.

4.1.4 La consultoría como trabajo anexo

Como ya fue mencionado en el subcapítulo anterior, uno de los aspectos de la profesionalización o de la formalización de la gestión cultural y de la consultoría de la misma rama tiene que ver con la práctica permanente y constante de la misma actividad. Lo que define a una empresa consultora como tal sería la exclusiva dedicación de sus integrantes a la actividad y el desarrollo de asesorías de manera periódica, en oposición a un trabajo parcializado y eventual. Sin embargo, a la luz de los hechos, esto corresponde a una visión más bien idealizada del rubro, la que está lejos de concordar con la realidad, al menos en lo que respecta a las consultoras culturales de hoy.

Efectivamente, de todas las consultoras del área investigadas casi ninguna de ellas se dedica únicamente y exclusivamente a realizar asesorías, y menos a levantar información. Muy por el contrario, sus integrantes desarrollan otras actividades que constituyen su fuente laboral principal y solo, como actividad anexa y bajo un régimen de trabajo freelance, realizan consultoría desde su empresa. Gran cantidad de ellos son, por ejemplo, docentes universitarios; y tienen algún otro trabajo que antepone a su labor de consultor.

Quizás una excepción a la regla la conforma la empresa OM, donde sus miembros solo trabajan en la consultora. No obstante, desde la consultora misma desarrollan una variedad de labores, que cabe debatir si corresponden o no a servicios de consultoría propiamente tal; o forman, mejor dicho, parte de los servicios que debería ofrecer otro tipo de empresas: “Son además creadoras del Diario Cultural (www.dariocultural.cl), producto que también nació el año 2009 con el objetivo de concentrar en un solo lugar la información de cultura y la agenda de actividades” (Rodríguez y Forno 2012f [Rosas]). Luego, y reiterando que dentro de los casos revisados esta es una salvedad, es pertinente preguntarse si la exclusividad laboral a la que aquí se asiste está amparada en un rótulo,

que gracias a su indefinición en los tiempo contemporáneos, puede cubrir sin reparos una amplia gama de actividades, que no necesariamente tienen relación con la asesoría y producción de conocimiento, la que como ya se estableció es uno de los pilares básicos de la actividad de consultoría en otros campos del saber.

Fuera del ejemplo de OM, lo que sucede más habitualmente es que un grupo de personas que han patentado una empresa se reúnen para trabajar en la asesoría de un proyecto frente a una demanda específica, o mejor dicho, frente a la aparición de un encargo que alguien les encomienda, lo que de algún modo cumpliría con uno de los requisitos del concepto o definición de consultora, que sería "trabajar a pedido". Una muestra clara de lo enunciado es lo que sucede con la consultora Patrocinio y Auspicio, donde la experiencia de su director ha sido justamente como se señala; es decir, le ha tocado actuar como consejero de problemas y necesidades aisladas, mientras que la mayoría del tiempo, lo dedica a su labor principal: la de académico. Una de las razones que influyen en el mantenimiento de esta dinámica de trabajo es la inexperiencia de su director en el ámbito de los negocios, experiencia que sí tienen usualmente los profesionales de otras áreas, como pueden ser los ingenieros que forman parte de Microdatos o de Santiago Consultores; o que derechamente tienen los gestores culturales, para los que el tema financiamiento no comporta un problema:

a mí me falta probablemente esa parte del gestor, que es convertir esto como en una unidad de negocio. Mi acercamiento a la gestión cultural es más como académico y hago esto de hacer consultoría cuando alguien me lo pide, pero es que no la ando buscando permanentemente, porque la empresa para mí no es mi actividad fundamental. Si me quedara sin pega probablemente la convertiría en mi actividad fundamental y ahí me iría a la quiebra porque no sé cómo hacerlo (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]).

Observamos entonces que en el escenario local, pese a que las consultoras responden a esta caracterización particular del "actuar por encargo", el modo general en el que esto se desarrolla en el tiempo es de manera esporádica, lo que impediría hablar de un ejercicio profesional sistematizado, encontrándonos frente a un nuevo problema. Frente a esta situación cabe pensar que el desarrollo continuo de la actividad pudiera pensarse como un nuevo elemento constitutivo de la definición o concepto de consultora.

Esta indefinición sobre el quehacer permanente del consultor cultural implica, como vemos, una problemática a nivel de la definición; pero además, supone un conflicto dentro del circuito de la consultoría generando una pugna entre los nuevos consultores culturales y los consultores consagrados:

en el sector público es muy corriente que la gente más capaz haga consultoría, pero como trabajo esporádico. Ellos les llaman pitutos. Lo que casi me ofende, porque no es un pituto para nosotros, porque es nuestro trabajo y es lo que definimos que vamos a hacer (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

Y aunque esta última desavenencia es fácilmente superable (bastaría con convertir la consultoría en una única tarea), existen otros componentes que impiden salvar esta situación y que contribuyen a perpetuar la actividad de consultoría como una ocupación marginal.

4.1.5 La consultoría y su relación con los artistas o “el artista” como ente abstracto

Como ya sabemos, la mayor parte de los pedidos vienen del sector público, lo que nos obliga a preguntarnos qué sucede con los agentes privados del mercado cultural. En este contexto, una dificultad adicional a la que se ven enfrentados los consultores, y que frena de algún modo su despegue como empresa, es la compleja relación con los artistas; ya que, ambas partes se ponen trabas para trabajar en conjunto.

Entre las razones que encontramos para explicar este fenómeno estaría, en primer lugar, un cierto prejuicio que existiría de parte de los artistas, el que se traduciría en una especie de desconfianza, que tendría que ver tanto con el tema económico como con el tema de la independencia creativa y el protagonismo a nivel social. En otras palabras, habría un recelo de parte del artista hacia este tipo de entidad, fundado en el supuesto de que estas constituirían un organismo ajeno que intenta apropiarse de su espacio de creación; es decir, cuyo propósito estaría en manejar y modificar la obra según los intereses del medio en el que estén insertos y según su propia conveniencia. La desconfianza no es infundada, ya es una práctica. Luego, esta sería una de las causas que haría que los artistas se acercaran a la figura del gestor para buscar asesorías, pero nunca al consultor:

y ahí se genera como un conflicto, porque el artista empieza a pensar que uno quiere manejar su obra. Porque en gestión se mueven tres cosas, está primero la obra, el artista, y está también el gestor. Y aparte yo me he encontrado, con varios que buscan como tener más presencia en cuanto a lo que es todo esto. Hay muchos (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]).

Otro aspecto que se vincula a este subtítulo recae sobre el conflicto económico. Este haría alusión a los asuntos de tipo monetario que pueden surgir de la relación entre un representante y un representado, o bien entre una figura pública y un asesor; y que tienen de por sí un carácter problemático y de negociación netamente financiero. Dicho conflicto se vincularía al hecho de que la mayor parte de los artistas provienen de ámbitos de formación, donde poco o nada se enseña sobre temas contables, por lo que el mundo del capital les resulta bastante ajeno. Al ser así, cualquier tipo de relación que se base en una transacción monetaria le produciría cierto temor prefiriendo, por regla general,

mantenerse al margen. En otras palabras, para los artistas (a excepción de aquellos que han realizado posgrados en el área y que por lo general se han alejado de la veta creativa) cualquier acuerdo que implique ciertos movimientos de dinero es causa de suspicacia, tiene una connotación negativa. La siguiente situación lo ilustra perfectamente:

un artista que expuso, este chico de La Posada del Corregidor, nunca va a llegar a una consultora. Nunca. Porque ya viene con un prejuicio dado: estos me van a pedir lucas, estos me van a robar. Entonces yo creo que no es bueno. El artista siempre piensa que le están haciendo algo, es así (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]).

Ahora, la situación recién retratada no es del todo ilógica, ni constituye una conducta absurda por parte del gremio artístico. Si bien su conocimiento sería provechoso para el propio artista, la desinformación por parte de este del mundo financiero es natural, pues simplemente no forma parte de su objetivo profesional. Es más, esto nos lleva a hacernos una nueva pregunta: ¿será la ausencia de datos, estadísticas y la escasez de toda información sistematizada en el área artística, el resultado de un mero estadio primitivo de este campo, como hemos mencionado en otros capítulos de esta tesis? ¿O será por el contrario, un fenómeno que se produciría exclusivamente porque está fuera de la motivación y voluntad de creación, lo que sería eje principal de la actividad artística? ¿Debiesen los artistas y las escuelas de arte ampliar su espectro formativo e incluir cursos de formación en estas áreas? ¿O estamos pidiendo al artista algo que es impropio de su naturaleza?

Sin embargo, dada la importancia y el crecimiento que está adquiriendo el mercado de la cultura y las artes, y la relación que está teniendo por ejemplo, con las industrias creativas, es más certero pensar que lo económico no puede simplemente desvincularse de manera total de ámbito creativo; y que los artistas, para su conveniencia –y sobre todo para su subsistencia– debiesen comenzar a entender o hablar un lenguaje que les permita trabajar con el área financiera, lo que no significa necesariamente, dejarse determinar por ella a nivel creativo.

Hasta aquí hemos revisado qué sucede por parte de los artistas con respecto las consultoras. Pero no solo son ellos los que tienen un cierto prejuicio; también hay un sesgo de parte de los consultores respecto del rol que vendría a jugar el artista dentro de las alianzas consultora, artista o gestor-artista. Según lo investigado, las distintas áreas asociadas a las artes, como lo es la gestión cultural y como lo podrían ser también las consultoras, no consideran recurrentemente a los artistas como parte sustantiva y activa de los proyectos:

y es raro eso que se ha producido, como la separación que hace la gestión cultural respecto de los artistas. Los artistas son más bien un usuario o un material, un recurso; pero no una persona pensante que puede también aportar en conocimiento (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Naturalmente, esto varía según el tipo de proyecto; pero según lo indicado por los expertos, no son considerados mayormente como parte activa.

Esta situación puede deberse, en gran parte, al desconocimiento de las distintas áreas y la mala comunicación entre las partes:

eso es como preguntarle a un artista si tiene algún prejuicio con los economistas. Sí, siempre partimos desde nuestro propio mapa, pero creo profundamente que mientras más comunicación tengamos, mientras más trabajos hagamos en conjunto, más fácil será en un futuro, nosotros como economistas usuarios de lenguaje concreto y cuantificable podremos adecuarnos y entender el sector con nuevos paradigmas, y a su vez podremos también mostrar nuestro lenguaje, evitando así prejuicios que muchas veces se fundamentan en confusiones y malos entendidos (Rodríguez y Forno 2012i [Riberi]).

Pese a lo anterior, en la actualidad no existe una relación fluida entre los artistas y los demás actores del campo de la cultura, menos aún entre artistas y consultoras. Han aparecido, eso sí, personas e instituciones que pretenden acercar estas instancias y que, según es posible observar, están teniendo resultados, pero lejos de constituirse como consultoras culturales:

personas que han sido capacitadas en el ámbito de la gestión cultural y de las políticas culturales, hoy día están demandando formación en el ámbito artístico. Y ahí ya se empieza a topar, y ahí ya te encuentras no con consultoras, sino con fundaciones, con otro tipo de estructuras, como Balmaceda Arte Joven (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

De continuar con esta tendencia, posiblemente de aquí a unos años se haya estrechado la brecha entre artistas y consultores.

4.1.6 La necesidad de una personalidad jurídica

Desde los comienzos de esta investigación nos hemos encontrado con la necesidad, por parte de los consultores, de una personalidad jurídica que les otorgue un estatuto legal como sociedad, además de una cierta caracterización formal. En los subcapítulos anteriores fue expuesto el problema que significaba para los consultores presentarse con el título de empresa frente a los clientes, o incluso, en los concursos públicos. Por tanto, cabe desde luego preguntarse por la causa que los ha llevado a tomar la decisión de efectuarlo así, sobretodo en un campo donde la informalidad parece resultar lo más habitual y donde muchos de aquellos que conforman equipos no optan por la inscripción de sociedad, ni figuran en el diario oficial.

Según las declaraciones recogidas, las razones que explican este proceso de formalización responden, en su mayoría, a exigencias de carácter externo, en primer término, administrativas o económicas; y no a algo que surja de la voluntad de sus fundadores.

Así, podemos enunciar un primer elemento que se vincula a la necesidad de figurar en el sistema público y tributario con un giro que define, medianamente bien, las actividades por estas personas desarrolladas, las que pese a ser de la más diversa índole; el rótulo de consultora cultural es la etiqueta apropiada para justificar sus funciones y para facturar: “pero como te dije, todo esto nació como para formalizar el trabajo que yo venía haciendo. Imagínate, yo venía asesorando y viendo ciertos eventos y producciones de amigos” (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]).

También existe la necesidad de conformarse como un ente jurídico, o sea, empresa, que nace de un equipo de trabajo que responde, como grupo, a un encargo; y que por tanto no puede prestar servicios de forma individual o natural: “no me servía la figura de una boleta de honorarios porque teníamos que ser varias personas al mismo tiempo, pensamos que lo mejor era generar una consultora, una empresa” (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]). Esta operación parece corregir errores en la conformación inicial de este tipo de entidades, que al momento de iniciar actividades se vieron envueltas en trabas administrativas y tributarias que no les permitieron moverse con la flexibilidad necesaria para el mercado laboral. Esta observación es transversal en las experiencias de consultoría cultural que hemos observado, lo que da cuenta de la necesidad de formalización que se les exige desde y para sus clientes, sobretodo en el caso de que tal cliente sea el Estado.

El carácter de los proyectos que han ido desarrollando los profesionales dedicados a la consultoría refuerza los planteamientos que hemos ido trabajando, a saber, el hecho de estar en un lugar de transición donde no se reconocen ni se advierten las ventajas de establecerse como empresa; más bien la constitución jurídica se ve motivada por circunstancias locales externas.

4.1.7 Consultoras culturales versus productoras culturales

Hemos observado que dentro del ámbito de la gestión cultural no todos los términos se encuentran definidos. Precisamente, nuestra pregunta de tesis se nutre de esta problemática para entablar una búsqueda: el levantamiento de un concepto, lo más acotado posible, de consultora cultural. Sin embargo, en la práctica muchas veces nos encontramos con que existen cruces o nexos entre lo que entendemos por consultoría y algunas otras actividades, que forman igualmente parte de la gestión cultural, principalmente, la producción cultural.

Ya establecimos que una consultora es una empresa de expertos que trabaja a pedido y que levanta información o un nuevo conocimiento. Pese a ello, para los agentes culturales –todos aquellos que se mueven en el rubro–, la consultoría no parece diferenciarse notoriamente de la producción cultural. Esto refiere a un aspecto todavía más grande que se traduce en la idea de que en el medio cultural todo parece ser parte de un mismo conjunto indivisible e indefinido, en el que la especialización y la división del trabajo aún no se ha consolidado; la consultoría cultural pasa a ser entonces tan solo un aspecto más de la gestión cultural, al igual que el de la producción. Desde esta perspectiva, nos encontramos con que existe, en lo cotidiano, una notoria simplificación o confusión conceptual.

Dicha confusión, o deficiente tipificación de las actividades mencionadas, puede radicar en que los límites entre los cruces o encuentros a nivel práctico entre estas dos actividades son, en efecto, muy delgados. Uno de los motivos principales que ayudan a mantener a ambas actividades muy cerca una de la otra, es justamente la escasez de ofertas laborales en esta área. Dicha escasez puede obligar a una consultora a desplazarse de su zona de experiencia hacia actividades que le ofrece un aumento de su rentabilidad, y por tanto una posibilidad de subsistir en el largo plazo. Ciertamente, las consultoras que encontramos en nuestra investigación transitan entre las oportunidades y ocasiones en las que pueden generar teoría o conocimiento, y las veces en que se enfrentan a proyectos de producción; cuestión que hace que distinguir entre producción y la consultoría no sea un ejercicio muy preciso.

Por otro lado, la autodenominación tampoco contribuye al esclarecimiento del conflicto conceptual: “son productoras, claro. Y en realidad, la verdad es que si tú limpias eso (el rubro), su único trabajo es ese. Lo que pasa es que han adquirido conocimientos, entonces hacen clases, y por lo tanto capacitan, etc. Pero capacitan en producción y no en estudios teóricos”.

Sin embargo, lo anterior no implica que no exista una diferencia fundamental entre ambas; y si bien ambas actividades pertenecen al ejercicio de la gestión cultural, difieren en sus motivaciones. Y nos referimos a motivaciones en el sentido del tipo de pedido al que responden.

La motivación central entonces de la consultoría cultural sería, precisamente, la creación de conocimiento por sobre la producción de eventos. Es decir, si la investigación y generación de contenidos supera cualquier otra actividad desarrollada por la empresa, aun cuando existan ocasiones en que el giro de la empresa se amplíe hacia la producción; y sus pedidos se centran sustancialmente en el desarrollo de este tipo de pedidos, entonces podremos hablar propiamente de una consultora cultural: “en ese marco estamos

hablando de conocimiento, no estamos hablando de la producción, porque productoras hay, montones, pero no producen conocimiento” (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

El modo de operar en el mercado de estos dos grandes aspectos de la gestión cultural también es diferente, nos remite a lo ya mencionado respecto de la labor de la consultoría basada en personas. Mientras la producción es notoriamente un trabajo grupal y casi anónimo (resalta el sello de la empresa), en la consultoría podemos identificar un predominio de la individualidad y foco en la persona:

el otro sector que está trabajando en la gestión cultural está dedicado a la producción. Y ahí sí que hay oferta y sí que están más ausentes las personas (...) claramente el conocimiento hoy día está en personas, en otras personas. Está en las universidades que tienen Gestión Cultural, por ejemplo, u otras, y está en las personas (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Con base en estos antecedentes podemos especular que un aumento en el mercado de la cultura, en cuanto a formación formal, pero por sobre todo en cuanto a un crecimiento de la oferta y la demanda, contribuiría a diferenciar estas dos vertientes de la gestión, ya que mientras más actividad haya, más especialización será necesaria. La evolución del campo de la cultura, tratado con mayor precisión en el marco histórico de esta tesis, nos hace vislumbrar que así será.

4.1.8 Consultoras culturales, diálogo profesional y redes internacionales

Siguiendo con el análisis y el diagnóstico del sector de la consultoría, y como último punto de reflexión de este capítulo, abordaremos un asunto que se encuentra íntimamente relacionado con la actual tensión que se vive entre la apertura del campo de la cultura hacia otros ámbitos, y su propensión a mantener un sectarismo y una cierta resistencia a incluir nuevas dimensiones; como por ejemplo, a generar redes de contacto con otras áreas a nivel local, o instancias de diálogo profesional: “suelen haber muy pocos espacios de dialogo profesional, espacios de intercambio” (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]). Lo anterior resulta bastante contraproducente, ya que sin diálogo es imposible establecer referentes a seguir en este nuevo campo empresarial. ¿Cómo podrían las distintas consultoras tener una visión global, saber lo que está ocurriendo o medir la calidad de su propio trabajo? ¿Cómo salir de este círculo cerrado si ni siquiera están en contacto con sus propios pares?

A nivel internacional tampoco parece haber una cantidad importante de redes, lo que nos remite al carácter de “isla” que domina el ámbito cultural. Por ejemplo, en la experiencia de Consultarte, el contacto con agentes o proyectos internacionales ha sido nulo. A pesar de la vasta trayectoria con la que cuenta su directora, dicha consultora no ha logrado entablar relaciones sustanciales que hayan derivado en un trabajo concreto. No obstante, las redes internacionales son fundamentales para el desarrollo del campo en nuestro país,

considerando sobre todo nuestro estado del arte. En ese nivel todo conocimiento previo, todo modelo de acción es de gran ayuda, ya que puede constituir una orientación y un método probado de cómo hacer las cosas:

o sea claro, porque el aporte que traen es muy importante, visiones latinoamericanas, eso es clave para una consultora chilena hoy en día, es clave el contacto con el exterior. Es clave, clave. Con tan poco desarrollo que hay en Chile (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Ahora bien, existen excepciones al caso, como ocurre con Patrimonia Consultores, que sí desarrolla redes de contacto intencionales; tanto respecto de proyectos chilenos, donde se invita a participar a expertos internacionales; como de proyectos internacionales, donde se ha utilizado el “caso chileno” de forma comparativa. Mas esta tendencia o método de trabajo es aún bastante precaria, y no suele estar presente en el actuar común.

Existe la idea general, presumimos, de que los contactos internacionales no son tan necesarios y solo los expertos los consideran fundamentales, o bien, hay cuestiones previas, mochila llena de problemas, que hay que resolver antes para empezar a trabajar en este punto. Sin embargo, resulta claro que se necesita de una apertura en todo sentido, para que las consultoras puedan comenzar a trabajar desde una base ya conocida. Sin duda esto evitaría costos en los que deben incurrir constantemente y les permitiría ejecutar sus asesorías con un piso más estable.

4.2 Inconvenientes económicos de las consultorías

4.2.1 Consultoría y rentabilidad

Dado que la consultoría es, por lo general, una actividad de carácter privado; y toda empresa tiene como finalidad última aumentar sus beneficios, por lo que es necesario tratar un tema fundamental para el establecimiento de esta actividad: la rentabilidad.

Uno de los mayores obstáculos que afecta al campo de la cultura en general, y sobre todo a las incipientes consultoras que se están tratando de abrir paso en el rubro, es el del rendimiento económico. Pocas veces –dado el mercado nacional existente para la producción– los emprendimientos en el área cultural suelen tener saldos positivos en términos monetarios. Este es uno de los principales motivos por el que los profesionales y expertos no logran dar el paso final, o lo que podríamos llamar, el gran salto, hacia la conformación de una empresa estable y definitiva.

Si bien toda formación empresarial corre el riesgo de fracasar y reportar pérdidas, en este caso la rentabilidad puede ser mucho menor que en otros ámbitos; y por lo tanto el riesgo y la posibilidad de cierre temprano es mucho mayor.

Por un lado no existe un contingente de pedidos o encargos constantes, porque se trabaja a pedido; y por otro, la consultoría como actividad no da la posibilidad de sueldos permanentes ni consistentes a los integrantes de un equipo, lo que no permite dedicación exclusiva por parte de los equipos de trabajo, y las posibilidades de supervivencia de estas empresas son escasas. Solo grandes estudios, observatorios o departamentos dependientes de ciertas instituciones que cuentan con un gran equipo de empleados permanentes tienen la posibilidad de hacerlo:

los centros de estudios hacen mucha consultoría y de esa forma se financian. Pero se pueden financiar porque tienen un staff de profesionales enorme (...) tienen un flujo de clientes, de demanda de clientes permanente y tienen un gran contingente de profesionales que trabaja ahí. Para mí sería imposible. Yo no conozco, en Chile, ninguna (Rodríguez y Forno 2012c [Antoine]).

Y efectivamente esta parece ser la realidad de gran parte de nuestras consultoras investigadas.

Continuando con lo anterior, el modo de operar más usual de las consultoras independientes consiste en contar con personas de confianza para trabajar en los distintos proyectos, pero sin establecer un equipo fijo e inamovible. Para Consultarte, por ejemplo, dada la escala y cantidad de proyectos que asesora, no es necesario un gran grupo de profesionales definitivo para atender los encargos. Lo mismo ocurre con Cluster Cultural y Patrimonia Consultores. Una excepción es la empresa OM, que sí cuenta con un cuerpo de trabajadores estables.

Desde este punto de vista, la realidad de la consultoría contrasta con lo que ocurre en la producción, donde sí es requerida la participación de distintos colaboradores:

porque, para mí por lo menos, tener un equipo es más bien destinado a la producción de eventos. En ese caso sí yo tendría un equipo de profesionales expertos en producción de eventos. Pero para lo otro no mucho, porque la verdad es que tampoco son tantos los proyectos que desarrollo; o sea, son dos o tres máximo y yo los puedo hacer sola (Rodríguez y Forno 2012b [Zamora]).

Con respecto a las consultoras provenientes del ámbito de los negocios, como Santiago Consultores, el tema rentabilidad es un aspecto destacado en la formación de la empresa:

entonces así empezó, con piezas de manera ocasional y atendía sola. ¿Y en qué momento se transforma en una empresa?, en el momento en que tú te das cuenta que puedes formar una cartera que (1) sola no la puedes atender, o (2) no es rentable atenderla sola. Entonces ahí tú empiezas a incorporar y a contratar gente (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

Luego, claro está, que no se puede optar a tener una consultora sin los medios económicos suficientes. Los réditos laborales son escasamente proporcionados por el mercado del arte y la cultura, y por tanto raramente constituyen un buen negocio.

Asimismo, en el caso de una empresa formalmente constituida y con un personal fijo de cierto grado y prestigio, no resulta de interés acceder a pedidos ni postular a concursos licitados en los que se ofrece un monto limitado. Y esta sería la realidad a la que se enfrentan las llamadas consultoras culturales: “nuestro rango, donde está el ojo, va entre doscientos mil y millón de dólares. Eso es lo que nosotros miramos y eso es lo que buscamos. Por lo tanto es bastante improbable meterse en el área cultural” (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

4.2.2 Las licitaciones

Las consultoras culturales emergentes se encuentran con una serie de dificultades al minuto de abrirse camino en el campo laboral del sector cultural. Este subcapítulo, tiene por finalidad ahondar en uno de estos obstáculos, que se vincula de forma directa con lo revisado en los precedentes: el tema de las licitaciones.

Como sabemos, la generalidad de los proyectos de mayor envergadura, por decirlo de alguna manera, provienen del sector público –en parte por el desconocimiento en el sector privado de este tipo de asesorías y también por el rango y los montos de dinero que se mueven para esta clase de cometidos–. Esto significa que actualmente, para poder tener la oportunidad de adjudicarse alguno de estos proyectos, las consultoras deben pasar obligatoriamente por concurso, los que formalmente se denominan licitaciones. Dichas licitaciones, como proceso, no cuentan con una larga data; que a su vez, se encuentra inmerso en un mercado público que también tiene una corta vida. Solo desde hace unos 17 años atrás, con la creación de la Ley de Compras Públicas, se dio inicio a esta forma de “concesión transparente” de encargos y dineros públicos, a la que hoy en día se deben atener las consultoras.

El año 98, Chile genera una ley que se llama Ley de Compras Públicas y ordena todo el sistema de compras públicas en Chile. Incluso ha sido replicado en Latinoamérica, como legislación y como forma. Hoy día existe un portal que se llama Chile Proveedores, Mercado Público; y por lo tanto, todas las compras públicas, todas, son por esa vía. Y por lo tanto son concursables, licitados o cualquier mecanismo que la ley define (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

Ahora bien, que este sea el medio por el cual se deban asignar los proyectos no debería considerarse un inconveniente; ya que de algún modo obliga a considerar los antecedentes de los postulantes y su calidad profesional, lo que de una u otra forma asegura el futuro del proyecto. Sin embargo, estos concursos comprenden una serie de pasos en su proceso de postulación que requieren de un conocimiento particular acerca de cómo funciona la contraparte, a saber, la institución pública que requiere del servicio de asesoramiento.

En este punto surge un obstáculo, ya que la mayoría de las veces las pequeñas consultoras desconocen por completo este mecanismo de postulación; y por ende, instituciones como el CNCA terminan por desecharlas por inconvenientes en las formas de postulación. En otros casos estas empresas optan por no postular, de lo que resultan concursos desiertos. Es evidente entonces que este mecanismo dificulta el acercamiento entre las grandes instituciones y las pequeñas empresas: “ese proceso de licitación siempre es engorroso, es engorroso para nosotros, pero es engorroso también para el postulante, porque piden una cantidad enorme de papeles; o sea, es súper burocrático” (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Justamente, esta burocracia es la que demora el proceso y termina por transformar una oportunidad laboral en un problema. En los casos, por ejemplo, en que el CNCA ha publicado una licitación, quienes finalmente se adjudican el proyecto son aquellas personas que son expertas en postulación, y que en muchos casos han sido parte de alguno de los departamentos del CNCA y conocen la manera de funcionar de la institución. En varias oportunidades también estos son los consultores, que frente a una postulación vacía, terminan siendo “invitados a postular” por la propia institución demandante. Sin embargo, esto no significa que los ganadores de los concursos públicos sean los mejores preparados para resolver toda asesoría; sino que simplemente quiere decir que dichas personas están preparadas para realizar una buena postulación. Existe una especie de ficción detrás de todo el procedimiento.

Adicionalmente, esto conlleva el hecho de que en muchas ocasiones sean las mismas empresas o personas, en su mayoría estas últimas, las que se adjudiquen la mayoría de los proyectos. Por ejemplo, Bárbara Negrón, directora del Observatorio de Políticas Culturales, quien ha sido llamada constantemente para postular y adjudicarse licitaciones.

Hasta aquí hemos revisado cómo es el actuar del Estado respecto de esta situación. Veamos qué pasa desde la otra perspectiva, es decir, desde la mirada de las consultoras. Para estas también resulta, en muchos casos, más conveniente postular como personas que ofrecen servicios, sobre todo cuando a dichas personas les antecede su excelente reputación, como el de Bárbara Negrón y de Carmen Zamora, lo que refuerza las ideas planteadas en capítulo inmediatamente anterior. “Cuando he postulado a licitaciones públicas –como una que acabo de terminar– lo hago yo, como Carmen Zamora, con mis antecedentes profesionales (...) O sea, Consultarte existe, pero yo no la uso. Sigo trabajando como persona natural” (Rodríguez y Forno 2012b [Zamora]).

A esto también se suma el hecho de que muchas veces los llamados públicos en el área cultural están enfocados en la producción de eventos y no en la de asesorías. “Pero en

general las licitaciones que hay en el Estado son para producción de eventos, y a mí no me fascina principalmente la producción de eventos” (Rodríguez y Forno 2012b [Zamora]).

Este aspecto de las licitaciones puede desmotivar a estas empresas a postular, como también obligarlas a optar por rubros que no están dentro de la actividad profesional de una consultora cultural, como lo es la producción. En ese sentido, podríamos concluir que el sistema, obliga a estas organizaciones a mantenerse alejadas de las grandes fuentes de trabajo formal y especializado; lo que finalmente deriva en la dificultad para mantener la consultoría como actividad constante y única, y en la preferencia por parte de estas de relacionarse de forma personalizada.

Si analizamos el problema desde una mirada transversal, una de las posibles salidas a esta traba burocrática es la preparación, a nivel de la formación profesional en gestión cultural, en esta materia. Dentro de los programas de formación se aborda poco, posiblemente por ser considerada un asunto de tipo técnico; pero que evidentemente en la práctica constituyen un pilar fundamental a la hora de la inserción laboral. Habría que esperar que la actividad de consultoría se adaptara de manera gradual, y que pudieran salvar estos obstáculos a base de “prueba y error”. Pensar en otra posibilidad, como el cambio en el sistema concursable, se muestra menos realista; ya que precisamente este mecanismo ha sido instalado con miras al desarrollo y a la transparencia del país.

4.2.3 Consultoría cultural, mercado y oferta

Si pensamos en la consultoría cultural como un posible campo de desarrollo profesional y, por lo tanto económico, debemos considerar la existencia de un mercado, es decir un espacio donde se demanden y oferten este tipo de servicios.

Al respecto, y como ya hemos podido observar durante el transcurso de la investigación, el gran demandante de esta clase de consultoría es el Estado, particularmente, a través del CNCA. Dicha institución es la que más proyectos levanta que pudieran requerir los servicios de consultoras dedicadas a la actividad cultural, o al menos, con interés en el estudio de este campo. En comparación con el CNCA, los otros demandantes de servicios de consultoría parecen mínimos. No existe demanda por parte de otras entidades privadas o de particulares, como podrían ser los artistas: “hay muchos artistas que son muy pequeños todavía como para trabajar con consultoras. No creo que todos los artistas llegarían a una consultora a pedir ayuda, sí a una gestora cultural” (Rodríguez y Forno 2012j [Simone]).

Desde esta visión, podemos sugerir que hasta el momento nos encontramos frente a una especie de monopsonio; es decir un casi-monopolio por parte de la demanda representado por el Estado y sus administraciones.

Esta situación nos conduce a nuevas interrogantes:

1. Por qué el Estado, teniendo el tamaño y los recursos necesarios, y contando además con un observatorio cultural propio, necesita externalizar sus estudios y no los desarrolla de forma autónoma.
2. Reconociendo y asumiendo esta demanda estatal como una necesidad real, nos preguntamos entonces cuáles son esas empresas que el sistema público contrata y cómo llegan a desarrollar este tipo de servicios.

En cuanto al primer asunto, a pesar de que el CNCA es un organismo importante, con un contingente de trabajadores amplio y formalmente organizado en departamentos, su configuración interna no da a vasto para resolver todas las posibles necesidades que puedan surgir en este ámbito, pues los recursos ya están destinados a funciones específicas. Por lo demás los requerimientos en cultura, como en cualquier otro ámbito, siempre son susceptibles de refinar, por lo que es necesario tercerizar este tipo de actividades.

En relación al segundo punto, las consultoras que el sistema público contrata siguen siendo en su mayoría aquellas que provienen de los campos externos al ámbito cultural; y solo en pequeña medida últimamente se han contratado nuevas empresas: "otro tema que tiene que ver con especificidad (...) es lo que tiene que ver con la encuesta Casen (...) O sea, en Chile nadie puede hacer esa encuesta que no sea Microdatos de la Universidad de Chile" (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Ahora bien, lo anterior nos lleva a enfrentarnos directamente con una realidad que se asoma entre líneas y que da cuenta de un orden o estado particular del circuito cultural de estas empresas. Pese a que el mercado de la consultoría ha crecido, son escasas; es decir, hasta la fecha nos encontramos con la existencia de un número limitado de consultoras culturales en el país, las que eventualmente no alcanzan ni siquiera a cubrir la demanda generada de los organismos públicos (sobre todo si los encargos tienen un grado de especificidad alto). Pero si crecieran en número, su tamaño no sería lo suficientemente grande como para visibilizarse.

La anterior información se encuentra apoyada no solo en los datos entregados por los especialistas consultados en esta tesis, sino por un hecho particular que ya ha sido tratado con antelación y que nos permite complementar lo mencionado en relación al funcionamiento de la institucionalidad pública en el terreno que nos convoca. Las licitaciones incompletas o desiertas nos demuestran que aún no hay quienes cubran las necesidades que el Consejo detenta. Nos encontramos frente a una demanda bastante

focalizada (en el sentido que proviene casi en su totalidad de una sola entidad), y la respuesta es lenta o insuficiente:

efectivamente hay muy pocas, el mercado de consultoras es súper acotado. Nosotros podríamos hacerlo, deberíamos hacerlo vía licitación para la contratación de los servicios (referido al CNCA); pero vía licitación, ya nos ha pasado, con estudios, o con necesidades ponte tú de capacitación, o que sé yo, que no llega nadie (Rodríguez y Forno 2012e [Duque]).

Lo que observamos aquí, entonces, es un estado de precariedad funcional, que si se quiere, podemos considerar propio de un mercado incipiente y sin antecedentes, cuyo único referente son las experiencias de disciplinas científicas, que en estricto rigor, para los profesionales que provienen del ámbito cultural resultan bastantes lejanas. Visto de este modo, estamos ante un emergente y nuevo espacio de servicios, que está probando o tanteando terreno de forma gradual. Este, por lo demás, avanza en conjunto con una institucionalidad también nueva (el CNCA existe solo desde el año 2003), novedad que guarda relación con los factores internos de nuestra historia: “tenemos una institucionalidad cultural relativamente nueva, joven. Estuvimos veinte años con una dictadura que generó una situación bien particular” (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Sin embargo, aún en vista de la situación actual de la consultoría y de ese estado indefinido (en tanto sus bordes no han sido claramente delimitados y aún no encuentra su forma definitiva), la opinión general, tanto desde los actores del sector público como de los del sector privado, parece ser optimista. Se vislumbra, de aquí a no más de una década, un crecimiento exponencial del sector, aparejado de una mayor cantidad de consultoras culturales, las que naturalmente convivirán con las antiguas consultoras provenientes de la ingeniería:

no creemos que la oferta de entidades similares sea competencia. No trabajamos pensando que existen otras entidades competidoras, porque creemos que hay mucho espacio de mercado para que funcionemos todas, y porque las necesidades del sector son muchas y en crecimiento (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

Asimismo, la multiplicación y la formación de nuevos agente en cultura, con habilidades y conocimientos más especializados –sobre todo en el ámbito de la gestión– dan cuenta de que el mercado de la cultura se encuentra ya viviendo un proceso de expansión progresiva:

es un espacio en desarrollo (...) hay crecimiento en varios niveles y eso hace que haya más gente interesada en esto, además de entender que el campo de la cultura no está privado solamente a los artistas. Hay un grupo de gente, ustedes, que no necesariamente van a producir, o tienen esta vocación de producir obra u objeto, y en ese sentido meterse en un mercado sino que estar entremedio (...) hablan de una visión de mercado, y por ende de país, en el que la cultura se ha ido transformando en un bien de consumo del cual es posible vivir y no tan solo sobrevivir (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

4.3 Conclusiones del capítulo

Uno de los aspectos propios del estado actual de la cultura es la poca información previa, la ausencia de datos estadísticos que existen en este campo. Esta situación comporta uno de los más grandes desafíos para los trabajadores de la cultura, entre ellos los futuros consultores culturales, o bien los actuales consultores que se esfuerzan por mantener su empresa en pie.

Como hemos podido constatar, en este rubro hay un escaso acopio de información general, lo que resulta un despropósito para cada levantamiento de información o asesoraría de un proyecto. Dicho de otro modo, cada consultor, para abordar un nuevo encargo, debe partir sin ningún antecedente, prácticamente de cero. Toda vez que inicia un nuevo proyecto, el consultor cultural se encuentra en una especie de tabula rasa, y debe levantar la totalidad de la información requerida.

Esto implica, lógicamente, un costo en tiempo y recursos humanos, cuestión que no deja de ser menor para una empresa cuyo objetivo es justamente generar conocimiento:

en todo el mundo de la consultoría el acceso a la información es clave. Porque desde la calidad de la información es que tú puedes levantar un buen diagnóstico, que es lo que tú siempre quieres en el mundo de la consultoría. Y en este caso la información es nula (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

A esto, por supuesto, se debe sumar el hecho que además de contribuir a una disciplina o resolver un problema, la consultora es una empresa privada que pretende y necesita obtener utilidades.

Por otra parte, esta situación no solo implica un costo mayor en términos de esfuerzo o retribución monetaria; sino que trae otros problemas asociados, que incluyen a los distintos actores del proceso. En este caso los conflictos se generan a nivel de negociación entre el cliente y el consultor, ya que al no contar con información base, los clientes no encuentran un lenguaje común, o no saben qué deben esperar o exigir de la labor del consultor y, por ende, les cuesta llegar a acuerdos:

la información en general en el mundo de la cultura es mala. La información, desde el punto de vista de los negocios, es pésima, porque no está y porque la gente no entiende las categorías que usa, y a otros de frente, les da tierra las categorías; o sea, hablar con ellos de cliente, modelo de negocios ipor favor no! Yo te diría que les molesta y después les asusta. En el mundo de la cultura y de la educación suele pasar eso (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]).

Lo que aquí observamos es algo que trasciende el propio mundo de la consultoría y llega a afectar aspectos macro del campo cultural, como pueden ser las políticas públicas. Y no solo por la falta de información, sino por el rechazo a integrar otro tipo de datos en el momento de la creación y ejecución de las políticas: “y la información que existe, respecto del punto de vista de la gestión de una política pública, que siempre tiene elementos económicos, administrativos y tecnológicos, no solo de contenido cultural, es súper escasa” (Rodríguez y Forno 2012h [Rosales]). Así ocurre, por ejemplo, en los distintos departamentos del CNCA.

Bajo esta perspectiva, el sustantivo que mejor describe el estado de la cultura, en cuanto a información, es la idea de “selva”; y aunque esto pueda apreciarse como un elemento interesante o enriquecedor propio de este campo (en el entendido que es su propio estado de indefinición actual el que le entrega a su vez las posibilidades de su desarrollo), es necesario reconocer también que al momento de trabajar implica un inconveniente, pues aquel que desea avanzar en la labor de la categorización se encuentra con la oposición de sus propios pares, que se niegan a abrirse a la posibilidad de funcionar sobre ciertas estructuras tangibles, prefiriendo operar sobre otras bases: “hay pocos datos, o sea, operan muchos saberes. En el Departamento de Estudios tratamos de levantar información para que esas decisiones se basen en información real, entonces ahí hay un choque” (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]). Sin embargo, sin esta información y sin estos instrumentos es imposible sistematizar, y por tanto hacer crecer el campo de la cultura:

porque ahora ya no me sirve saber si van diez personas al teatro, ahora quiero saber cuántos van al teatro en mi barrio, y eso demuestra que estamos con una idea súper clara de adonde hay que ir. Una consultora debe entender este tema así (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]).

De este modo, el eslabón que está faltando es el de aquel pensamiento reflexivo que concluye que la cultura no es un ámbito autónomo y cerrado sobre sí mismo. Por tanto, para que las consultoras culturales puedan pisar terreno firme y tener éxito, este debe ser un paso previo a resolver: “porque no hay masa crítica de ese campo que te defienda de por qué hay que hacer eso. Entonces ahí tú necesitas un médico cirujano, especialista en ese corazón que se llama cultura, y abrirlo y tocarlo” (Rodríguez y Forno 2012d [Bianchi]). Este sería entonces otro de los objetivos –entre los que ya hemos visto– hacia el cual debe dirigirse la gestión cultural para lograr entrar cada vez más en un ámbito de disciplina formal. Según podemos apreciar, así está ocurriendo.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales

A lo largo de esta investigación se ha podido observar que existen dos fuertes tendencias de análisis para un acercamiento a la actividad de la consultoría cultural. Una de ellas es la que se basa en una dimensión puramente teórica, y viene a señalar la naturaleza de lo que sería la actividad de consultoría propiamente tal, que limita el ingreso de cualquier otro tipo de negocios a esta categoría. Otra, es la que se basa la dimensión práctica, que revela cómo funciona efectivamente el campo de la consultoría cultural el día de hoy en nuestro país, y entrega una idea del estado del arte de dicha actividad, y de la gestión cultural en nuestro país. En vista de la confrontación de ambas perspectivas, y poniendo especial énfasis en el diagnóstico de la realidad, en este capítulo se realiza una síntesis final, que reflexiona sobre el estado actual y el posible futuro de la consultoría cultural, y propone una definición al concepto de consultoría cultural, ajustado a nuestra realidad nacional.

Conclusiones finales

Las consultoras culturales son un tipo de sociedad de especial naturaleza dentro del terreno del ámbito cultural. Son más específicas que las industrias creativas (aunque conceptualmente podrían encontrarse en una relación género especie); y distantes de la producción de eventos, galerías de arte u otras empresas usualmente asociadas a este ámbito. Es por ello que para realizar una evaluación fidedigna de lo que implica ser una de estas empresas, en esta investigación se consideró solo información respaldada por agentes claves de la gestión cultural, ya sea como consultores propiamente tales, clientes y expertos o docentes de la cultura, todos reconocidos en el rubro. A partir de sus declaraciones y considerando las averiguaciones y evaluaciones directas en el campo de investigación, es que se pudieron obtener pistas sobre el nacimiento, evolución y posibles perspectivas de la consultoría cultural, que se develan en las siguientes afirmaciones.

- No es posible reducir el surgimiento de la consultoría cultural a a factores internos; sino a múltiples causales.

Al comenzar esta investigación, la pregunta sobre el surgimiento de las denominadas consultoras culturales fue uno de los temas que más encuentro sostuvo entre nuestros entrevistados. Si bien cada una de las fuentes respondió a su propio desarrollo

profesional, la necesidad de formalizar su actividad es la que sostiene el surgimiento del concepto de consultora como el más pertinente para englobar el tipo de acciones en las que este tipo de empresas se desempeña. Sin embargo, esto último refiere a una definición conceptual y en ningún caso a lo que de forma general –factores externos– explica el surgimiento de esta actividad. El surgimiento y la conceptualización de las industrias creativas como empresas tienen su base simultáneamente en lo cultural y en lo económico. Es decir, se vinculan directamente con el mercado de productos, bienes y servicios, demostrando un punto de inflexión en el curso de lo estrictamente cultural, y reafirmando el crecimiento en el mercado de la cultura y las artes como forma de reactivar la economía en medio de la depresión del año 2008.

- La consultoría cultural en nuestro país se encuentra en un claro estado de transición, en cuanto actividad y concepto.

El panorama país continuará entregando más dificultades que oportunidades de surgimiento mientras el mercado laboral en el área siga siendo escaso. Esto favorece el delgado límite entre el encuentro a nivel práctico entre la producción y la consultoría, lo que mantiene a ambas actividades muy cercanas una de la otra, incrementando el estado de transición entre ambos términos. Otro punto importante a destacar, dentro de este estado transitivo, es la tensión que se vive entre la apertura del campo de la cultura hacia otros ámbitos, y su propensión a mantener un sectarismo y una cierta resistencia a incluir nuevas dimensiones; como por ejemplo, generar redes de contacto con otras áreas a nivel local, o instancias de diálogo profesional. Esto contribuye a perpetuar prácticas que no contribuyen a generar oportunidades de profesionalización a través del conocimiento de otras experiencias.

- El proceso de la consultoría parece avanzar a la par del desarrollo de la gestión cultural en tanto profesión y podría dar real cabida laboral a los nuevos profesionales especialistas en esta área.

Uno de los puntos más relevantes que hemos podido concluir, y que salta a la vista a lo largo de esta investigación, es el hecho de que el proceso de formación de las consultoras culturales, no es un evento aislado, que se mueve por sí mismo; sino que forma parte de una sinergia mucho mayor, a saber, el desarrollo de la esfera de actividad de la gestión cultural en su totalidad y primordialmente, en cuanto profesión, lo que queda constatado en el aumento notorio del número de instituciones que imparten actualmente en nuestro país carreras relacionadas con el arte y la cultura; y particularmente con la gestión cultural a nivel de posgrado. Dicho de otro modo, la aparición de las consultoras constituye tan solo una porción de un movimiento de expansión y diversificación, que cada vez más adquiere características formales y sistematizadas; y por lo tanto puede ser tan solo una

pequeña muestra de una serie de nuevos e inéditos agentes de la gestión provenientes de entidades académicas consagradas, mayoritariamente de educación superior; y que prontamente irrumpirán en el mercado laboral de la cultura. En este contexto y no obstante su pequeña dimensión actual, el giro de la consultoría cultural se proyecta como una posibilidad concreta de trabajo para estos nuevos profesionales, quienes por su especialización en el área, tendrán ventajas comparativas por sobre otros trabajadores.

Esta probabilidad, la podemos basar en el hecho de que junto con la aparición de nuevos consultores, surgirán al mismo tiempo otro tipo de actores de la cultura, puesto que así se ha observado hasta ahora, los que en un panorama teórico requerirán, a su vez, de asesorías y servicios prestados por esas empresas. Así, en la medida en que el área crezca de forma integral, será posible un efecto multiplicador con un espiral ascendente de oferta y demanda, tal como ocurre, según la teoría económica, en el medio empresarial.

- El mercado para la consultoría se encuentra aún en una fase primigenia, dependiente de los grandes clientes del sector público, pero sin duda se trata de una fase expansiva.

El mercado que existe para la consultoría parece ser un mercado nuevo aún; aunque son varios los factores que indican que se encuentra en vías de crecimiento:

El primero y sin duda más importante –y que constituye el motivo de esta investigación– es el brote de nuevas consultoras alejadas y diferenciadas de los de los grandes estudios u observatorios: Consultarte, OM, Patrimonia Consultora, entre otras.

El segundo factor, bastante más evidente, es el crecimiento exponencial que la disciplina de la gestión cultural en tanto profesión, prueba que consta en la oferta académica actual vinculada a esta área. Dicha oferta es un reflejo de la expansión positiva del área cultural y del nuevo protagonismo que está adquiriendo y que inequívocamente está preparando el terreno para la aparición y desarrollo de unidades de negocio especializadas, como podrían ser las consultoras culturales.

En tercer lugar, tenemos la apertura de la economía internacional hacia el terreno cultural; en tanto se ha apoyado en las industrias culturales como mecanismos de estabilización de las fluctuaciones y crisis económicas. En este punto podemos hablar de la presencia de un reconocimiento formal de las disciplinas culturales o artísticas por parte de las otras dimensiones sociales.

Todos estos factores nos indican que, pese a las claras dificultades que hoy en día enfrentan los nuevos emprendedores de la consultoría, existe un crecimiento de estas células empresariales, así como de su mercado. Las contribuciones que en este sentido hagan conjuntamente el sector público y el sector privado en el mejoramiento de las

condiciones de su implementación serán importantes. El sector privado, por su parte, se constituye como agente de la acción cultural, abandonando prejuicios y formando nuevas unidades de gestión, construyendo redes de colaboración que vayan más allá de las experiencias nacionales, y creando nuevas necesidades de consultoría a partir de la difusión de la oferta y de su trabajo; es decir, siendo verdadero impulsor del crecimiento cultural.

El sector público simplificará los mecanismos de postulación a licitaciones, de modo de otorgar la posibilidad a las nuevas consultoras de adjudicarse los proyectos que hasta ahora solo obtienen algunos estudios selectos.

- No es posible, en la actualidad, un concepto estricto de consultoría cultural, pues la rigidez es una característica impropia de estos tiempos.

Uno de los propósitos planteados al comienzo de esta investigación fue el de proponer un concepto que –dentro de lo posible– pudiera reunir casos de consultoría cultural que al día de hoy se encuentran dispersos. Al respecto pensamos que no todos los casos estudiados caben dentro de un concepto formal estricto, pues como bien se indicó, esta actividad se encuentra en un proceso de ajuste, y por tanto le han de sobrevenir múltiples transformaciones que separan a unas empresas de otras.

No obstante, sí es posible proponer una definición o conceptualización que nos indicaría, de alguna manera, el proceso que han de recorrer y hacia dónde se han de dirigir estas pequeñas empresas, que ya existen o que aún no han nacido, para lograr consolidarse en un futuro como una actividad seria, formal y consagrada, con un rol y reconocimiento social claro, tanto dentro del campo exclusivamente cultural, como más allá de sus límites. Esta conceptualización debe partir de la base teórica que fue tratada en el marco conceptual de esta tesis, pero por otro lado, debe procurar no osificarse; puesto que, como lo hemos constatado, la práctica cultural tiene una cualidad más plástica que otras disciplinas y por tanto no debiese limitarse en algunos aspectos, que algunos de los expertos aquí consultados consideraban inexcusables o imprescindibles.

Hemos considerado que entre aquellas características o elementos de existencia que toda consultora debe tener, ineludiblemente están:

1. La realización de encargos periódicos, como agente externo: debe existir la relación de consultora y cliente, y debe ser iniciativa de este último. La consultora cultural debe responder a pedidos o encargos constantes, no solo esporádicos, puesto que solo será posible que estas logren una consolidación formal en la medida en que aumente la demanda de este tipo de requerimientos. De este modo, una consultora propiamente tal deberá generar constantes asesorías para uno o variados clientes.

2. Un equipo de trabajo formado por expertos en alguna área: en este caso nos referimos al área de la cultura. La consultora, si bien puede y debe estar formada por un equipo variado y estable de especialistas en cultura, esto sucede sin perjuicio de la integración de profesionales de otra índole. Pero como requisito fundamental para mantener una cierta continuidad en el tiempo, y distanciarse de lo que es el trabajo netamente personal que observamos al día de hoy, será necesario que cualquier consultora cultural cuente al menos con un cuerpo constante de trabajo, cuya especialidad sea específicamente este ámbito, variado y plástico que es la cultura, y que muchas veces tiene maneras de instalarse en el mundo distinta a las de las disciplinas más consolidadas, y que por lo tanto, requiere también de una aproximación especial y de un conocimiento diferenciador. Es aquí donde observamos una perspectiva positiva de desarrollo futuro para los nuevos gestores culturales, quienes claramente contarán con competencias y ventajas por sobre otros profesionales ajenos al área.

3. El carácter privado y su personalidad jurídica: la consultora debe ser una empresa. Debe funcionar como una unidad de negocio autónoma, tal como sucede en otras disciplinas. El establecerse como tal ayudará sin duda a su reconocimiento a nivel de mercado, y por lo tanto favorecerá su conceptualización formal y semántica. En la medida en que aquellos equipos que actualmente se encuentran en un nivel de informalidad elevado, comiencen a estar constituidos jurídicamente, será más sencillo visualizar el giro de la consultoría cultural como una actividad específica del medio.

4. Su objetivo principal es la producción de conocimiento: la única actividad de la consultora cultural debe ser el levantamiento de información y la construcción de conocimiento nuevo. Esta diferenciación en cuanto a su actividad, es lo que la diferencia de cualquier otra industria, empresa o negocio del área y le dará su carácter fundamentalmente teórico.

Ahora bien, respecto de otros requisitos mencionados anteriormente, tales como la exclusividad laboral, que para algunos expertos se manifestó como un punto fundamental, pensamos que si bien estos son requisitos deseables, no constituyen de por sí requisitos de existencia de las consultoras culturales. Es más, en vista del panorama profesional actual de todas las áreas, y no solo de la cultura, es posible observar cada vez con mayor frecuencia la existencia de trabajos paralelos; o dicho de otro modo, la existencia de profesionales que se desempeñan simultáneamente en más de una actividad. Por tanto todo hace vislumbrar que la consultoría, si bien tendrá la tendencia a adquirir cada vez más mayor protagonismo, difícilmente se constituirá como una actividad laboral de tipo exclusiva o excluyente; no por las particularidades de la cultura en sí, sino por el horizonte

contemporáneo general y las dinámicas que actualmente ha adquirido la economía y el mercado.

Luego, para finalizar nuestra labor propositiva y sumar nuevos aportes al diccionario de la gestión, es que definiremos una consultora cultural como: "una empresa privada, formada por un equipo de expertos en cultura y que, en vista de solicitudes constantes, desarrolla como actividad profesional el levantamiento de conocimiento en torno a temas culturales".

Algunas últimas consideraciones

Las nuevas disciplinas siempre presentan dificultades para el investigador, tanto a nivel conceptual como práctico. La inexistencia o escasez de antecedentes lo obligan a evaluar distintas metodologías y formas de obtención de la información, las que en gran parte no son del todo expeditas o convencionales, puesto que lo fuerzan a buscar en paisaje ajenos y crear "desde cero" un nuevo universo de datos y definiciones que antes no existía.

La consultoría cultural, entendida como uno de estos casos, ha implicado un desafío dentro de esta investigación: pero uno que sin duda ha rendido frutos, ya que nos ha permitido dejar constancia de una realidad actual y asimismo establecer una definición, que desde ahora puede pasar a formar parte del "diccionario cultural".

Estos resultados que han sido obtenidos considerando fenómenos culturales, como lo es el surgimiento de las consultoras, presentan una interdependencia permanente en su establecimiento, ejercicio y evolución de otros vínculos históricos, políticos y económicos; asimismo, nacionales o globales. En este sentido el desarrollo de la gestión cultural, y simultáneamente de la consultoría, no constituye un evento aislado; sino que es el producto de una serie de confluencias multisectoriales y de acciones propias del ámbito público y privado.

En las últimas décadas los cambios económicos y las fluctuaciones financieras a nivel mundial, así como las transformaciones histórico-políticas, impactaron profundamente la sociedad, y contribuyeron a que la cultura adoptara una posición distinta a la que había tenido anteriormente. Las actividades relacionadas con la industria de la cultura se comenzaron a visualizar como un instrumento de flote frente a los momentos más cruentos de las grandes crisis, dejando entre ver una instancia reducida, cerrada sobre sí misma, e incapaz de generar conexiones con el ámbito empresarial. El campo cultural se expandió y comenzó a tomar protagonismo. Al mismo tiempo, y de modo exponencial, comenzaron a aparecer muestras de profesionalización que se consolidaron a través de carreras artístico-culturales de pre y postgrado.

Sin embargo, el contexto que dio, o ha dado origen a la consultoría cultural no ha estado exento de obstáculos; y si bien el campo cultural ha presentado notorios avances; aún queda mucho camino por recorrer. En algún sentido, desde la vuelta a la democracia al día de hoy, Chile aún está en deuda con la cultura.

Actualmente, el ejercicio de la consultoría cultural se enfrenta con un diagnóstico problemático: poca rentabilidad económica, inestabilidad de los equipos de trabajo, dificultades para adquirir un carácter empresarial, poca regularidad de encargos, un número pequeño de clientes, mayoritariamente del sector público, y prejuicios por parte de los demás agentes culturales, entre otros.

Pese a ello, el panorama general del campo cultural nos hace mirar el rubro de la consultoría cultural con particular optimismo, pues pensamos que dichas dificultades son propias de una actividad que se encuentra en estado transición. Desde este punto de vista las trabas son inherentes a un estado de adolescencia, y un indicador del avance hacia una etapa de madurez, que en este caso se concretaría en la congruencia futura entre plano práctico (el despliegue de la ocupación en la realidad) y la dimensión teórica o conceptual, propuesta en el capítulo anterior.

En último término, esperamos haber cumplido con nuestra intención primera, que es servir a la disciplina de la gestión cultural y constituir un antecedente base para futuras investigaciones y profesionales del rubro.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, K. y Gálvez, C. 2010. *Política Pública Cultural en Chile: Revisión de las intervenciones del Estado en el Campo Cultural en el Siglo XX*. Rescatado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ar-arias_k/pdfAmont/ar-arias_k.pdf, última consulta marzo 2016.

Brodsky, J., Negrón, B. y Pössel, A. 2014. *El escenario del trabajador cultural chileno*. Rescatado de <http://www.observatoriopoliticasculturales.cl/OPC/wpcontent/uploads/2014/11/Estudio-El-Escenario-del-trabajador-cultural-chileno.pdf>, última consulta marzo 2016.

Cavallo, A., Douzet, P., y Rodríguez, C. 1999. *Huérfanos y perdidos. Relectura del cine de transición 1990-1999*. Rescatado de: <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0052024.pdf>, última consulta marzo 2016.

Coehlo, Teixeira. 2000. *Diccionario crítico de política cultural*. Rescatado de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/LGC_D0615_U2A1R2.pdf, última consulta marzo 2016.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (S. D.). *Glosario de términos y siglas más usados*. Rescatado de: <http://www.cultura.gob.cl/fndr/glosario.html>, última consulta marzo 2016.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). 1997. *Chile está en deuda con la Cultura. Comisión Asesora Presidencial en materia artístico cultural*. Rescatado de: S. D., última consulta marzo 2016.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2014. *Mapeo de las industrias creativas; caracterización y dimensionamiento*. Rescatado de: http://diseno.uc.cl/wp/wpcontent/uploads/2015/08/mapeo_industrias_creativas.pdf, última consulta marzo 2016.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) e Instituto Nacional de Estadísticas (INE). 2014. *Cultura y tiempo libre. Informe anual 2013*. Rescatado de: http://www.cultura.gob.cl/wpcontent/uploads/2012/03/cultura_tiempo_libre_informe_2013.pdf, última consulta marzo 2016.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). 2015. *Informe de carreras profesionales en Chile* (S. D.).

Estévez, A. 2003. *Luz, cámara, transición. El rollo del cine chileno de 1993-2003*. Rescatado de: [Dialnet-LuzCamaraTransicionElRolloDelCineChilenoDe1993Al20-5242714.pdf](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5242714), última consulta marzo 2016.

Kunst, Milan. 1993. *La consultoría de empresas, una guía para la profesión*. Rescatado de: <http://es.scribd.com/doc/182101702/La-Consultoria-de-Empresas-Milan-Kubr#scribd>, última consulta marzo 2016.

Richard, Nelly. 2010. *En torno a los estudios culturales*. Rescatado de: [p://www.biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/coedicion/richard.pdf](http://www.biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/coedicion/richard.pdf), última consulta marzo 2016.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012a. Test de opinión indicado en la metodología y dimensiones de la investigación. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012b. Entrevistas a informantes clave: Zamora, Carmen. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012c. Entrevistas a informantes clave: Antonie, Cristian. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012d. Entrevistas a informantes clave: Bianchi, Cristóbal. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012e. Entrevistas a informantes clave: Duque, Beatriz. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012f. Entrevistas a informantes clave: Rosas, Eliana. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012g. Entrevistas a informantes clave: Redlich, Carla. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012h. Entrevistas a informantes clave: Rosales, Luis. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012i. Entrevistas a informantes clave: Riberi, Valentina. Documento de trabajo.

Rodríguez, S. y Forno, C. 2012j. Entrevistas a informantes clave: Simone, Jessica. Documento de trabajo.

Szurmuk, M y McKee, I. 2009. *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos*. Rescatado de: <https://elpaginaslibres.files.wordpress.com/2009/12/diccionario-de-estudios-culturales-latinoamericanos.pdf>, última consulta marzo 2016.

UNCTAD. 2010. *Economía creativa una opción factible de desarrollo, reporte 2010*. Rescatado de: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf, última consulta marzo 2016.

ANEXOS

A TEST DE OPINIÓN

Edad:

Profesión:

Ocupación laboral:

Por favor conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiende usted por consultora cultural?

2. ¿Cuál de estos servicios NO corresponde a los desarrollados por las empresas de consultoría cultural?

___ Asesoría en formulación de proyectos.

___ Producción de eventos.

___ Venta de arte.

___ Contratación de músicos o actores.

___ Levantamiento de fondos.

3. ¿Conoce alguna consultora cultural de Chile?

___ Sí.

___ No.

Si su respuesta es sí, señale cuál(es) _____

4. ¿Cuántas empresas de consultoría cultural estima ud. que hay en Santiago? _____

5. ¿Y en Chile? _____

6. ¿Ha recurrido usted a una consultora cultural para solicitar algún servicio?

___ Sí.
___ No.

B ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE

Todas las entrevistas aquí realizadas, cuentan con la autorización expresa de quienes los participantes, para ser utilizada como material de esta investigación.

CARMEN ZAMORA

Pregunta: Sabemos que haces consultoría, que tienes una consultora. ¿Esa consultora, eres tú?

Respuesta: Soy yo.

P: ¿Tú sola?

R: Yo sola.

P: O sea eres una, no tienes un equipo

R: No, soy una EIRL. Contrato según lo que necesito y según el tipo de proyecto. Porque hay proyectos que no tomo porque no me interesan.

P: ¿Y más o menos qué es lo que haces tú? Vimos que trabajaste en la Universidad de La Serena, que eres músico, que asesoraste proyectos culturales en relación a la música. Cómo llegaste, o cuál fue la necesidad que detectaste que te llevó a constituir una consultora, porque imaginamos que hubo una necesidad para que no fueran solamente servicios profesionales.

R: Sí. Mira, la verdad es que el 2013 van a ser 14 años desde que yo me vinculo a la gestión o a la administración cultural. Yo comencé contratada como profesional de un programa de la División de Cultura (del MINEDUC) el año 99, que fue el programa Cabildos Culturales, que fue justamente un espacio que se abrió bajo la dirección de Claudio di Girolamo en la División de Cultura para reunir a la ciudadanía y conversar y discutir sobre qué queremos en cultura para Chile. En estricto rigor era "qué soñamos".

P: ¿Tú entraste ahí como parte del equipo?

R: Yo entré como coordinadora del programa en particular, puntualmente.

P: ¿Y antes entrar ahí?

R: Bueno yo soy profesora de música, licenciada en educación. Probé un poco en el aula escolar, no me gustó para nada. Probé un par de meses y dije, esto no es para mí, esto no es lo que yo quiero.

Y después trabajé en servicios en distintos tipos de empresas, en el fondo, vendiendo distintos productos intangibles, tuve una librería en el medio probando distintas cosas. Y nada me satisfacía. Hasta que comencé con este proyecto, con este programa, que era un programa de un año digamos- eso duraba el programa, porque tenía un fin objetivo, puntual, que era en el fondo, constituir las bases de lo que en algún minuto sería la Institución de cultura fuera del Ministerio de Educación. A eso apuntaba el programa Cabildo.

Bueno trabajé en eso, recorrí la región, toda mi región, la Región de Coquimbo. Me vinculé con todos los municipios, con personas, con instituciones, con organización; muchas instancias de conversación, de debate, de discusiones, de foros, en fin. Y ahí como que le agarré el gusto, en realidad dije "Ah sí, este tema me gusta en realidad, me interesa".

Yo era músico, soy músico desde niña; entonces, en realidad siempre me vinculé a las artes desde la música, no desde otras impresiones.

Y bueno, terminó ese programa en enero del 2000. Terminamos con un gran cabildo nacional, con ochocientas personas participando en este encuentro, de todo el país, con discusiones de este tipo.

P: ¿Pero se enfocaban en la discusión?

R: Sí, en la discusión. Bueno en realidad eran los pedidos de la gente de "yo quiero que pase esto" éramos un intermediario. Uno era un intermediario entre los deseos y la transferencia digamos, de estas inquietudes a la Institución.

Hasta ese minuto yo no tenía ninguna especialidad en otra disciplina, no había hecho ningún tipo de cursos, talleres, ninguna otra cosa más que mi formación musical y mi experiencia desde la música, más bien como ejecutora, como intérprete, como cantante, etc.

P: ¿Tú eres cantante?

R: No, no soy cantante; pero fui cantante durante mis años de estudio, entonces canté durante muchos años en coros de cámara y en coros sinfónicos. Toda música clásica propiamente tal. Yo nunca me he vinculado haciendo música popular. No es mi tema. Bueno, llegó marzo del 2000. Cambió el gobierno. Asumió el presidente Ricardo Lagos y a mí en abril me llaman desde Santiago, y me preguntan si quiero ser la Jefa Regional de Cultura.

P: Y ese fue el primer acercamiento

R: Sí. Ahí comencé. Ahí entro yo a la administración pública.

P: ¿Jefa Regional de qué?

R: De Cultura de La Región de Coquimbo. Todavía en ese entonces era a través del Ministerio de Educación, por lo tanto era a través de la Secretaría Ministerial de Educación.

Y ahí yo entro primero a la administración pública- cosa que no había tenido la experiencia- y segundo, entro a hacerme cargo, en el fondo, de la política regional de cultura, que hasta ese minuto era todo muy incipiente y que era más bien, siguiendo las líneas de trabajo del nivel central a través de los distintos programas que se implementaban en las disciplinas que tenía la división. Y ahí comencé.

Estuve 2000, 2001, 2002, 2003. Hasta que vino el cambio, ahí vino- tres años después de los cabildos- la conformación del Consejo Nacional de Cultura. Todo ese trabajo que se había hecho el año 99, se consolidó.

P: Tú fuiste parte del proceso.

R: Yo fui parte del proceso desde que se generó la inquietud de la gente, y se les abrió la puerta para que ellos soñaran y pidieran. Hasta que se constituye este nuevo organismo con el ministro Weinstein como primera autoridad del Consejo.

En ese tiempo hay un proceso interno, regional, de concurso entre comillas – porque realmente se hicieron los procesos, pero no era concurso porque ya estaba súper definido quien iba a ser director de cultura- y yo no soy seleccionada porque yo no era afín políticamente a mi Intendente. Si bien tenía todas las competencias, no mirábamos las cosas de la misma manera. Entonces yo sigo como profesional en el Consejo Regional de Cultura. Llega una persona y transcurrido algunos meses yo solicito mi traslado al nivel central- o sea, a donde fuera en realidad- pero yo me comunico con el nivel central, porque yo no podía trabajar con esa persona. No, porque llegó una persona que no sabía nada, en realidad fue un desastre. Entonces yo pido mi traslado y me voy al nivel central.

Y ahí me destinan al Departamento de creación y difusión artística, que era justamente donde se asentaban todas las disciplinas artísticas y el trabajo de producción de los grandes eventos de los grandes programas, que en ese minuto fue el proyecto Sismo, Chile se mueve con arte; que recorrió el País con los mejores espectáculos, de los mejores artistas, intelectuales y académicos chilenos, pero que también tenía un componente regional.

P: Y en ese momento, cuando tú pasas a ser parte de este proyecto ¿Cuál era tu cargo?

R: Productora del proyecto Sismo. Productora Zonal. Porque ahí nos dividíamos el país en dos grandes zonas. Y yo tenía que ver con todo lo que era la producción en seis regiones, de los eventos que íbamos a hacer en esas regiones. Entonces tenía que coordinarme desde el director, municipios, en fin. Obviamente con los artistas, ver las fichas técnicas. Todo el tema de producción propiamente tal y de coordinación regional.

Y ahí estuve un par de años, hasta que hubo cambio de Ministerio, hubo cambio de gobierno, hubo cambio de autoridades y yo regreso a mi región. Regreso de nuevo como profesional. Me hago cargo, en el fondo, de los mismos temas; pero nuevamente, a los pocos meses tampoco puedo trabajar con la persona que en realidad.

P: ¿Seguía siendo la misma persona?

R: No, llegó otra pero en el fondo son todos designados políticamente- y yo también soy de una línea política-; pero no tenían tanta experiencia, o menos experiencia y me dificultaba mucho el trabajo, porque yo ya a esas alturas tenía una enorme cantidad de redes. Ya la gente me conocía, me buscaba y eso generaba competencia.

P: Ahí la gente te empezó a buscar a ti, como persona

R: Sí, sí claro. Buscaban mis asesorías, buscaban mi ayuda, buscaban mi orientación.

P: ¿Ahí empezaste, en ese tiempo, a hacer asesorías?

R: No todavía. Mientras fui funcionaria del Estado, no.

P: Trabajabas exclusivamente para el Estado, pero ya te solicitaban porque conocían que ya habías trabajado antes como productora.

R: Exactamente. Sí, como productora y bueno en la parte de la política pública.

P: ¿La gente te buscaba para producir?

R: Me buscaban para que los asesorara en proyectos, para que les produjera eventos, de todo. Entonces, ya después de eso es cuando digo, ya no quiero más, ahí renuncio al Consejo de Cultura. Yo en ese minuto tenía una calidad de profesional de planta, con un grado más o menos bien. Por mi grado profesional tenía un buen grado en realidad. O sea, tenía un buen sueldo, en fin. Yo renuncio y me quedo sin nada.

P: ¿Y renunciaste porque razón?

R: Porque no congeniaba con la forma de hacer la política pública desde la institución. No me parecían algunas prácticas que habían con las nuevas autoridades; entonces, yo no podía.

P: ¿Esto fue en qué año?

R: El 2007.

P: Y ahí, el 2007 quedaste como independiente.

R: Y lo que hago en realidad., yo armo una tienda de arte en la Serena, que se llama *Tienda Nativa*, que eran sólo productos de los mejores artesanos y artistas de mi región.

P: Con las redes que ya tenías.

R: Sí. Es como Artesanías de Chile, en artesanía. Bueno, los mismos artesanos que estaban en Artesanías de Chile estaban conmigo en mi tienda. Más artistas visuales, fotógrafos y ese tipo de cosas.

P: En eso no te demoraste nada, en armar esta tienda. O sea saliste con el proyecto ya armado.

R: Sí. Pero como La Serena es una ciudad tan chica, no hay suficiente hasta el día de hoy, yo creo que como en unos 10 años más recién, tal vez, haya un mercado para eso. Entonces, cuando abro eso, a los pocos meses, empiezo a hacer, ahí sí, consultoría. Asesorías de proyectos en particular, que era para lo que más me buscaban porque una de mis especialidades es diseño de proyectos. Yo puedo diseñar casi cualquier proyecto.

P: ¿Quiénes fueron los que te buscaron?

R: Personas. Artistas.

P: ¿Y qué tipo de proyectos te pedían que les asesoraras?

R: Proyectos Fondart, Fondos del libro, Fondos de escuelas artísticas. Cualquiera que fueran fondos.

Ahora, en el medio, el 2000 cuando ingreso al MINEDUC el 2002 yo hago mi primer posgrado. Hago un posgrado en Barcelona, que es el proyecto del Diplomado en Cooperación Cultural Iberoamericana en la Universidad de Barcelona. Luego el 2006, yo hago un diplomado virtual que fue la primera versión que hizo la Chile del Diplomado en Gestión Cultural que es modalidad virtual, que estaba muy enfocado en trabajo comunitario, muy enfocado al trabajo territorial.

Y bueno, en esos años además, ahí sí que asistí a todos los cursos, talleres, que habían de teatro, de danza, de cine, etc. Un poco para conocer los lenguajes. Para por lo menos algo saber cuando tenía que enfrentarme a personas del área, o alguna propuesta, tener alguna noción de lo que estaba hablando.

P: Claro, como una necesidad básica del gestor.

R: Sí, como tener un abanico. En general yo siempre he sido muy estudiosa, siempre me dicen "otra vez estás estudiando". De hecho ahora me iba a meter a otro diplomado, pero no me daba el tiempo y desistí por este año digamos, porque no me daba el tiempo.

Y ahí ya empiezo con el tema de las consultorías definitivamente el 2008 y muy pocas. Me costó. Me costó mucho en realidad, me costó como ir agarrando.

P: Pero cuando empezaste con el tema de las asesorías, las iniciaste como servicios profesionales.

R: Sí. Y después, el 2010, cuando ya estaba cursando el segundo año del Magíster, ahí constituí Consultarte.

P: Y cuál fue el motivo que te llevó a cambiar de este rol de servicios profesionales, a constituir este tipo como de empresa.

R: Mira principalmente, pensé yo que iba a postular a licitaciones del Estado.

P: Ya más que nada por un tema formal. Legal y formal. Un tema administrativo, digamos.

R: La verdad es que sí. Porque no era que lo necesitara ni nada.

P: Tampoco trabajas con socios. Porque eres tú la persona. Consultora como persona.

R: Sí, yo sola. Y desde ahí hasta ahora. O sea, Consultarte existe, pero yo no la uso. Sigo trabajando como yo. Y cuando he postulado a licitaciones públicas – como una que acabo de terminar - postulé yo, como Carmen Zamora, con mis antecedentes profesionales.

P: Y dentro de tu currículum aparece que tú tienes consultarte.

R: Sí, claro. Porque existe Consultarte EIRL, pero yo en realidad no la uso.

P: En realidad tú no tienes proyectos por ese lado.

R: No, sólo como persona y como asesora persona, digamos.

P: Entonces tú la tienes como precaución

R: Claro, en caso que existiese alguna licitación grande que necesitara. Pero en general, las licitaciones que hay más en el Estado, son para producción de eventos, y a mí, no me fascina principalmente la producción de eventos. Lo hago, pero no es lo que me gusta más.

P: Fue lo que tú partiste haciendo y ahora te interesa más asesoría de proyectos.

R: Claro, lo que a mí me gusta es asesoría de proyectos, asesorías políticas, públicas, o asesorías políticas municipales, Pladecos y cosas por el estilo.

P: Y todo eso tú lo aprendiste durante tus años de trabajo.

R: Sí. Durante todos los años de trabajo, de experiencia y bueno, obviamente también con mis estudios de posgrado.

P: Sobre eso te queríamos preguntar. Sobre la Universidad de Barcelona.

Nos hemos encontrado, con algunas personas que hemos entrevistado, que también han estado vinculadas a la Universidad de Barcelona, vinculadas a los programas de Gestión cultural.

R: ¿Con Bárbara?

P: Todavía no hemos tenido la suerte de conversar con Bárbara, pero con Cristián Antoine, por ejemplo, él nos contaba. Nosotras empezamos este tema de la tesis tratando de encontrar ciertas consultoras, o algún registro que hubiese de las consultoras y nos encontramos con el Portal Iberoamericano. Cristián Antoine nos dice que ese portal, en general, y las personas que figuran ahí, tienen alguna vinculación con la Universidad de Barcelona ¿Conoces ese portal? ¿Has estado en ese portal, lo has revisado?

R: Sí, pero no tanto. Igual me llegan sus boletines y ofertas laborales, pero como son casi todas para Europa. Lo uso sí como una referencia de lo que existe en empleos en el sector cultural, pero no en Chile ¿Te fijas? o sea que existen perfiles profesionales para el ámbito de las artes y la cultura, pero que en general en Chile no están o no funcionan de esa manera.

P: Ponte tú, hoy día haces asesorías, consultorías de forma independiente. ¿Tienes además algún otro trabajo? ¿Te dedicas 100% a la consultoría?

R: Sí, yo me dedico 100% y trabajo en dos grandes proyectos. Hace tres años que trabajo con la Orquesta Sinfónica de la Universidad de La Serena, soy la productora ejecutiva.

P: ¿Trabajas como asesora externa?

R: Sí, por lo tanto soy la encargada de hacer el diseño del proyecto, la gestión de los recursos, de los auspicios, usar las leyes de donaciones culturales, me encargo de las comunicaciones del elenco, me encargo de la coordinación de la producción general de los conciertos.

P: ¿Y ahí tú trabajas con algún equipo?

R: Sí, ahí hay un equipo que divide los roles, pero que está asociado al Proyecto Orquesta. Hay un coordinador administrativo artístico, hay una asistente de producción que trabaja conmigo, hay una periodista que trabaja part-time, hay un fotógrafo que trabaja conmigo y hay una especie de audiovisual.

P: ¿Y es un equipo estable?

R: Sí. No lo contrato yo, pero son la gente que yo he sumado al proyecto para poder trabajar.

P: Es tu equipo

R: Sí, es mi equipo de confianza. Pero no lo pago yo, lo paga el proyecto. O las platas que yo genero para poder tenerlos.

P: ¿Y el otro proyecto sería?

R: El otro proyecto, es un proyecto precioso que se va a inaugurar en tres meses más – calculo yo, en septiembre más o menos- que es el Centro Cultural Pedro Aguirre Cerda en Calle Larga. Es un centro cultural que va a ser sostenido por la Corporación de Cultura y Turismo de Calle Larga. Calle Larga es una comuna de la Provincia de Los Andes, vecina a Los Andes, una comuna rural de no muchos habitantes y que el Alcalde consiguió el financiamiento –hace dos años aproximadamente- para poder restaurar lo que fuera la casa natal de Pedro Aguirre Cerda y el Liceo Agrícola que la rodea, que también fue creada en su mandato presidencial. Entonces, ese espacio se está transformando, porque recuperando -hay consultores especialistas- va a quedar precioso.

Y ese va a ser el Centro Cultural de la comuna de Calle Larga, que va a contener este museo, que va a difundir, a dar a conocer, la vida personal política de Pedro Aguirre Cerda y de la comuna de Calle Larga propiamente tal; y en el centro cultural se van a desarrollar de todas las disciplinas artísticas en o posible. Además que contiene un espacio abierto muy grande como para poder general eventos masivos y eventos de mayor envergadura. Y en eso yo he estado trabajando como consultora, asesorándoles en la generación plan de gestión del centro y voy a ser la directora ejecutiva del centro cultural.

P: Ahí ya vas a dejar de ser independiente.

R: Bueno, voy a estar con la corporación, en el fondo una profesional contratada por la corporación, como ahora soy contratada por la fundación de la Universidad de La Serena.

P: Entonces tú estás con esos dos grandes proyectos, que copan el 100% de tu tiempo.

R: Y tengo un tercero en espera, que en realidad todavía no se comienza.

P: Para todos estos proyectos te han buscado. ¿Tú nunca has tenido que buscar algún proyecto? Por ejemplo, cuando te saliste del sistema público ¿Nunca tuviste la intención de buscar y ofrecer asesorías?

R: Sí, sí tuve intenciones. De algún proyecto que me interesara, porque además yo soy bien exigente.

P: No tomas cualquier cosa.

R: Afortunadamente, gracias a Dios, no necesito trabajar en cualquiera. Entonces yo soy bien selectiva con los proyectos con los que me involucro. Pero para estos me han buscado. Así como para ese proyecto que yo les digo que también está en un proceso

administrativo-porque todavía no se comienza-, pero hace un año y medio que ya me contactaron desde la entidad lo va a sostener, que es una corporación también de Tarapacá, de Iquique, para que trabaje en ese proyecto.

Por eso les digo que yo no trabajo en Santiago.

P: Claro, de otras regiones. Es como zona centro- norte. Yo quería saber si en algún momento tú planteaste, publicaste alguna asesoría, postulaste a algo.

R: Yo postulé a un cargo, pero en realidad lo hice con su "qué". Porque me gustaba, pero en realidad no me terminaba de convencer por las condiciones. Era un proyecto bien lindo. Era el proyecto Centro Cultural Palace, de Coquimbo. Que es un centro cultural inaugurado en enero del año pasado, del 2012. Un proyecto bonito de recuperación de un edificio también, que está en el Barrio Inglés de Coquimbo, que es el centro cultural comunal. Tiene una pequeña sala donde se puede hacer conciertos- de hecho, hemos tocado ahí con La Orquesta- tiene un par de salas de exposiciones, salas de talleres, qué sé yo.

Entonces ahí se llamó a concurso público para ser administrador del centro cultural. Y yo postulé. Me llamaron. Fui a la entrevista como con diez funcionarios municipales. Pero cuando me empezaron a hacer las preguntas, yo dije "estos no saben para donde va el tema". Entonces, en mi respuesta yo traté de ampliar la mirada, diciendo que era un tema de política pública, de cultura para la comuna, mirando más a largo o medianos plazo. Entonces cuando me preguntaron cuáles eran mis pretensiones de renta, yo les tiré una renta alta. Claro. Un poco más de lo que yo puedo ganar, en todo caso, actualmente. Porque si bien es cierto, mi sueldo en la orquesta no es un gran sueldo- es un sueldo base- se complementa con un porcentaje de todo lo que yo genero. Eso me permite tener un sueldo que está bastante bien para el medio cultural diría yo. Entonces yo con eso ya sabía que no iba a ser seleccionada. Y claro, justamente después me dijeron que habían optado por una persona que tiene súper buenas intenciones- yo me llevo bastante bien con ella-, pero de experiencia cultural tiene poco. Y los demás competidores eran toda gente que había recurrido a mi, entonces.

Puedo parecer soberbia, pero en realidad trato de ser como bien honesta porque yo conozco el medio, y conozco mis capacidades; de hecho, he hecho cuatro de diplomados, he hecho este magíster, tengo mis grados anteriores de pre-grado, quince años de experiencia en el tema; he estudiado fuera de Chile, he estudiado en Chile, he trabajado en Santiago, en Valparaíso, en distintos lados. En general en mi región hay muy poca gente que tenga un perfil similar al mío, casi nadie diría yo.

P: ¿A ti te gusta denominarte a ti misma como una consultora?

R: Como gestora cultural. Cuando me preguntan ¿qué haces tú? yo soy gestora cultural.

P: ¿Cómo lo defines cuando te preguntan?

R: Bueno yo digo que soy una persona que asesora y hace consultorías en materia de arte y cultura para persona e instituciones; que tengan que ver con proyectos, con eventos, con comunicaciones, etc.

P: Hoy en día, me imagino que con los proyectos tan grandes que tienes no te queda mucho tiempo para otro tipo de cosas ¿No te siguen consultando artistas o todavía te consultan?

R: Sí. Yo todos los años hago un par de diseño de proyectos por ejemplo, para los fondos concursables. Dos o tres, no más que eso, porque no más tiempo.

P: Y tú en el ámbito, me imagino conoces bastantes personas que se denominan consultores culturales

R: Gestores más bien. En mi región no se usa consultora. La gente dice, yo soy gestor cultural.

P: Y en general, así como una visión global, que opinas respecto a eso en términos de hoy día cualquiera se denomina gestor cultural ¿Qué crees tú que es necesario para ser un gestor cultural?

R: Muchos se denominan gestores culturales. Yo creo que además de tener ganas, hay que formarse, hay que prepararse.

P: Profesionalmente...

R: Sí, por supuesto. No basta con ser autodidacta para que la cosa funcione. De hecho hay muchos autodenominados gestores culturales que no le hacen favor al gremio de los gestores culturales; porque, como no son profesionales, muchas veces lo que ofrecen no es de muy buena calidad, o es de regular calidad, y eso también, en el fondo, juega en contra. Porque como tú decías al principio la gente- el promedio del ciudadano- no sabe ni que existen los gestores culturales.

P: Hablemos de las consultoras ¿conoces otras consultoras que trabajen efectivamente como consultoras culturales?

R: Sí, si conozco en Santiago. No me acuerdo de los nombres. Pero yo sé que hay una chica Egaña, que tiene Trio ¿puede ser? O algo con eso, no recuerdo la verdad.

Bueno ahora estoy trabajando en el centro cultural con Tandem Ltda., pero en realidad ellos son arquitectos y se dedican a restauración de bienes patrimoniales en particular.

Ellos son arquitectos, gestores y se dedican a proyectos de recuperación, restauración de Iglesias y de edificios patrimoniales. En Concepción también, Luis Aguirre, Moira Délano, por supuesto. Moira que trabajó conmigo en la división de cultura, ella también tiene también su consultora, es súper buena.

P: ¿Y ella lo hace sola o tiene un equipo?

R: Ella tiene su consultora y sí trabaja con un par de personas más. Pero ella se dedica específicamente a consultoría de planes de cultura, un trabajo muy intelectual. Y además la Moira trabaja en la Corporación Cultural del Biobío; o en la Corporación de la Universidad de Concepción. Ella es profesional, digamos, trabaja en la corporación y además tiene su consultora.

P: En general estas consultoras que tú conoces ¿Hacen asesorías o también hacen producción? Porque nos hemos topado por ejemplo con consultoras que parecen más bien productoras que consultoras.

R: Bueno, conozco otras que eran unas de acá que eran Anguita y algo, pero ellos son productores de eventos.

P: Tú separas entonces el tema consultoría de la producción.

R: Sí, claro. La producción es un aspecto de la gestión cultural. Cristián Ahumada también tiene una consultora, pero también están muy enfocados a la producción de eventos. Sí, porque eso es un buen negocio también.

P: Sí, porque nos ha pasado que nos dicen “nosotros formamos una consultora, pero nadie nos llama para asesorar proyectos y no nos queda otra que tomar los trabajos que nos ofrecen de producción”.

R: No, en general esas empresas se dedican a eso, ese es su fuerte en realidad. Ahí están todas sus capacidades, por la tanto hacen producción de eventos. Que tampoco es una cosa fácil de hacer.

P: Tú crees también que la consultoría en el día de hoy, para el panorama chileno ¿Es preferible ser una persona o que es mejor tener un equipo?

R: Es que depende. Yo trabajo sola, porque en general trabajo con temas que conozco muy bien. Pero si yo tuviera que postular, o me ganara una licitación, o me contrataran como consultora para un tema que no es mi especialidad; tal vez yo podría coordinar el proyecto, pero tendría que contratar a profesionales idóneos.

P: Pero tú nunca has pensado tener un equipo, una sociedad.

R: Es que sabes no todavía. Porque, para mí por lo menos, tener un equipo es más bien destinado a la producción de eventos. En ese caso sí yo tendría un equipo de profesionales expertos en producción de eventos. Pero para lo otro no mucho, porque la verdad es que tampoco son tantos los proyectos que desarrollo; o sea, son dos o tres máximo y yo los puedo hacer sola.

P: Trabajas más el cara a cara.

R: Sí, totalmente.

P: Del magíster que nosotras estamos haciendo, algunos compañeros, han decidido formar sus consultoras, ya como empresas, con un equipo de pocas personas pero estables ¿Crees que existe ese mercado en Chile, para ofrecer servicios así?

R: Yo creo que sí, pero es muy difícil, es muy lento. O sea, yo para estar con estos proyectos grandes y todo, me demoré un par de años, siendo que yo ya tenía un bagaje y que era conocida. Pero las personas que son menos conocidas, o que han tenido menos experiencias, en el fondo menos relacionamiento con instituciones públicas sobre todo, es difícil. Se demora. A menos que tú hagas cosas sólo para amigos, o amigos con plata de alguna empresa.

P: Además supongo que pasa que las personas que ya te contrataron, si tu trabajo estuvo bien, te recomiendan.

R: Me recomiendan. Generalmente me dicen "oye te llamo de parte de tal, porque me dijo que tú me puedes ayudar en este proyecto". Sí, eso me pasa mucho, que la gente que yo no conozco llega referida.

P: ¿Tú cómo cobras?

R: Depende. Sí es diseño de proyecto por ejemplo, si son estudiantes hay una tarifa preferencial, les cobro súper barato, algo así como 2 UTM por el diseño del proyecto. Si es un profesional, que quiere desarrollar un proyecto personal o que se yo, postular a un fondo; a ellos les cobro el doble, 4 UTM; y 2 UTM más en caso de que el proyecto quede seleccionado. Tampoco es mucho porque 6 UTM son 180 Mil pesos. En ese sentido, no es para hacerme rica ni nada que se le parezca.

Y en el caso de instituciones como La Orquesta o como el Centro Cultural, generalmente trato de tener un sueldo base lo más alto posible dentro del presupuesto de la organización; pero siempre tiene que haber una contraparte que se genera con lo que yo gestiono. Con recursos ingresados yo ganaba un 10 %. Podría ser un 15%, podría ser un 20 %. Por lo general es un 10 %. Yo siempre digo "El 90% para ustedes, el resto para mí".

P: O sea estás pensando siempre en el cliente, en el bolsillo del cliente.

R: Sí. Porque yo sé que igual es un tema súper difícil. O sea, yo tengo que estar todos los días de año, gestionando plata para La Orquesta. Y así como se me bajan empresas, que me dicen "me encanta tu proyecto, lo encuentro súper bueno, pero sabes que la gerencia cambió el foco, decidió que no sé qué" y es súper difícil. He pasado por decepciones, porque todavía en general, las personas y las empresas o las instituciones, consideran que la cultura es súper linda, es súper entretenida y tiene que ser gratis. O sea, idealmente que alguien más la financie, ojalá nunca te cobren entrada, ojalá que aporten quinientos mil pesos y con eso sean el auspiciador principal.

Entonces, en todo este trabajo, además de lo que yo les decía, de la experiencia en el Estado, de los estudios, de la experiencia privada, también es súper importante el trabajo que yo hice antes de ingresar al tema cultura propiamente tal; que fue, por una parte, mi trabajo pedagógico- académico – que yo antes además hice 4 años clases en la Universidad a estudiantes de licenciatura en música-, pero previo a eso, yo hice este trabajo en servicios de ventas e intangibles y yo tenía que venderte algo que tú no veías.

P: Y ahí tú te hiciste de una experiencia que tampoco tenía que ver con tu carrera directamente, pero que desarrollaste.

R: El discurso. Sí, yo desarrollé otras áreas. En ese tipo de trabajo yo desarrollé también, habilidades que no sabía que tenía y que se potenciaron, porque yo tenía que vender algo que el cliente no veía, lo que es muy difícil.

P: Y ahí tú desarrollaste el encanto del gestor.

R: La palabra. La palabra hablada y la palabra escrita. Yo misma me he presentado algunos proyectos al Fondart, proyectos míos, que me han seleccionado y que uno de los temas es que el proyecto está muy bien elaborado, está muy bien descrito, está muy bien diseñado.

El magíster ponte tú, postulé al Fondart nacional, para becas. El de Barcelona lo hice en la OEI, postulé a los fondos de la OEI para hacer el diplomado. No son muchos en realidad, son tres. Yo he presentado tres proyectos míos. Esos dos de estudios y uno que hice de capacitación a artistas y gestores culturales para mi región. Yo los capacité.

P: ¿Y cómo esa experiencia?

R: Súper buena, trabajé con un promedio de cuarenta personas por provincia. Fueron las tres provincias. Y ahí desarrollamos distintos módulos durante una cantidad de meses. Y los módulos eran con otras personas. O sea, yo traía, llevaba gente especialistas del tema.

P: Como para tener un abanico ¿Cuáles eran las áreas?

R: Bueno, una era gestión cultural que lo hacía yo. La otra era producción de eventos, que lo hacía la Soledad Arévalo. Otro era de política pública, en general, políticas, reflexiones. Otro eran foros con invitados vinculados al tema de la alta cultura, no como elitista, sino que gente que le da harto al razonamiento.

P: Teóricos.

R: Sí, teóricos. Combinábamos lo teórico con lo práctico.

P: ¿Y con esa gente tú tuviste algún *feedback* después, supiste algo de la gente que había ido?

R: Sí, es toda conocida mía. Hasta el día de hoy sigo contactado con ellos.

P: ¿Y siguen en el tema?

R: Muchos sí.

P: ¿Tienes algún tipo de redes internacionales, o has participado en algún proyecto fuera de Chile?

R: No, no me he vinculado con proyectos internacionales. Sí estoy en conversaciones, estoy en conversaciones iniciales con San Juan y con Mendoza, con Argentina; de hecho, yo creo que a través del proyecto del centro cultural vamos a generar el vínculo con Mendoza, porque están al lado.

Y con La Orquesta con San Juan, porque también somos regiones que son vecinas y ambas tienen grandes teatro y grandes orquestas. Pero eso es más lento, porque eso no pasa por mí. Y ahí es donde la pelota se tranca entonces también ahí he aprendido a no descrestar me por cosas que no dependen de mí.

CRISTIÁN ANTOINE FAÚNDEZ

P: Tenemos conocimiento de que su consultora se encuentra inscrita en el Portal Iberoamericano de gestión cultural ¿Recuerda usted como fue este proceso, hace cuánto tiempo se adscribió y si había algún requisito?

R: Sí, había un documento, pero no recuerdo cuándo ni cómo llene ese documento famoso. Pero hasta donde recuerdo esta iniciativa que tiene su origen en la Universidad de Barcelona. La Universidad de Barcelona tiene ya hace una treintena de años un programa de formación en gestión de la cultura y que incluye diplomados, y que incluye también posgrados, cursos de posgrado y magíster; y que, tienen salida hacia el área de políticas culturales, cooperación cultural iberoamericana y tiene también economía de la cultura, financiamiento...son algunos de los programas que tiene la universidad. Entonces, lo que

hace el departamento que organiza este programa, en la Facultad de Economía, es tomar el registro de todos los ex alumnos del curso, y habitualmente, nos está enviando información pidiéndonos que, contestemos una encuesta, o que compremos un libro, o que nos sumemos a algún proyecto que están construyendo y que en este caso era que nos inscribiéramos en el portal Iberoamericano de gestión cultural.

Ahora, es muy probable que la mayoría de las personas que aparezcan registradas en ese directorio, sean personas que han estado vinculadas en el pasado con los cursos de gestión cultural de la Universidad de Barcelona. Y que salvo que uno sea súper busquilla y ande metiéndose en Internet todo el día buscando, es muy difícil que una persona que no esté dentro del contexto de este programa de formación se haya enterado. Por lo tanto, no diría yo que quienes están ahí registrados son todos los gestores culturales, o todas las empresas, sino que sólo aquellas que tienen este vínculo directo de carácter académico, o emocional con la Universidad.

Entonces cuando tú le preguntas a otros gestores culturales te van a decir "no es que no tengo idea" y la verdad es que no tienen idea porque no tienen por qué saber, ya que para ellos este es un tipo de información que nunca la tuvieron destinada. Ahora, pienso que lo que a mí más me gustaría es que todos los gestores culturales supieran esto no, porque es una buena plataforma, muy completa y ya está ahí instalada y gratis ¿no? Entonces, qué me pidieron: Los datos generales de identificación.

P: En el fondo ellos los contactaron primero.

R: Sí, sí claro, por invitación.

P: O sea, no es una postulación.

R: No

P: Claro, porque nosotras tratamos de ingresar y no pudimos y tampoco nos logramos contactar. Entonces son ellos quienes deciden.

R: Somos invitados, claro. ¿Hay más chilenos?

P: Sí, está Girarte.

R: Girarte es de la María José Vial, sí. También son ex alumnos de Barcelona.

P: Está Instrumenta.

R: Pero fíjate en los directorios y ahí en los nombre de las personas tú vas a ver quiénes son ex alumnos. Ahora, es súper interesante, y ahí se me ocurrió ya otro problema de investigación, y es que uno podría sacar como un índice de impacto de los programas de formación en gestión cultural observando los registros en este tipo de portales. O sea para

la universidad es súper valioso saber la gente que tiene, dentro del contexto de exalumnos, algunas personas que están liderando los procesos de profesionalización de la gestión cultural en América Latina, pero esa es la pega de la Universidad de Barcelona. Pero sí podría ser un interesante tema de que ustedes tengan registrado eso.

No tengo mucho más que contarles, porque esto debe ocurrido hace más de una década ya. Ustedes ¿Por qué están interesadas en conocer esto, quieren saber cuáles fueron los requisitos de admisión?

P: Bueno, la verdad estamos tratando de ver cuáles – que creemos que deben haber-pueden ser ciertos criterios de formalidad que permitan que ciertas empresas sean incluidas como consultoras. O sea, debe haber una razón por la que se autodenominen consultoras o sean incluidas en esta categoría.

R: Yo creo que es bien difícil el tema, es bastante exploratorio, ya que no hay mucha experiencia previa. Pienso bastantes cosas, yo creo que este es un asunto que podríamos tal vez sacarlos hasta por la vía del derecho administrativo, o sea, en cuanto a la cuestión de un tipo de sociedad; del derecho tributario, para el requisito que pone impuestos internos para la generación de una consultora.

Y lo otro que podríamos ver es desde la perspectiva de los requisitos que se tienen para ser una ONG. Porque la consultora es al mismo tiempo el sustantivo, o sea, una oficina de profesionales que se dedica a intervenir en un área particular; o es una adjetivo al ser una función que realiza una organización de agentes privados. Yo no sé cómo lo están viendo ustedes.

P: Como la segunda opción.

R: Como la segunda opción, como una función, como una tarea, claro. Entonces yo creo que ahí podríamos encontrar bastante más información sobre la consultoría. La idea de la consultoría desde el punto de vista económico, o sea, cómo se organiza una empresa de consultoría, independiente de que, si en este caso es para la cultura, pero hay consultoría para el medio ambiente, para la salud, para el transporte.

P: Claro ese es uno de los puntos, que diferencia una consultora de gestión cultural.

R: La diferencia, bueno, es la naturaleza sobre la que interviene en su proceso, pero no creo que sea distinto. Me imagino que el tipo de obligaciones que hace el consultor medio ambiental, no son sustantivamente diferentes, excepto en el tema, del consultor cultural.

Ahora lo que me da la impresión es que podría existir, bastante más definido, el estatuto de un consultor medioambiental, como seguro hay un consultor de transporte no, o un

consultor económico, que un consultor cultural. Entonces ¿qué es lo que hace este señor que hace consultoría cultural?

P: Esa sería la primera pregunta, qué es lo que hace este señor que hace la consultoría.

R: Bueno, yo creo, una de las primeras cosas que yo creo es que actúa a pedido. O sea, alguien te dice algo. Qué es lo que a mí me ha pasado. Mi organización surge como una necesidad de responder, formalmente cierto, el pedido de un cliente que me hace un encargo, que me hacen un cometido.

Entonces como no me servía la figura de una boleta de honorarios porque, teníamos que ser varias personas al mismo tiempo, pensamos que lo mejor era generar una consultora, una empresa. Y bueno, tenía la plata, porque cuesta dinero eso- el abogado, el registro de propiedad, el registro en impuestos internos- organizamos esta consultoría. ¿Pero es porque a mí se me ocurrió? No. Es porque yo tenía un cliente que me pedía cierto grado de formalización. Y ese cliente se me había acercado a pedirme algo, ellos tenían una necesidad y pensaron que yo era la persona que podía solucionarlo. Y en ese caso les hice una consultoría.

Así me acuerdo de mi primer cliente formal, importante. Fue un trabajo que hice para una organización para el sur del país. Y luego casi todos han ido saliendo de forma como muy parecida. A mí me falta probablemente esa parte del gestor, que es convertir esto como en una unidad de negocio. Mi acercamiento a la gestión cultural es más como académico y hago esto de hacer consultoría cuando alguien me lo pide, pero es que no la ando buscando permanentemente, porque la empresa para mí no es mi actividad fundamental. Si me quedara sin pega probablemente la convertiría en mi actividad fundamental y ahí me iría a la quiebra porque no sé cómo hacerlo.

P: Al parecer eso es como lo habitual, porque Paulina (Soto) también trabaja así.

R: Claro ella trabaja con arquitectos, tienen temas de patrimonio.

P: Sí, así en paralelo. Nos comentaba lo mismo, que en el fondo se hacen cargo de ciertos proyectos, muy de vez en cuando.

R: Claro, porque visto al revés no, por las experiencias que tengo en el Instituto Libertad y Desarrollo y lo que conozco del trabajo de las ONG; cuando ellos hacen consultorías- que las hacen- son consultorías que se prestan a los parlamentarios por ejemplo, o a las entidades de gobierno. Entonces, hacen un tipo de tarea que el gobierno por sí mismo, o los parlamentarios por sí mismos, no pueden hacer. Que es por ejemplo, preparar informes, hacer estudios, hacer seguimiento de casos, preparar estudios de derecho comparado, informes jurídicos, informes económicos; que el gobierno no tiene, porque el gobierno no tienen un corpus tan grande de expertos como para poder hacerlo. Y sí los

disponen estos otros organismos que se llaman centros de estudios. Bueno, los centros de estudios hacen mucha consultoría y de esa forma se financian. Pero se pueden financiar porque tienen un staff de profesionales enorme.

P: Claro y además los solicitan permanentemente.

R: Tienen un flujo de clientes, de demanda de clientes permanente y tienen un gran contingente de profesionales que trabaja ahí. Para mí sería imposible, cómo le pago si yo quisiera hacer una consultoría y estar permanentemente, es imposible. Yo no conozco, en Chile, ninguna.

Porque otra cosa es constituirte como un observatorio y al mismo tiempo, cuando tú tienes un observatorio, desde el observatorio generar, hacer consultorías. Bueno sí, se puede. No te lo digo muy convencido, porque la naturaleza de un observatorio, es una naturaleza organizacional- desde la perspectiva mía - que no se presta tanto para la figura de un consultor ofreciéndole un servicio a un cliente. Porque mi idea más bien del observatorio es como de una persona que está desde una especie de torre, mirando que es lo que es lo que ocurre. Entonces si él tiene un cliente, cómo es esa mirada... podría ser una mirada súper interesada. Eso es lo que pasa por ejemplo, con Libertad y Desarrollo que no tiene como cliente al gobierno. Porque el gobierno, aunque quisiera, no puede contratar al Instituto Libertad y Desarrollo, porque si no, no lo podría criticar. Cuando tú recibes fondos de alguien cómo lo criticas, si al final, el que pone la plata dice, "yo te estoy pagando".

P: Hay conflictos de intereses.

R: Exactamente, hay conflictos de intereses. Entonces, la figura del consultor, es una figura que no solamente tiene esa dimensión jurídica, una dimensión económica, disciplinar por cierto, sino también una dimensión ética.

P: ¿Usted qué otras consultoras conoce?

R: No muchas, porque mi tarea como académico no me pone mucho en relación con ellos. Tengo amigos que trabajan en consultorías grandes, pero porque son ingenieros comerciales, son abogados tributaristas, son súper especialistas y que los contratan porque hay que hacer un estudio particular, pero no conozco nadie que lo tenga como una actividad permanente.

Ahora, hay observatorios en cultura en Chile. Hay un observatorio de políticas culturales que dirige la Bárbara Negrón. Y es probable que ellos hagan también consultorías y ahí podría haber un buen punto.

P: Claro podríamos partir de ahí y ver cómo se va desarrollando esta área.

R: Y hay otros observatorios en América Latina, de esos sí hay bibliografía. Hay una bibliografía que está disponible sobre observatorios de cultura en América Latina.

P: Nos ha pasado que otras consultoras culturales que figuran ahí, tampoco se conocen entre ellas.

R: No, es que suelen haber muy poco espacios de dialogo profesional, espacios de intercambio.

P: Profesor, su consultora hoy en día ¿quiénes la conforman?

R: Mi señora y yo. Hemos tenido en otros momentos gente que trabaja para nosotros pero los dueños somos nosotros.

CRISTÓBAL BIANCHI

P: Paulina Soto nos recomendó que habláramos contigo, nos dijo; podrían hablar porque él tiene una visión bien crítica de la gestión cultural.

R: Bueno, ella es de la poca gente que sabe del tema.

P: ¿Qué es una consultora cultural para ti? ¿Cómo la definirías a partir de su función?

R: De partida una organización que tiene personalidad jurídica. Una institución que se define a sí misma como la de Tironi, se dice experta en comunicación estratégica. Hay consultoras que se definen como expertas en psicología laboral, en conflictos.

Yo pienso que hay consultoras, no sé si es la realidad no sé si todas las consultoras que hacen servicios, en relación a la cultura, están preparadas para definirse como consultoras a nivel de asesoría cultural. Pero sí pienso que es una entidad autónoma y privada. Y que el fondo se piensa como un grupo de profesionales.

P: ¿Lo piensas como un grupo de profesionales, como una sociedad, de varios profesionales?

R: sí, más de uno. Entiendo que hay consultoras que son una sola persona. Como el movimiento David, del poeta Eduardo Anguita, el creó un movimiento porque él era el único miembro. El movimiento David, pero eso es lo que yo entendería como de diccionario.

P: ¿Teórico?

R: Claro

P: Pero, qué haría ¿Qué hace una consultora cultural?

R: En el fondo presta servicios.

P: Pero más profundamente, qué tipo de servicios prestaría,

R: Yo pienso, que dado que el campo de la cultura, es un campo que se puede pensar desde el campo científico, o sea en el fondo, la consultora debería ser un grupo de profesionales expertos, en pensar a la cultura como un objeto de estudio.

P: Pero entonces la entenderías como un modo de expertos teóricos.

R: Y prácticos y metodológicos.

P: Metodológicos, hasta qué punto es práctico

R: Gente que en el fondo tiene un ojo clínico particular, para abordar los temas de la cultura ¿y qué pueden ser esos temas? Pueden ser: metodologías para hacer un diagnóstico, metodologías para hacer líneas bases, investigación para sistematizar, diseños de políticas.

P: ¿Políticas culturales?

R: Ahora pensándolo de la manera en que me lo preguntan y, de la experiencia que he tenido en el Consejo, creo que hay consultoras que si bien no cumplen con ese requisito, si pueden brindar ciertos servicios que la cultura requiere que no están necesariamente enfocados en el tema cultural.

P: ¿A qué se referiría eso, por ejemplo?

R: Por ejemplo, sistematizar un programa. Hay un programa X, no sé... Acciona, que necesita ser sistematizado y ordenado en sus objetivos. Eso lo podría hacer cualquier profesional de las ciencias sociales, medianamente preparado.

P: En teoría lo podría hacer cualquier consultor casi, de las ciencias sociales.

R: Lo que pasa es que con el adjetivo cultural, igual dentro del flanco, hay ciertas diferencias. Que no funcionan como todos los otros. Yo me imagino que un consultor debería manejar ciertas cosas de sociología de la cultura, ciertos perfiles de cómo son los ciclos de la cultura, de qué manera se profesionalizan los artistas, yo creo que debería tender a eso, que no exista es otro problema, pero eso es lo que debería suceder.

A mí me sucede muchas veces, que en el fondo tú te juntas con profesionales de las ciencias sociales, que ellos te preguntan a ti, pero cómo son los pintores, cómo son los poetas.

P: Y ellos deberían saberlo.

R: Claro.

P: ¿Entonces tú crees que es necesaria una formación del tipo académica, enfocada en el área cultural?

R: Más que académica, enfocada en el ámbito conceptual y de la investigación en relación con ese campo. O sea, tú deberías saber por ejemplo, qué es un marco de estadísticas culturales, si existe el modelo. Argentina tiene uno, Brasil tiene otro. Y si tú quieres asesorar sobre ese tema, debes manejar por ejemplo el estado del arte sobre los marcos de estadísticas culturales.

Hay un saber asociado, súper específico, o sea si tú por ejemplo quieres ir al psicólogo ¿vas a ir a uno laboral? No, vas a ir a psicoterapeuta. Porque el psicoterapeuta está especializado en eso, es un profesional de las ciencias humanas que se especializa en el campo cultural. Y el campo cultural es una cuestión súper amplia que va desde las políticas culturales, hasta la gestión de una empresa que brinda un servicio relacionado con la cultura.

P: O sea, en esta definición habría también especificidades ¿Gente que se dedica al campo de empresas dedicadas a cultura, gente que se dedica a políticas culturales?

R: Lo ideal es que un equipo maneje esos distintos niveles

P: ¿Pero siempre como un asesor más? Por ejemplo, no sé qué opinas tú. Beatriz Duque nos decía que es difícil que un gestor cultural sea a la vez Consultor cultural.

R: Depende.

P: Porque para ella el consultor, tiene que ser sí o sí un estudioso. Tiene que saber, tiene que tener un saber asociado.

R: Lo que pasa es que las consultoras operan un equipo. Siempre hay un jefe de investigación. En Conycit siempre hay un responsable de la investigación. Yo por ejemplo ahora postulé para el post doctorado en Conycit y hay un tutor, un guía que avala tu investigación.

De partida siempre hay uno que se hace responsable, que le da el sello. De hecho pasa muchas veces que en las licitaciones, las consultoras ponen un nombre, y después ese nombre se cae. Porque ese nombre le suma más puntos. O sea, si en una investigación está Paulina Soto, obviamente que va a valer más a que esté yo. Porque tú dices: "¡ah la Paulina ha dirigido estudios, sabe! Sabe del tema". Entonces hay un saber especializado que te da la garantía que ese equipo va a trabajar en la dirección correcta. Ahora, ¿Cuál es la naturaleza del saber de ese investigador? Yo creo que sí, hay un elemento teórico importante que es saber del tema, es leer del tema.

Y obviamente, con otras herramientas que pueden o no, estar. Y ahí yo creo se diferencian del gestor cultural. El gestor cultural, en el fondo, yo creo que dependiendo de su área de especialización en el campo, va a ser capaz de responder a ser asesor. Un gestor cultural que dirige M100, que dirige un museo, que se mete en el fondo en el área de patrimonio, va a poder ser un consultor sobre ese tema. Pero dudo que pueda hacer una línea base del Fondart, o dirigir la encuesta de Consumo Cultural porque ahí se requieren otras habilidades. Que tienen que ver con la investigación científica, levantar, dirigir la cuestión. Yo creo que el gestor sí puede ser consultor pero dependiendo para qué, para consultar qué, para brindar qué servicio.

P: Claro, tendría que ser un gestor cultural muy experto, en un área específica.

R: Claro, yo creo que ahí es donde peca un poco el gestor cultural a veces, que no está tan especializado. No está profesionalizado.

Claro, que si tú miras el estudio de gestión cultural municipal, que nosotros hicimos en el CNCA, entre el año 2006 y 2012, la cuestión es así, ha aumentado "heavy".

Yo el otro día hablaba con la Romina Pantoja, la directora del diplomado en la Universidad Católica, y me contaba que ella recibe 300 postulaciones para entrar al diplomado ¡Una locura! Y quedan 30, o sea, hay un auge. Ahora ¿Qué pasó? eso lo podemos hablar también; pero, en Chile es un campo nuevo y en nivel de consultoría si requiere especialización. Requiere de la multi-disciplinariedad, porque la cultura es un campo bien especial.

O sea, por ejemplo, la necesidad que hayan economistas en el tema de la cultura, la necesidad jurídica, tengo entendido que la persona que lleva jurídica en el CNCA, cuando cambió la administración, renunció. Y después lo mandaron a llamar porque lo que él hace nadie más lo puede hacer en Chile.

P: Nadie más lo sabe hacer.

R: Lo mismo pasa con los abogados. Si ustedes estudian leyes, yo les recomendaría al tiro que se metieran en el tema de los derechos de autor, que es un tema que nadie sabe nada y que va a manejar muchos temas de interés sobre todo por el tema de la globalización, de Internet, etc. En EEUU hay abogados especialistas en derecho de autor.

Yo creo que obviamente, la cultura, hay casos en el CNCA, que es súper difícil cambiar a las personas porque no hay nadie que los reemplace. O sea, tú en educación no tienes ese problema. Vas a Australia y eres experta en pobreza y tienes 200 personas que lo son, que hacen lo mismo que tú y la mitad, probablemente, mejor. En cultura no pasa eso. Hay artistas, hay gente que le interesa, gente que sabe mucho, pero no necesariamente hace un trabajo de consultoría.

P: ¿Has tenido alguna relación profesional con alguna consultora?

R: Sí, con varias.

P: ¿Y cómo ha sido? ¿Consultora Cultural? ¿Que se denomine como tal?

R: Con las que me he relacionado, creo que ninguna es consultora cultural propiamente tal. Desconozco en este momento, si los nombres que tengo son consultoras culturales realmente o no.

P: ¿Te acuerdas de alguna?

R: Hay una que es ARS, otra Patrimonia.

P: ¿Cuál es la primera?

R: Ars, Puzzle, la de Valpo que hizo un estudio conmigo, la de Viña. Y hay un par más, no sé, una que sistematizó conmigo un programa del CNCA. Ocuparon un instrumento de sistematización y no tenían idea de música. Fue el programa Escuelas de Rock, e hicieron un súper buen trabajo. Se sorprendieron porque nunca se habían metido en estos temas, pero ahí habían herramientas que las podía hacer alguien que no fuera experto.

P: Y que los profesionales del área no están capacitados para hacerlo...

R: Los servicios que requiere la cultura, no necesariamente requieren un saber particular ahora.

P: Ahora, tú no recuerdas si esas eran consultoras culturales específicamente.

R: Yo creo que no eran.

P: ¿De qué carreras venían?

R: La directora había hecho su tesis sobre Bolaño.

P: ¿Cuál de todas?

R: La de Puzzle, fue hace tres años, ya ni me acuerdo. Ahora ella ponte tú, era periodista experta en Bolaño. Lo que pasa es que los servicios que requiere una institución como el Consejo de la Cultura, muchas veces no requieren de tanta especificidad y muchas veces sí. Por ejemplo, nosotros ahora estamos licitando una cuestión que se llama "los cuadernos". Vamos a hacer un cuaderno por cada uno de los dominios culturales. Son diez, a partir de patrimonio, educación, los tres grandes sectores y las seis disciplinas artísticas. Y mi idea es que este cuaderno sea un texto de cincuenta páginas a partir de todas las fuentes que nosotros tenemos: el INE, la encuesta de consumo, los catastros, algunos diagnósticos que hay. Y nosotros le pedíamos dentro de los requisitos que pusieran especialistas en arte.

P: O sea que contarán con un especialista en arte.

R: Claro, y súper divertido porque los supuestos especialistas era gente que tenía un magíster en Gestión Cultural, pero no es especialidad.

En cambio la otra hizo una postulación mucho más hábil, se definió más académica y que en el proceso de levantamiento de la investigación iban a entrevistar a expertos. En eso innovaron, en la propuesta. Pero no ganaron por eso solamente, también había un marco teórico.

P: Tú mismo dijiste nos dijiste que habías observado un crecimiento empinado de profesionalización en el área de la gestión cultural y en el área de las consultoras. O sea, están surgiendo brotes de consultoras.

R: Lo que pasa es que se está abriendo un mercado que antes no existía.

P: ¿A qué crees que se debe ese crecimiento y ese mercado que antes no existía?

R: Bueno, es que hay más gente dedicada a esto. Cada vez es un tema más importante.

P: Pero tú crees que es por un asunto netamente de interés particular, vocacional.

R: Pucha es que es difícil saber si es vocacional o si es de interés. Yo creo que es un poco de las dos cosas. O sea, antes no existía. Nosotros tenemos una institucionalidad cultural relativamente nueva, joven. Estuvimos veinte años con una dictadura que generó una situación bien particular.

P: Es un tema que nos ha salido como tema paralelo en otras entrevistas.

R: Yo creo que es un espacio en desarrollo. La cantidad de escuelas de arte, la cantidad de estudiantes que hay. Cada vez hay más gente que tiene esta opción. La cantidad de plata que se ha invertido desde el punto de vista del Estado, y en el fondo, también de plata que ha entrado de manos privadas. Entonces hay crecimiento en varios niveles y eso hace que haya más gente interesada en esto, además de entender que el campo de la cultura no está privado solamente a los artistas. Hay un grupo de gente, ustedes, que no necesariamente van a producir, o tienen esta vocación de producir obra u objeto, sino que estar entremedio.

Ahora, ese entremedio son muchas cosas: está la gestión a nivel más administrativo de infraestructura, la gestión más a nivel de platas, de finanzas, la gestión más a nivel de educación. Un poco lo que dice Gabriel (Matthey): que estamos pasando del gestor productor de eventos a un facilitador de procesos, y en el marco del proceso tú requieres tener más habilidades, distintas técnicas, no solamente de conseguir cosas.

P: Y en ese sentido es difícil lo pueda seguir haciendo una sola persona

R: Nosotros, por ejemplo, hicimos un estudio de la profesionalización de los artistas visuales, donde se definió si tienen isapre o no, cómo el tema del empleo, etc. Bueno, es un campo de pleno empleo. Nadie se dedica solamente a ser artista, a vender su obra. Todos hacen otras cosas, generalmente hacer clases o ser gestores culturales. Ahora lo interesante de esto, es que los espacios de mediación cada vez son más importantes en el ciclo de la cultura, incluso en todas las artes. En el teatro cada vez se requieren más, en las artes visuales, el lugar del editor en la literatura. Dentro del ciclo, del proceso, el creador es uno más, y si tú lo piensas sistemáticamente, hay un espacio que son estos: los mediadores, los gestores. Y ellos son cada vez más importantes en este ciclo, para que este campo exista.

Entonces, por ejemplo, en discusiones del currículum de artes visuales, tú podrías plantear la necesidad que a la gente personas que estudian artes visuales se les enseñe a ser gestores. Porque obviamente no todos van a lograr ser artistas. En el cine eso generalmente pasa, todos estudian para ser director, y en la carrera tú te das cuenta que sabes soy más bueno para arte, soy bueno para cámara, me gusta la producción.

P: Es más técnico también.

R: Bueno, porque se ha especializado. Porque es una orquesta, para hacer una película. Trabaja mucha gente. Eso es lo que más llama la atención, cuando se filma una película, la cantidad de gente que está atrás, en arquitectura no pasa eso. En arquitectura el problema que hay es que tú estudias para proyectar.

P: Estudias para ser un artista de la arquitectura

R: Claro. Y los que hacen eso son muy pocos, si tú hablas con arquitectos peor. Lo hacen de diez uno. Entonces, el golpe al ego, es súper fuerte. Creo que hay, unos datos de la UNIACC que señalan que el 80% ahora son *webmaster*.

P: O diseñadores también, industriales.

R: Lo interesantes es el diagnóstico. Es que los mediadores son tremendamente importantes dentro del campo. Y esos mediadores -ese concepto viene de la educación- son como un facilitador de procesos. Pero si tú lo miras como desde la mitad, no del principio ni del final, en las artes visuales se ve súper bien: el "*dealer*", el galerista, el curador, que son temas que recién están entrando en Chile. Piensa que en el CNCA recién está abriendo fondos para residencias, no existían fondos para residencias, hace tres años.

Entonces los que les estoy contando es para mostrarles que es un campo que ha crecido y que ese campo tiene un ciclo que tiene muchos agentes entremedio. Y esos agentes muchas veces requieren servicios y ahí las consultoras deberían tener un rol clave ¿Qué pasa ahí? Lo que pasa es que como está en "vías de", tienes un montón de gente que no

sabe tanto del tema y aprende sobre la marcha. Y en ese aprender sobre la marcha logra resolver ciertos problemas, pero otros quedan más o menos.

P: Van ganando experiencia, pero no necesariamente conocimiento bruto

R: Yo creo que en el fondo hay evidencia, hay investigación, qué se sabe de este tema X. Producción de festivales a gran escala, por ejemplo. Hay literatura de eso. Ahora, yo pienso que la parte científica es importante porque también defiende lo que nosotros hacemos, y eso es otro lado de la discusión.

La sensación que tengo a nivel institucional, es que opera mucho el dogma. O sea en el CNCA hay muchos saberes: hay una persona que te dice la gestión cultural está mal en el norte, pero los resultados de un estudio demostraron que la gestión cultural está mejor en el norte que en el sur, y que estaba peor de lo que mucha gente pensaba en muchos niveles, por ejemplo, de infraestructura no hay datos. Hay pocos datos; o sea, operan muchos saberes. Y en el Dpto. de Estudios tratamos de levantar información para que esas decisiones se basen en información real. Entonces ahí hay un choque. Por ejemplo, todo lo que se instaló con el gobierno de Piñera y con Cruz-Coke, de las Industrias Culturales. Eso se empezó a diseñar con Paulina Urrutia, en el departamento de fomento que lo diseñó Leo Ordóñez. Que esto de la economía con la cultura es de los de derecha, no es cierto.

P: Es un prejuicio.

R: Claro. Por supuesto viene Cruz Coke y dice que hay que hacer el mapeo de industrias. De hecho hoy vi un mapeo del libro, un catálogo así, lleno de gráficos". El mapeo de las industrias culturales de Chile lleva tres años, pero si tu discutes con la gente de las disciplinas artísticas te dicen " Es que yo no creo en eso, esa cuestión está mala".

P: O sea, no creen en las estadísticas.

R: Ni en la metodología. El mapeo muestra, obviamente, que es más complejo tu campo. Tú dices "oye, en la danza hay un actor importante que ahí no está mencionado" ¡Bueno tratemos de ponerlo! Y te contestan" No es que a mí no me gusta ese modelo". Entonces tú te topas con gente que dice "la arquitectura es así" y tú dices "pero los datos nos muestran que..."¿Por qué pasa eso? Porque en el fondo no hay investigación, opera la intuición. Por qué se hicieron los cincuenta centros culturales en la época de Paulina Urrutia, porque era una buena idea y nadie lo investigó! Nadie dijo "es mejor hacer treinta y tres, localizarlos mejor y hacerles un plan de gestión". ¿Ahora qué es lo que pasa? Está la infraestructura, sin nada adentro.

Una compañera nuestra que lleva ocho años trabajando en el Consejo, que es Geógrafa, se acaba de titular ¿Cuál fue su tesis? Analizar la georreferenciación de infraestructura

cultural. Estudiar por qué es mejor poner el centro ahí o allá. Es a lo que deberíamos llegar a "¿sabes qué? en Aysén hay que hacer esto". No es decir "sabes que lo vamos a hacer en todas las comunas con más de cincuenta mil habitantes". Porque eso fue el criterio de antes. No digo que haya sido una mala idea, pero así opera, así ha operado siempre el mundo.

P: Es un poco de prueba y error.

R: Y ustedes saben que cuando se hace bien, es porque hay una serie de detallitos, de especificidades que se tomaron en cuenta para llegar a esa decisión. Como cuando yo hago los bombardeos, no los hago en cualquier lado de la ciudad. Es de un sitio específico, tiene que ser un lugar simbólico para que se filme, tiene un nivel de detalle. Es un saber ¿entienden?

Mi impresión, en conclusión, es que nosotros estamos en un mundo semi profesional, de gente que tiene mucha experiencia porque ha visto mucho; pero que no tiene habilidades para diseñar una política pública, por ejemplo. Y que no respeta a una persona que probablemente no es de su campo, pero puede decir algo de su campo. Eso es porque es semi profesional.

P: La idea que "me basta con lo que tengo".

R: Exactamente y eso tiene un cierto límite para poder avanzar. Y yo no digo estudiar, saberse la filosofía de la gestión cultural. Estudiar para saber qué es lo que estás haciendo. Eso no es nuevo. Tienen que estudiar lo que ha habido antes. Ver donde se sitúa el trabajo que quieren hacer. Es interesante.

P: O sea, si tú quieres ser el director de un centro cultural de artes visuales, tienes que saber el estado de las artes visuales. No puedes poner cualquier exposición porque es bonita.

R: Exactamente, y en el fondo ciertos detalles: a quién se invita, qué va a hacer el artista, etc. Eso le da espesor cultural a las cosas. No esta cosa como de "Wikipedia ", así como que "todos podemos hacer de todo".

P: Y eso tú consideras que falta bastante.

R: Claro, yo creo que es una carencia. ¿En qué sentido? Estoy pensando mucho en el Consejo, porque es lo que más he visto. Pero no solo en Consejo de la Cultura si no que en general.

En el estado debe haber una masa dura que maneja perfecto su tema. Un grupo de funcionarios que maneja lo burocrático, más allá de la cultura. Yo creo que vamos en súper buen camino. Por ejemplo, hoy estábamos en esta reunión para hacer el sistema de

información cultural y la gente de regiones fue lapidaria. Súper interesante. Nosotros necesitamos datos para saber las brechas entre cada arte a nivel regional, una cosa que no sabe nadie. Porque ahora ya no me sirve saber si van diez personas al teatro. Ahora quiero saber cuántos van al teatro en mi barrio, y eso demuestra que estamos con la idea súper clara de adonde hay que ir. Una consultora debe entender este tema así.

P: Críticamente.

R: Creo que las consultoras son empresas flexibles. Al menos para poder hacer un buen trabajo como consultora debe incorporar a agentes expertos en el tema. Yo he estado en reuniones con gente del Consejo y acá la gente está hablando sin saber, y gente que es conocida. Tú tienes esa sensación.

Yo por ejemplo, mi tema nunca ha sido este. Yo hice un doctorado, casi como hacer un doctorado en arte. Me metí en filosofía, nada que ver con lo que aprendí acá, con lo que estoy aprendiendo acá. Yo no puedo hablar de indicadores, yo no soy sociólogo, pero sé que esto es importante, y me doy cuenta cuando tú no tienes personas que estén hablando desde un lugar como se habla en economía.

A mí me han dicho que cuando va la gente del CNCA al Ministerio de Hacienda, hacen el loco. Llegan tres viejos importantes preguntando por qué el IVA del libro y se quedan callados. Porque no hay masa crítica de este campo que defienda por qué hay que hacer eso. Entonces ahí tú necesitas un médico cirujano especialista en ese corazón que se llama cultura. Y abrirlo y tocarlo.

P: Desarmarlo y armarlo de nuevo.

R: Y eso se logra estudiando y trabajando el tema. Yo sé que hay mucha gente estudiando este tema. Pero no puede ser que la gente diga que en Chile hay tres curadores. No.

P: El problema es la auto denominación, que es lo mismo que nos pasa, o sea, auto denominarse es bien fácil. Nosotros podríamos ponernos cualquier nombre.

R: Es bien interesante, en el estudio de profesionalización sale, del cual yo fui contraparte. En el triángulo de la definición del artista qué es un artista. Los sociólogos se morían de la risa, pero punto es la auto denominación y el otro que es súper importante es el respeto de los otros.

P: La validación.

R: Sí a muchos artistas no les importa ganar plata. Es importante estar en la historia del cuento.

P: O sea, que te reconozcan, en el circuito

R: Para un artista de cincuenta años, que pasen su obra por la universidad es más valioso que vender un cuadro de diez millones. El respeto. Y está en la definición. Sino, la auto denominación no es suficiente.

P: Pero también hay un tema con la ignorancia. De repente pasa por reconocer a otro que no hace el trabajo. Por ejemplo, muchos directores de galerías de arte, no hacen curatoría. El artista ve que cuadros pone, montan y ellos se dicen curadores.

R: Entonces viene la otra que estudió cinco años en BSAS y lo encuentra un insulto.

P: Ahí hay un personaje que se auto denomina curador pero que no hizo ninguna pega de curatoría. Que puede ser lo mismo que pasa con los consultores, que no hacen trabajo de consultoría y se dicen consultores. Por algo que tú dijiste, que necesitan tener personalidad jurídica que los avale en el área.

R: Es más bruto que lo que parece. Es en fondo ganarse la vida. De hecho la consultora que hizo esta cuestión era de urbanismo, pero tenían a un buen equipo y yo sé que contrataron a ese equipo.

P: ¿Tú te acuerdas si esa consultora se dedicaba se dedicaba exclusivamente al tema de consultorías o trabajaban en otra cosa?

R: Sí, era consultora pero de estudios urbanos. "Le hacían a todo". Pero armaron un equipo bueno y el equipo lo conocía.

P: Pero armaron este equipo para este proyecto.

R: Para ganarlo. Y ellos trabajaron. Pero era algo así como el ex director del departamento de vivienda. Entonces el comprendía toda la nomenclatura burocrática.

P: Lo que nos pasa es que hemos estado viendo que muchas consultoras van cambiando dependiendo del proyecto que quieren postular. Nos ha pasado encontrarnos con consultoras que son una sola persona.

R: Es como un sitio web.

P: Claro. Entonces hay un proyecto y esa persona subcontrata pero en el fondo la consultora como tal es una especie de asociación fantasma. Es una empresa de una persona que subcontrata. Pero no hemos logrado encontrar alguna consultora- excepto Patrimonia - que tenga un staff muy estable y que no sea nombre que se forma por un eventual proyecto. Hasta el momento no ha sido súper difícil encontrar consultoras culturales, que se denominen como tal, y que realmente sean un equipo. Lo que tampoco está mal en la discusión, es lo que hay, lo real y estamos hablando de eso.

R: Este es un campo en el que creo hay un caos, que tiene una lectura bonita, que es súper infinito. Era una de las cosas que a mí me pasaba con el observatorio. Yo como editor decía: "aquí tenemos que mostrar que esto es una selva. Entonces, invitemos a gente que escribe bien, que sabe de su tema, ojala más joven de los típicos "cracks". Y que escriba sobre un tema; por ejemplo, el circo, Pilar Ducci. O sea, en Chile de circo pueden escribir cuatro personas". La noción de la materia en las artes; una cuestión que está súper de moda en Europa, los temas regionales. Pero realmente te das cuenta que recién estamos avanzando en ponernos de acuerdo en cómo vamos a hablar de los temas.

P: Es difícil armar unidades.

R: Es muy difícil, entonces yo decía "¡juguemos!" Hablemos de temas específicos, de porqué los artistas hoy investigan. Que fue el tema de la investigación en el arte y que fue el tema de la documenta 13. El tema del espacio público, arquitectura, invitamos a otra persona. Invitamos a Gabriel Matthey para que escribiera sobre gestión cultural. Por qué, porque hay una gran especificidad, conceptual. Y la idea del observatorio es esa: mostrar eso dentro de eso.

Ahora vamos a publicar un texto sobre el problema del progresismo en la época de la transición y se tira contra el The Clinic ¿Entienden? Yo no creo que una publicación del Consejo sea sobre los grandes temas del Consejo.

P: Como una paradigma pasado.

R: Educación artística, fomento, patrimonio e infraestructura ¡no sé! Y ahí estamos en la pelea. Tal vez quizás hay una tercera etapa- cuando la institucionalidad "cuaje mejor"- en que El Observatorio tenga que empezar a hablar de ciertos temas obligatoriamente, pero es porque hay una madurez.

P: Y porque va a haber una acumulación de conocimiento.

R: Claro. Lo otro que nos interesaba es que fuera crítico, incluso crítico del Consejo. Lo que era un problema de la política, tú no puedes auto criticar.

P: Me acordé de una entrevista, de algo que nos dijeron: ustedes como Departamento de Estudios ¿por qué no se estudian? ¿Por qué no hacen los estudios del Consejo? ¿Por qué el Consejo teniendo un Departamento de Estudios, tiene que contratar a consultoras para realizarlos?

R: Por una cuestión netamente de recursos. Porque para hacer un estudio necesitas tiempo y gente y nosotros no tenemos.

P: No dan abasto.

R: Claro, hacer un estudio, por ejemplo, hacer cinco *focus group* en cuatro regiones para levantar una información, eso significa que yo no puedo estar respondiendo el teléfono, no puedo mandar un mail. Y estamos hablando de un departamento que tiene dieciséis personas. Y los estudios son por sección. De mi sección salen cinco estudios. Cada uno de esos estudios lo hicieron ocho personas. O sea, treinta y seis personas generaron cinco productos. Es netamente una cuestión de recursos humanos. En el fondo es lo que se llama tercerización.

P: Si, tercerización de los recursos

R: Otro tema que tiene que ver con especificidad es lo que tiene que ver con la encuesta Casen. En Chile nadie puede hacer esa encuesta que no sea Microdatos de la Universidad de Chile.

P: También nos contactamos con Microdatos, son súper específicos.

R: Y eso tiene que ver con que somos un país en vías de ese perfeccionamiento No quiero hablar de la palabra desarrollo porque eso habla de que hay que llegar a un tope; pero, que estamos en vías de una especialización. Piensa que el campo es tan chico, que todos se conocen. Pero yo creo que de aquí al 2025 van a haber un montón de gente metida en esto, de verdad.

P: Lo miras con una visión optimista.

R: Si absolutamente. Por ejemplo, en nuestro equipo acaban de entrar dos personas de otra área, unas sociólogas jóvenes. Y sientes otro aire cuando llega gente más técnica, que no sabe tanto de cultura, pero que tiene las herramientas para enfrentar el problema. Si en el fondo las humanidades son plásticas.

P: Son transversales.

R: Son plásticas. Ciertas consultoras pueden especializarse en temas de educación, en cultura, incluso hasta en pobreza. Y requieren de ciertas herramientas. Obviamente que en la encuesta de consumo cultural no hay que ser experto. Eso sería un panorama súper ideal. Que uno se especialice en ese tipo de encuestas sobre cultura.

Pero en general un buen investigador, si puede hacer la Casen; entonces, la Encuesta de Consumo Cultural es un juego de niños. Si al final es ciencias sociales, es levantamiento de información a través de un método. Así como tú, si eres arquitecto, te puedes especializar; pero igual puedes hacer una casa o un edificio.

P: Como un médico, en el fondo eres médico general.

R: Exactamente, pero el mundo tiende a que uno se especialice. A mi me pasaba, en Inglaterra, que era súper difícil encontrar pega, porque siempre buscaban a gente

específica, Y habían pocos despidos porque siempre contratan al que hace lo que tiene que hacer. No hay esta cosa como general. Si eres un psicólogo clínico experto en niños, aún con esta dificultad, nosotros llegamos a que eres experto en niños.

P: Una sub especialidad.

R: Claro. Yo trabajé en psicologías del deporte. En Brasil hay psicólogos por deporte.

P: ¿De fútbol, de esgrima?

R: De juego colectivo, juego individual, ping pong, tenis. Había basquetbol, voleibol, fútbol.

P: A propósito que hablamos de eso ¿tú crees que es necesario abrirse a los diálogos para las profesionalizaciones, abrirse a los diálogos internacionales?

R: Sí, cien por ciento cuando uno está aprendiendo.

P: ¿Y hay en el consejo?

R: Claro, súper acotado. Hay gente de fomento que está en esto de llevar a gente y de traer a gente. Hay un departamento- el de internacional- que está organizando IFFACA y yo estoy súper metido en eso. Es una organización Australiana que son los "art council" de noventa países. Son funcionarios públicos, generalmente gestores culturales o gente especializada en cultura, y que se juntan una vez cada dos años en un encuentro global.

P: ¿Y es con un tema?

R: Claro, Los Tiempos Creativos, se llama. Y definimos dos ejes: los tiempos creativos críticos- de qué manera la cultura responde a las crisis ecológicas, medioambientales-, y los espacios creativos- es decir, nuevas formas de colaboración-. A nosotros, como departamento de estudios nos toca hacer el paper para IFFACA, que son casos de todo el mundo donde estas preguntas se complejizan: el Teatro clásico de Palestina, una persona que hace residencias en una isla en Canadá, de Chile está el Festival de Punta Arenas; Cielo en mi Barrio, que se hace en un lugar periférico. Otros que hicieron un proyecto que se llama proyecto memoria, que hacen obras con los escombros del terremoto.

Y ahí en el fondo vas a tener un encuentro, donde vas a tener a funcionarios del British Council, que están de todas esas cuestiones; países de África, que se juntan acá, líderes, ex ministros de cultura que discuten mesas; emprendimiento, crisis, tecnología, todo, lo que quieras. Es lo más bonito que hay.

P: ¿Se hace en distintas ciudades o en Santiago no más?

R: Se hace en Santiago. Dura tres días.

P: ¿Y dónde?

R: en la estación Mapocho. Ustedes deberían ir. Paulina (Soto) fue al IFFACA de Sudáfrica.

P: Paulina es viajera.

R: Paulina tiene un punto en su investigación: que nosotros estamos en el paradigma del desarrollo cultural de los sesenta francés, del acceso. Hay que darle plata a la cultura, a la cultura para el desarrollo. Que la cultura ocupa un lugar en el desarrollo de las naciones. Porque en el fondo, Paulina ha hecho cita a Amartya Sen, el premio Nobel indio de economía, que fue invitado a IFFACA y no puede venir ¡¡imagínate invitar a un premio Nobel! De hecho él descubrió que la felicidad ya no la da la felicidad material, sino que en el fondo el bienestar de las personas lo dan otras cosas, por ejemplo: no sentir vergüenza de lo que uno es, llevarse bien con el vecino, etc. y hay un serie de elementos simbólicos y al parecer, en esa satisfacción, la cultura tiene un rol clave. Eso te demuestra que la cultura esté desarrollada en un país, te genera un mejor estatus de vida.

P: Mayores posibilidades de satisfacción. La otra vez leí un artículo de La Tercera y hablaba exactamente lo mismo.

R: Ese fue el argumento que utilizó el gobierno británico para crear todo lo de las industrias creativas cuando llegó Blair al poder. Que era que la situación estaba tan mal cuando se fue Thatcher, que lo que necesitaban eran instancias de inclusión social ¿y qué es lo que daba eso? Las artes. Entonces se metió mucha luca en eso, ahora hay gente que odia esta cuestión.

Si tú hablas con curadores con gente como Justo, a él le carga el lado social de la cultura, porque él considera que la cuestión tiene que ser una cuestión *smart*. Ahí hay debates, pero eso es entretenido, es sano. Entonces, lo que está demostrado y, esto me lo dijo Paulina, es que los agentes culturales deberían ocupar un lugar cada vez más importante ¿Entienden? Me dijo que para hacer un puente en Noruega se invita a artistas, o sea, nosotros deberíamos ocupar un lugar en esa discusión.

P: Es otra realidad.

R: Otra realidad. Hay más plata y una estructura que permite eso. Y cuando hablamos de cultura, hablamos de sujetos que lo pueden pensar. Hay una cuestión muy linda; es un pensamiento que necesita un pensador. O sea, hasta el momento es una buena idea, claro. Que para pensar donde debería estar el Congreso, debería haber un poeta, ponte tú. Pero es una idea, que necesita a una persona en un directorio que diga que necesitamos a tal persona, un pensador que piense eso.

Me contaban el otro día que el nuevo ministro, él tiene otra visión, viene de afuera, y para IFFACA propuso temas, que todos quedaron para dentro. Y como lo dice el Ministro, al final está en las personas, se reduce a las personas. Y es el problema que tiene la cultura,

el destino de un proyecto está en las manos de la persona en las que cae, por eso las instancias de evaluación y seguimiento deben ser cada vez más bien hechas para que lo subjetivo no interfiera: pero por otro lado, para que se hagan las cosas de manera distinta, las personas tienen que ser distintas. Un tipo que diga que igual es "choro" que unos alumnos quieran trabajar con unos científicos, ¿por qué no? Abrirse a esa idea es cambio y tiene que ver con pensar multi-disciplinariamente.

P: Es algo que cuesta.

R: Claro porque tiene que ver con no haber visto el valor que tiene. Hay que estar informado para ver eso. Y es por eso es bueno viajar, leer. Para tener perspectiva. Y eso va de la mano con lo que piden los estudiantes: mejora en la educación.

La otra vez estuve con Radic, este arquitecto que hizo este restaurant, dicen que es el mejor arquitecto de Chile, y me llamó la atención todo lo que sabía de poesía. Y yo conozco a "ene" arquitectos. Yo obviamente, como me encanta la poesía, decía: este es un arquitecto distinto porque lee poesía. Fue mi relación.

P: Y seguro que es así, que es justamente por eso.

R: Y me preguntó de los bombardeos, y me dijo que leía "ene" poesía, y estuvimos hablando largo rato de literatura.

P: Y no acuerdas del nombre de pila?

R: Smiljan.

P: Sí, él.

R: Por ejemplo yo en Londres tenía un profesor sociólogo, psicólogo, Scott Lash. Que es súper famoso. Él hacía la cátedra de Duchamp y era experto. Se manejaba al revés y al derecho en industrias culturales, en arte. Eso es multi-disciplinariedad. Creo que este trabajo es súper importante. La gente mira al Consejo como una cuestión grande y cerrada. Pero eso te lo da la investigación.

P: Es verdad que es grande cerrada y lejana. Yo también estoy trabajando en el Consejo, en Valparaíso. Y es muy divertido lo que significa ser alguien del Consejo. Si te mandan a ti a una reunión, de inmediato se pone seria.

R: Es que es el Estado es el representante. Y tú hablas "en nombre de" y desapareces. A mí, por ejemplo, me mandan a regiones y me preguntan "pero qué consultora hizo eso" y yo no sé! Porque no manejo toda la información, recién estoy de coordinador. Y cuando digo que no sé, me quedan mirando ¡Cómo no sabe! ¡Pecado mortal!

Además hay un lenguaje: operacionalizar las cosas, levantar información. Es todo un mundo y no tiene la que ver con las artes.

Y es igual en todos los Ministerios. Lo ideal sería manejarse en los dos saberes, pero no necesariamente la gente que está en el Consejo es experta en todo.

P: El único que se me ocurre ahora es Castillo Velasco que era experto en los dos mundos, funcionario público y arquitecto.

R: Lo que pasa es que uno puede también manejar muy bien una cosa, pero sabes que se requiere cierto rigor para enfrentar otras, ciertos principios de trabajo.

BEATRIZ DUQUE VIDELA

P: ¿Cuáles son las consultoras culturales a las que el Consejo de la Cultura y las Artes se han acercado para solicitarle algún trabajo? ¿Qué es lo que requiere el Consejo de ellos?

R: Fíjate que en general el Consejo, no acude a consultoras en específico sino que acude a personas que trabajan en consultoras o que han armado sus propias consultoras. Entonces, creo que lo que yo haría es esa diferenciación, en que lo que se requiere es más bien es el servicio de personas, como profesionales.

P: ¿Y por qué tienen esa diferenciación?

R: Uno, es porque, efectivamente, hay muy pocas. El mercado de consultoras es súper acotado. Nosotros podríamos hacerlo - deberíamos hacerlo- vía licitación para la contratación de los servicios. Pero vía licitación, ya nos ha pasado con estudios, o con necesidades- ponte tú de capacitación, o qué sé yo-, que no llega nadie.

Mira, en el área donde yo trabajo nos hemos ganado unos pequeños fondos internos para hacer capacitación, dos años consecutivos. Esos dos años postulamos por un curso que tenía que ver con territorio y cultura. Si te digo: el primer año postularon dos y una de las postulaciones no venía muy bien hecha, entonces quedó la otra. Y el segundo año no postuló nadie. O sea, hubo que llamar a una consultora y decirle "oye sabes, por qué no postulas tú. Y por último contrata un staff un poco distinto, que no sea lo mismo que el primer año". Porque nosotros igual queríamos profundizar en ámbitos de territorio y cultura- y entonces finalmente esa persona postuló con su consultora y se ganaron automáticamente el proyecto. Además, a ellos no les interesaba mucho porque era muy poca plata y significaba un gasto muy grande, porque además necesitaban a su vez subcontratar. Entonces, la consultora tenía "un paraguas" y dos personas que son las personas que se movilizan adentro. Pero finalmente ellos a su vez, tienen que subcontratar.

Bueno, eso es una experiencia y ¿Qué nos demuestra eso? Que en el momento siguiente que necesitamos que una persona hiciera una asesoría, pescamos a la persona sola. Eso ha ocurrido mucho. Y para las regiones es peor todavía, porque cuándo abres una necesidad en una región y esa región tiene los recursos para contratar a una consultora, se da mucha muchas vueltas. Finalmente termina contratando personas.

P: Y estas personas ¿Tienen consultoras o forman consultoras para poder postular a eso? O sea, ¿Como una especie de consultoras fantasmas? Puede ser que no existan las consultoras que nosotros estamos buscando.

R: O sea, muchas veces no es que las consultoras sean fantasmas, sino que son consultoras muy acotadas, sumamente acotadas, chiquititas, de muy poca gente; y lo que hacen es mantener la consultora lo más viva posible a través de proyectos. Pero son dos proyectos. Entonces, lo que hacen o lo que hizo esa consultora, es ampliar su *staff* para el momento: contrata una o dos personas y les dice mira tengo 150 mil pesos para que hagas dos clases.

P: Entonces, ustedes llaman a estas personas que conocen, que saben que van a trabajar bien, porque si no el concurso quedaría desierto, según lo que estoy entendiendo.

R: Claro.

P: ¿Y ustedes no pueden hacerlo? ¿Por qué llamar a esas personas y no hacerlo el Consejo? ¿Por qué el Consejo no hace ese trabajo?

R: No porque el Consejo, cumple actualmente un rol de administrador de proyectos, de programas y de plata, pero no de conocimientos. Hoy día el Consejo, yo no sé si decir que es una brecha (dependiendo de lo que uno espera de un servicio público); pero tiene una carencia enorme de conocimientos, de muchos temas que hoy día rodean la cultura en total.

P: ¿O sea, no habría un departamento de estudios o un observatorio dentro del consejo?

R: Hay intentos de, pero esos intentos se quedan en intentos. ¿Sabes lo que le pasa al departamento de estudios? El departamento de estudios no genera conocimiento, genera información, pero no conocimiento. No está actualizado frente a las grandes problemáticas culturales, o los grandes temas que hoy día aparecen en la cultura o a las grandes relaciones de la cultura que son súper dinámicas, que están en procesos muy dinámicos ahora, mucho más dinámicos de lo que eran 20 años atrás ¿Te fijas? En ese proceso dinámico no alcanzan a llegar por ningún lado. Entonces lo que hacen es producir información. Y es una información muy auto-referida. Es información de lo que hacen, pero no es conocimiento. Claramente el conocimiento hoy día está en personas, en otras personas. Está en las Universidades que tienen gestión cultural, por ejemplo, u otras. En

ese marco estamos hablando de conocimiento. No estamos hablando de la producción, porque productoras hay, montones, pero no producen conocimiento.

P: Esa es nuestra línea, necesitamos que produzcan conocimiento.

R: O que tengan dentro de su oferta la entrega de conocimiento. Que es lo que pasa con Bárbara Negrón.

P: Sí claro, que tiene el Observatorio de políticas culturales.

R: Sí claro, eso es como una consultora. Y ella ofrece servicios y servicios que son teóricos, por decirlo así, y de conocimiento.

P: ¿Y el Consejo se acerca a este observatorio?

R: Sí, estos dos años que yo te cuento, los hemos trabajado con ella. Ella frente a la oferta arma el curso. Dice "esto por aquí, esto por aquí, esto por aquí" y subcontrata a los profesores. A veces le resulta, a veces no, es súper variable.

P: ¿En cuáles curso, que ha hecho el Consejo, ha estado Bárbara Negrón?

R: Yo te diría que ha estado a lo menos en unos 3 cursos. Y por otro lado ha estado asesorando seminarios.

P: Que dicta el consejo, siempre.

R: Y a veces ha estado incluso como socia también.

P: ¿Y recuerdas de alguno?

R: Sí, los seminarios de políticas públicas se hacen con el observatorio. Entonces ahí van como una especie de socios. Ese fundamentalmente, en esos ha tenido mucha presencia el OPC. Y de los cursos ha estado con nosotros como gestión cultural con enfoque territorial. Esos nosotros hicimos la versión uno y la dos.

P: ¿Y esos han sido a nivel nacional?

R: No, a nivel mucho más local. Para las cosas regionales, ahí el contacto ha sido fundamentalmente con personas y no con consultoras.

P: O sea, Bárbara Negrón ha sido como la gran consultora con la cual ustedes han trabajado y el resto son personas.

R: Sí, yo ahora te estaba buscando unas tarjetas, pero no encontré la de Antil Camacho.

Antil, levantó una mini consultora, es gestor cultural, docente y tienen una consultora.

Pero cuando se le contrata, se le contrata a él.

P: Pero lo que no logro entender, es que si este señor Antil Camacho ya hizo el link con ustedes y ustedes lo contratan por su profesionalismo y lo ubican; por qué no contratan la consultora de Antil Camacho.

R: Mira, ahí en ese caso ha ocurrido lo siguiente. Uno, es que eso implica un proceso. Tienes que hacer licitación. Por ejemplo, el concurso que nos ganamos teníamos que licitarlo, no podríamos contratar o a uno o al otro. Eso tenía que pasar por el proceso de licitación. Y ese proceso de licitación siempre es engorroso. Es engorroso para nosotros, pero es engorroso también para el postulante, porque le piden una cantidad enorme de papeles. O sea, es súper burocrático. Y por otro lado, ocurre una cosa. Ocurre una cosa que es bien tonta, pero ocurre. Por ejemplo, la Bárbara Negrón, ella sabe postular, ella tiene lista la postulación. Eso es súper clave. O sea, de esta consultora OPC, que además hace la pega, fíjate que lo que tienen ellos es que ellos tienen listo ese expediente. Ellos tienen aquí la carpetita y saben, van chequeando. Eso es lo que hay que hacer, y lo saben hacer todo.

P: Lo tienen sistematizado.

R: Claro, ellos tienen la cuestión ahí. O sea, ellos ya saben de memoria como tienen que postular.

P: O sea es como un Fondart.

R: Exactamente. Y eso no lo saben todos. Hay un par de consultoras que yo sé que están en otros lados, en otras regiones, que también ya aprendieron la mecánica. Y generalmente, las consultoras se levantan de ex trabajadores del Consejo. Por lo menos todas las consultoras que yo conozco, son de gente que trabajan con el Consejo, incluso en regiones.

P: Y tú crees que es por esto mismo, por el saber y conocer la mecánica.

R: Sí. Mira, ahí hay un conocimiento, que es el conocimiento de cómo funciona esta cosa. El perfil de las personas, el perfil de la institución. Eso, lo tienen los ex trabajadores del Consejo. Y eso, de algún modo, es un recurso, es un insumo que ellos pueden dar y otros no. Hace años atrás se hizo un estudio en regiones, que tenía que durar seis meses y al final se demoró dos años. Porque no había quién lo hiciera. Y al final, lo hizo una consultora que estaba dedicada a otro tipo de proyectos, que dijo "O.K, voy a meter a probar en este tipo de proyectos".

P: ¿Y no se involucraba en cultura?

R: No. Pero era de estudios, de estudios sociales. Entonces se metió a hacer este proyecto. Y les costó una enormidad, por que no contaban con conocimiento. No contaban

con conocimiento de las dinámicas, de la gente. O sea, la gente que trabaja en cultura tienen una dinámica muy particular: llegan a una reunión, no llegan a la otra, etc. O también están dispuestos, pero a veces no están tan dispuestos. Entonces cuando las consultoras son de ex trabajadores del Consejo hablan el idioma. Conocen a la gente. Ya tienen un conocimiento ahí.

P: ¿Cuál es el perfil de los profesionales que forman estas Consultoras? Bárbara Negrón sé que es periodista.

R: ¿Qué es lo que nosotros le pedimos a una consultora? Aparte de toda la formalización, le pedimos generalmente, lo que nosotros imaginamos que debiera haber al otro lado: antropólogos, sociólogos o geógrafos. Eso, es como un lado de la mirada. Yo como trabajo en territorio, para mi es importante que ese perfil de profesional sea parte. O sociólogo o geógrafo, fundamentalmente cuando se trata de estudios. No así periodistas. Eso es como lo que uno espera del otro lado. Administradores públicos, que se han ido especializando en el tema cultural son un gran aporte. Extrañamente, no artistas, que deberían estar mucho más integrados, pero no.

P: ¿Y eso por qué es?

R: Bueno, porque no es el giro de su negocio. Claramente no es el giro de su negocio, por lo tanto, el artista no tiene una formación más densa en ese sentido. Y es raro eso que se ha producido, como la separación que hace la gestión cultural respecto de los artistas. Los artistas son más bien un usuario o un material, un recurso; pero no una persona pensante que puede también aportar en conocimiento. Pero ahí tú te encuentras con un lío. Personas que han sido capacitadas en el ámbito de la gestión cultural y de las políticas culturales, hoy día están demandando formación en el ámbito artístico. Y ahí, ya se empieza a topar y te encuentras no con consultoras, sino que con fundaciones, con otro tipo de estructuras, como Balmaceda Arte Joven. Por ejemplo, ellos producen conocimiento y producen experiencia. Ellos postulan. Cuando se trata de capacitaciones más artísticas, ellos postulan. O fundaciones más específicas como la fundación Arte Clave, que trabaja el tema patrimonial, que se ha metido en la infraestructura, que tiene que ver con iglesias. Ellos también te dan una oferta distinta.

P: ¿Fueron exitosas las experiencias con estas personas?

R: Sí, muy exitosas. Lo que pasa es que ahí ocurre una cosa contradictoria. El año pasado nos ganamos nuevamente este curso que tiene que ver con cultura y territorio, lo hace la consultora de la Bárbara Negrón, la OPC; pero nos da la sensación de que la OPC no valoriza lo que está haciendo, como que no lo sistematiza. Mira, nos tocó un profesor, un geógrafo, súper bueno. O sea, nos pusieron dos profesores que nos aportaron mucho en

materias que son fundamentales en la gestión cultural. Elegidos por Bárbara Negrón. Una profesora que nos expuso de Ley de Donaciones que se notaba que sabía mucho, que tenía mucha experiencia, de verdad que ella fue un gran aporte. Y nos tocó un teórico que hizo unas clases preciosas. Quedamos todos súper motivados. Y qué es lo que va ocurriendo ahí, que sentimos que la consultora no agarra eso, no dice "oye esto es un recurso súper bueno que podría ofertarse mejor, que a partir de aquí podríamos construir mucho más conocimiento y a lo mejor hacer crecer nuestra oferta".

P: ¿Y no puede ser que quieran esta independencia con el Consejo?

R: Nunca supe. Pero quedamos con la sensación de que como que nos tiraban a los profesores, pero como que no apretaban, fíjate. A diferencia, por ejemplo de las experiencias con las personas, que sentimos que tienen crecimiento. O sea, a esa persona se le contrata para una asesoría chiquitita, ponte tú, y después se le vuelve a contratar y esa persona ha crecido montones entre ese espacio y el otro. Lo que entrega la segunda vez, nos ha ocurrido que suele ser muchísimo mejor.

P: ¿Porque integró?

R: Porque se ha movido. Como esto es competitivo y hay tanto trabajo limitado, las personas se movilizan mucho. Con las personas yo te diría que hay muy buenas experiencias. Cada uno con su particularidad.

P: Claro. Noto que hay esa división en el Consejo, entre persona y consultora, muy marcada.

R: Es que yo no veo la institución detrás, no se visualiza. De todo lo que te menciono, seguramente el 90% tiene ese soporte, pero no se visualiza ese soporte. Se visualiza la persona.

P: Y estas personas- con cara, al final- que generan una relación con el Consejo y que crecen con la experiencia de haber trabajado en el Consejo y estudios...Es raro que con la consultoras no pase eso. Porque también son personas y que también son pequeñas. Es extraño que no haya crecimiento o retribución de información de que la consultora X llegue al segundo encargo, por ejemplo, de una forma más grande.

R: Pero es súper loco, a mi me toca mucho lo que tú estás diciendo, porque es verdad. Por ejemplo, la otra vez una gran gestora con la cual mantenemos un contacto permanente, por que es muy buena ella, me dijo "oye yo trabajo con una institución, ¿crees que podemos hacer algún convenio?" yo salí arrancando ¿Me entiendes? Ahí ya me superó, yo no me puedo comprometer con un convenio con una institución, por que el Consejo es tan engorroso. No, yo me quedo contigo no más. Esa fue mi respuesta inmediata.

P: O sea, también puede ser que el Consejo no permita la entrada de alianzas más grandes.

R: Claro, por eso te digo que me toca también en ese sentido, que yo creo que es una cosa recíproca. También el Consejo es tan engorroso y pone tantas dificultades para hacer alianzas.

P: Que no permite involucrarse de una manera más profunda.

R: Claro, a menos que sea una institución así como la Flacso, que son instituciones más grandes donde es posible formar ciertos acuerdos, pero con estas más pequeñas no.

P: O sea, finalmente ustedes terminan llamando a sus conocidos no más.

R: Claro. Y el otro sector que está trabajando en la gestión cultural están dedicados a la producción. Y ahí sí que hay oferta y sí que están más ausentes las personas. O sea en el ámbito de la producción hay más ausencia del rostro-personas y están las productoras.

P: Entonces, los estudios podrían estar vinculados a las personas y la producción a las consultoras.

R: Exacto. Porque, piensa tú, las regiones abren licitaciones para talleres de producciones. Y después me dicen "no, si postuló la productora de tal persona" y fíjate que nos está haciendo clases. Pero para la generación de conocimientos más teóricos sobre cultura, son las personas y no la consultora con su especificidad. A no ser que sea la OPC, que es como casi la única que yo distingo como consultora de trabajo permanente, no fantasma, como tú dices. Bueno la de Paulina (Soto) también.

P: Que está más dedicada a patrimonio.

R: En realidad, lo último que me dijiste, que estas consultoras como se dedican empresas la producción, es una incompatibilidad de la consultora cultural; porque en sí, dentro de la teoría, la consultora cultural no puede producir. Estamos dando vueltas en círculos, porque se siguen llamando consultoras cuando son productoras. Son productoras, claro. Y en realidad, la verdad es que si tú limpias eso - el rubro-, su único trabajo es ese. Lo que pasa es que han adquirido conocimientos, entonces hacen clases, y por lo tanto capacitan, etc. Pero capacitan en producción y no en estudios teóricos. No tienen contactos tampoco. O sea, cuando hablamos de esas personas, todas esas personas tienen contactos más allá de las fronteras. Cosa que es re-importante en Chile.

P ¿Más allá de qué fronteras?

R: Nacionales. Pero no así el ámbito de la producción. Ellos conocen otros productores. Pero en el ámbito del conocimiento, por llamarle de alguna manera, en general todos ellos mantienen redes con otros países, con universidades de otros lados.

P: Eso a ustedes les sirve.

R: O sea claro, porque el aporte que traen es muy importante. Visiones Latinoamericanas. Eso es clave para una consultora chilena hoy en día. Es clave el contacto con el exterior. Es clave, clave. Con tan poco desarrollo que hay en Chile.

P: Claro, ver lo que hacen otros es parte del aprendizaje y la experiencia.

R: Claro. En el Consejo hay poco conocimiento, menos teoría; pero lo que sí existe un poco más acumulado es una cantidad de experiencia. Entonces, en esa cantidad de experiencia, el filtro igual es grande. Por ejemplo, si llega un gestor, uno sabe que tiene muy poco trote, porque eso se nota, se nota inmediatamente. Entonces, por lo tanto, el tipo de conocimiento que uno demanda, es un conocimiento que no está en cualquier parte. Por eso el perfil es ese, el de los estudiosos, y no del gestor propiamente tal, a no ser que sea un estudioso. Una persona que se haya perfeccionado mucho. Pero lo que nosotros necesitamos que la consultora nos reporte es aquello que no tenemos nosotros. Necesitamos el reporte de ese conocimiento más profundo. ¿Qué es lo que nos pasaba a nosotros? Nosotros pasábamos mucho en terreno, pero nos falta visión. Porque el rol del gestor no es ni la producción, ni la producción de conocimiento. O sea, un antropólogo, difícilmente va a ser un gestor cultural. Difícil. Y en la medida en que el ámbito cultural se desarrolla y crece, se va diversificando. En esa diversificación, se va necesitando de distintos actores que alimenten este proceso. Ahora en esa alimentación, entonces el antropólogo, por decirte, o el sociólogo- o sea, el estudioso-, va a cumplir un cierto rol y el gestor otro rol y el productor otro rol.

Yo creo que lo que va a pasar es que, si miramos el mapa de gestores en este minuto en Chile, muchos están dedicados a la producción. Están dedicados a la producción en sus municipios, por ejemplo, o en los centros culturales o en lugares así. Y no están dedicados a generar procesos. Pero ese sí que es el rol del gestor, generar procesos y hacer articulaciones. Que no las hace el productor, el productor produce: desde que pone el micrófono, se consigue la plata. Pero la visión de un gestor es la de una persona que articula y hace crecer el ámbito cultural en relación a los otros ámbitos. Y eso uno lo ve también. Hay gestores muy buenos, tú los vez actuar y son capaces de hacer equilibrar estos distintos ámbitos. Y entonces, yo creo que hoy en día, es muy probable que tengamos a muchos gestores trabajando como productores, pero no es su rol.

P: Es un problema económico al final.

R: Sí, claro. Porque al antropólogo no lo vas a tener generando procesos. Lo vamos a tener analizando, viendo lo que está pasando, haciendo una re-lectura de lo que está ocurriendo. Y al productor no lo vas a tener jamás en este otro ámbito que es al ámbito

de la gestión. El ámbito de la gestión es muy primordial, lo que pasa es que nosotros lo tenemos muy acotado. Y no sólo en el ámbito cultural, en otros ámbitos la gestión...nadie sabe mucho lo que es ¿No?

P: Tú visión es que está vinculada a los procesos.

R: Mira, a los procesos y a la articulación. La cultura no anda sola. No solo no anda sola en recursos, sino que no anda sola como ámbito de desarrollo. Anda con otros ámbitos. Entonces esa pega en el gestor es muy importante. Y además es la persona que está pendiente también de las calidades, de las cualidades de las cosas; porque, como yo te decía, mientras este ámbito se va abriendo, la cantidad de áreas que van apareciendo son muchas. Desde las carreras productivas, desde la industria cultural, desde las industrias creativas. Y uno se pregunta ¿Cómo agarro todo este conocimiento? Bueno yo creo que ahí el gestor es clave, y en todos esos ámbitos, hay personas.

ELIANA ROSAS

P: ¿Qué los llevó a conformar una consultora cultural? ¿Detectaron una necesidad, fue algo de tipo formal o un requisito administrativo? ¿Les surgió algún proyecto específico para lo cual formaron esta sociedad?

R: La ciudad de Valdivia es reconocida por su quehacer cultural. En esta ciudad hay importantes creadores, en diferentes disciplinas; y a ella también llegan artistas y gestores de otras ciudades del país que ven en Valdivia condiciones de desarrollo cultural facilitadas por una población cautiva que gusta de las artes, el patrimonio y la cultura en general. Sin embargo, hace cuatro años nos dimos cuenta que este crecimiento de la creación cultural y artística iba a necesitar de profesionalización en su gestión y que, dicha oferta, en la ciudad es casi nula. Lo que existía, y existe, es una tendencia a concentrar labores de creación, producción y gestión en una sola persona; pero no se cuentan con profesionales que aporten una visión más estratégica del desarrollo. Y esta necesidad percibida respondió, a su vez, al hecho concreto de que la Región de Los Ríos es la única región del país que definió, en su estrategia de desarrollo regional, al sector de la Industria Creativa como un polo de desarrollo económico, lo que imprime un sello a la región que debe ser materializado en una política regional para el sector que va del año 2009 al 2019. Por eso fundamos Om Consultora Cultural S.A, para ser parte de este aporte a la gestión profesional, no tan solo en Valdivia, sino también en el Sur de Chile; poniendo en foco en el diseño, formulación y ejecución de proyectos; en la comunicación y el marketing cultural; y en la gestión contable y financiera de los proyectos y negocios asociados a la Industria Creativa.

P: ¿Cuánto tiempo de vida tiene la consultora? ¿Qué año comenzaron?

R: La consultora fue fundada por la contadora y gestora cultural, Eliana Rosas Sagüez; y por la periodista y gestora cultural, Cecilia López Maltrain, en el año 2009, en la ciudad de Valdivia para la Región de Los Ríos y el Sur de Chile. Al momento de crearla sólo existía una consultora cultural en el país, en la ciudad de Santiago. Hoy en la capital nacional se han sumado nuevas empresas, pero en el Sur Austral de Chile seguimos siendo la única.

P: ¿Quiénes son parte de su equipo? ¿De qué ámbitos académicos o formativos provienen? ¿Cuáles son sus profesiones? ¿Tienen ámbitos de especialización?

R: Actualmente el equipo está conformado por cinco personas. Fundadoras: Cecilia López Maltrain: Periodista, Magíster en Comunicación, Diplomada en Gestión Comercial, Marketing Estratégico y Gestión Cultural. Eliana Rosas Sagüez. Contadora, Diplomada en Gestión Cultural (U.CHILE) y Diplomada en Dirección de Proyectos (UDP). Un informático, especialista en plataforma de desarrollo para el sector cultural. Dos diseñadores gráficos con experiencia en el sector.

T: Sus intrigantes ¿Tienen algún otro trabajo además de trabajar como parte de la consultora? ¿Cuáles?

R: Las fundadoras sólo trabajan en la consultora. Son además creadoras de www.diariocultural.cl, producto de la consultora que también nació el año 2009, con el objetivo de concentrar en un solo lugar la información de cultura y la agenda de actividades. Comenzó en Valdivia y muy pronto se extendió en el Sur y en Chile. Hoy contamos con 10.000 visitas. Y este 2013 ha iniciado su etapa de comercialización, a través de la aplicación del Plan de Negocios (Diario Cultural es una experiencia interesante si les interesa profundizar en esto).

P: Como consultora cultural ¿Cómo describen o definen sus funciones? ¿Qué es lo que hacen específicamente?

R: Lo primero que hicimos fue analizar la cadena de valor de la cultura e identificar en ella dónde se concentraban los actores culturales de la ciudad. Tras este ejercicio nos dimos cuenta que la mayor concentración de los actores culturales (el 90%), estaba en la creación y producción. Sin embargo, en los ámbitos de distribución, difusión, comercialización y audiencia el trabajo era escaso y/o nulo. Con esta información tomamos la decisión de concentrar nuestras líneas de trabajo en los ámbitos de la difusión, comercialización y audiencia; considerando también que nuestras especializaciones están allí. Así, nuestras líneas de trabajo son: Diseño, aplicación y evaluación de planes de comunicación y marketing cultural. Formulación y evaluación de

proyectos para fondos públicos y privados. Gestión de la Ley de Donaciones Culturales. Gestión contable y financiera de empresas culturales y proyectos culturales.

P: ¿Qué servicios Uds. no realizan o no prestarían a un eventual cliente?

R: Nosotras no hacemos creación. Creemos que nuestra experiencia está en tomar la creación y hacerla circular. Por tanto, esa es un área donde jamás nos vamos a involucrar. Tampoco hacemos producción.

P: ¿Quiénes y bajo qué circunstancias han requerido sus servicios como consultora cultural?

R: Artistas. Centros Culturales. Organizaciones Culturales. Empresas Culturales. Otros gestores culturales. Para diseñar proyectos, formular planes de negocios para emprendimientos culturales. Diseñar planes de comunicación y marketing. Administrar la gestión financiera.

P: ¿Tienen una cartera de clientes fija? ¿De cuántos clientes estamos hablando?

R: Cartera fija: 6. Cartera Variable: va variando cada año. Nuestros trabajos son de largo plazo. No tomamos más clientes de los que podemos abarcar.

P: ¿Han tenido algún tipo de relación profesional con el CNCA?

R: Eliana ha sido 3 veces ganadora de Fondos Cultura (2 Fondart Nacional y 1 Regional). Cecilia trabajó en el CNCA Los Ríos como encargada de comunicaciones regional, entre septiembre 2009 y enero 2013 decide renunciar. Durante el periodo que trabajó para el CNCA vendió sus acciones de la consultora y no ejecutó trabajo para la misma. A contar de febrero 2013 se reincorpora a Om y adquiere nuevamente el porcentaje de sus acciones.

P: ¿Han tenido que recurrir a asesores externos que no formen parte de su equipo para algún proyecto en particular?

R: Sí, trabajamos con la lógica asociativa. La ciudad cuenta con profesionales en diferentes áreas, lo que permite incorporarlo/as cuando se requiere, especialmente para proyectos de corto y mediano plazo.

P: Si fue así ¿qué experiencia tuvieron? ¿Volverían a hacerlo?

R: La experiencia ha sido variable. Hay buenos y malos profesionales. En general, en términos de especialización, la región cuenta con pocos profesionales. Pero no ha sido un obstáculo, hoy la tecnología permite trabajar con profesionales de otras ciudades, no hay problema en eso. Sí creemos que la experiencia asociativa es fundamental, y no la abandonamos por tener malas experiencias.

P: ¿Conocen o tienen contacto con otras consultoras culturales?

R: Conocemos, pero no tenemos contacto. Nos gustaría para intercambiar experiencias.

P: Hasta ahora ¿Han significado las otras consultoras culturales una competencia para ustedes? ¿En qué sentido?

R: No creemos que la oferta de entidades similares sea competencia. No trabajamos pensando que existen otras entidades competidoras, porque creemos que hay mucho espacio de mercado para que funcionemos todas, y porque las necesidades del sector son muchas y en crecimiento. Además, en todo negocio, de cualquier rubro que sea, la apuesta por ser innovadores y aportar estrategias nuevas es un desafío permanente, que está por sobre la atención en la competencia. De hecho, somos abiertas a aplicar modelos, adaptar modelos de otras consultoras, sí estos son pertinentes. Por eso hacemos bastante *Benchmarking* internacional.

P: ¿Cómo observan ustedes el mercado para la consultoría cultural en el país?

R: Promisorio. Pero debe contar sí con algunos estándares para que la consultoría sea de calidad. Como sucede en varios rubros, son muchos quienes se asumen como expertos sin serlo y eso daña al sector. Creemos que se necesita mejor formación en términos de gestión cultural, que la oferta de formación y perfeccionamiento en la materia es casi nula en Chile, y la que existe es muy general, falta concentrarse en el sector. Pero también pensamos que este ejercicio es lento y se dará con el tiempo, puesto que la gestión cultural en el país es relativamente nueva y falta mucho por aprender aún.

P: ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes con las que ustedes se encuentran al momento de realizar su trabajo como consultora?

R: El desconocimiento de los actores culturales sobre el aporte de la gestión a sus procesos creativos. Hay mucho de sensibilización, orientación y educación en nuestro trabajo. También la comprensión de que un modelo de gestión permite optimizar energía, recursos, tiempo y hace más exitosa una iniciativa. Sensibilizar sobre lo importante que es diseñar un plan de comunicaciones y marketing para generar impacto con la iniciativa creativa y cultural; y, por último, entender que se necesita formar a la audiencia y que ésta, no siempre, va a estar dispuesta a comprender lenguajes artísticos encriptados.

P: ¿Cómo cobran ustedes a los clientes (remuneración por servicio prestado, canjes, comisiones por proyecto, etc.)?

R: Por supuesto, tenemos precios. Ellos pagan. Nuestra apuesta, en términos de consultoría, es que ellos comprendan que es un servicio profesional que debe pagarse. No

hacemos canjes. Tenemos un modelo de valores que depende del tipo de servicio que entregaremos.

P: ¿Cómo es que los clientes llegan a ustedes? ¿Cómo se han dado a conocer hasta ahora?

R: Llegan por referencia de otros. Llegan porque han conocido nuestro trabajo. No hacemos publicidad. Y, también los buscamos. Identificamos una necesidad y presentamos la solución.

P: ¿Cuáles son los límites geográficos de su trabajo (nivel regional, nacional, internacional)?

R: Región de Los Ríos, Región de Los Lagos, Metropolitana.

P: ¿Cuál consideran ustedes que ha sido su proyecto más importante?

R: La creación de www.diariocultural.cl una iniciativa que nació como un aporte a la cultura y hoy se ha transformado en una plataforma de contenidos de difusión que gusta en Chile y en América Latina, donde algunos países nos siguen. Creemos que el Diario Cultural vino a brindar una solución real y eso se nota con su crecimiento año a año.

P: ¿Conocen el Portal Iberoamericano de gestión cultural u otra plataforma virtual? ¿Están adscritos a alguna?

R: Estamos adscritos a varias. El que mencionas lo conocemos. Es muy importante estar vinculadas a iniciativas similares en el mundo, ya sean públicas o privadas. Conocer lo que sucede en otros lugares es esencial para medir el pulso de lo que pasa o podría pasar en Chile.

CARLA REDLICH

P: ¿Cómo definiría Ud. una consultora cultural, desde su función y ámbitos de acción? Es decir ¿Qué hace y qué no una consultora cultural, desde su punto de vista?

R: Desde mi perspectiva, una consultora asesora y desarrolla proyectos y programas referidos a los diversos ámbitos de la acción cultural; sean estos en el área de investigación, desarrollo o ejercicio de la cultura y el arte en sus diferentes manifestaciones.

P: ¿Ha tenido alguna relación profesional con alguna consultora cultural? ¿En qué casos?

R: En el desarrollo de mi profesión he sido consultada muchas veces por este tipo de organismos, sobre todo en fases diagnósticas referidas a establecer líneas base para la implementación de proyectos, principalmente de infraestructura o referidos a construcción

de políticas culturales o planes de gestión cultural. También he dirigido este mismo tipo de labor, trabajando directamente para una consultora.

P: A partir de su experiencia en el CNCA ¿Cuál es la demanda de consultores por parte del consejo? ¿Existe?

R: Entiendo que para la construcción participativa de la política cultural 2011 -2016, organismos externos al CNCA fueron contratados para la recogida y sistematización de datos. No tengo certeza si la figura de esos organismos corresponde a la de una consultora.

P: En relación a la pregunta anterior, si no existiese demanda alguna ¿Por qué cree usted que es así?

R: Creo que la necesidad existe pero no tengo certeza de su uso.

P: Si por el contrario, existe demanda ¿Cuál es la razón por la que se opta por este tipo de sociedad? ¿Cuáles son los criterios de selección de éstas?

R: Son competencias específicas y escasas las que se requieren para cierto tipo de tareas demandadas cada vez con más frecuencia por el CNCA y que rara vez se encuentran en los equipos de trabajo, sobre todo regionales. Además, el tiempo que debe dedicarse a estas tareas es altísimo, y los funcionarios que desempeñan labores en las diferentes áreas del CNCA difícilmente puedan destinar el tiempo necesario para llevar a cabo estas labores en el tiempo necesario. Por ejemplo, en Red Cultura, el programa de Centros Culturales del CNCA, se requiere que el profesional que vincula al CNCA con el centro cultural realice un trabajo de diagnóstico, tabulación y sistematización de datos de participación y consumo de los beneficiarios del centro cultural y que luego elabore el Plan de Gestión de dicho espacio, en un plazo de 6 meses. Creo que es muy difícil que un solo profesional reúna las competencias para realizar un trabajo de esa envergadura, considerando además las limitaciones temporales establecidas.

P: ¿Qué opina usted, en términos personales, del trabajo con consultoras culturales?

R: El área de la gestión cultural tiene cada vez más visibilidad y reconocimiento. Si bien es difícil definir la labor concreta de un gestor, para algunos este es sinónimo de un sujeto que se preocupa sólo de lo administrable en cultura, muy asociado a la industria y al mercado. Citando a Silva Echeto, la labor de una consultora podría ser la de reunir, evaluar, distribuir y organizar, es decir, administrar ciertos aspectos del conocimiento en este ámbito. Dependiendo de lo que sea de interés conocer, el trabajo con consultoras puede ser de utilidad, pero no debiera ser la única forma de aproximarse al conocimiento de los aspectos cuantificables en cultura.

P: ¿Cree usted que existe un mercado para este tipo de empresas culturales en nuestro país?

R: Creo que sí, y en constante crecimiento, dado el discurso capitalista que nos invade.

P: Según su parecer ¿Qué tipo de profesionales deberían conformar una consultora cultural en términos ideales?

R: Profesionales de las ciencias sociales, ojalá con proximidad a temas artísticos y culturales. Gestores de formación ecléctica, que puedan reunir la información recabada y sistematizada y entregar aproximaciones prácticas según el contexto y el tiempo en el que esa información será utilizada.

P: ¿Observa usted algún grado mayor de profesionalización en este ámbito, durante los últimos años?

R: Evidentemente, existe una mayor oferta de postgrado en el ámbito de la gestión cultural, además de algunas iniciativas en regiones para profesionalizar el trabajo de colectivos y agentes culturales. Sin embargo, aún no existe una carrera de pregrado que forme a profesionales en el área.

P: ¿Cuál cree usted que son las herramientas esenciales para ejercer la consultoría cultural de forma efectiva en el panorama actual?

R: Una formación académica continua, sin dejar de lado el devenir de la práctica cultural en el territorio. El saber y el hacer de la mano, durante todo el camino.

LUIS ROSALES

P: A partir de lo que indica su página, pudimos ver que ustedes están en funcionamiento desde 1995. ¿Cómo surge esto de hacer la consultora? ¿Cuáles fueron las motivaciones, las necesidades que descubrieron para irse por esa área?

R: Cómo surge, yo hasta donde sé, tanto aquí, chicas medianas, grandes, como afuera; las consultoras siempre surgen de oportunidades de prestación de servicios, donde usualmente a una o unas personas se le encarga un cierto pedido de hacer asesorías. Y en la medida que ese pedido tiene cierta recurrencia en el tiempo, toma forma de empresa. En realidad nadie forma una empresa consultora y se pone a buscar proyectos, porque el negocio no funciona así, y no parte así. Siempre en el mundo de la consultoría, la primera barrera que hay que pasar es el primer proyecto. Y la barrera siguiente es el primer proyecto como empresa. Porque hay personas que durante toda su vida hacen consultoría, como personas, pero no logran constituir empresa. Lo primero es hacer tu

primer proyecto como consultor y después tu primer proyecto como empresa consultora. Son dos cosas bien distintas.

P: ¿Y hablamos de este año, el 95, como primer proyecto de empresa consultora? ¿ O hablamos de proyecto como personas?

R: Sí. No, como personas empezó tres años antes, haciendo consultoría.

P: ¿Quién inicio?

R: Los socios iniciales que ya no están aquí, que era Fidel Miranda y Juan José Arriga. Ellos empezaron haciendo consultoría en políticas públicas y temas de mercado laboral; y su primera consultoría fue afuera, en Argentina.

P: ¿No acá en Chile?

R: No, nosotros empezamos haciendo consultorías afuera. Yo conocí a uno de ellos, a Fidel Miranda, de la época que yo era estudiante. En los ochenta, principios.

P: ¿Él era ingeniero?

R: Economista. La mayoría de los que estamos acá, o hemos pasado, son economistas, otros son ingenieros civiles. Pero la mayoría son economistas. Y psicólogos y sociólogos también han pasado. Pero el grueso son economistas.

P: ¿Psicólogos y sociólogos también?

R: También han pasado. Y siempre tenemos gente de ese tipo. Como externos y como planta. Y yo me acuerdo el año 94, me encontré con mi amigo Fidel y empecé a hacer también consultoría- yo nunca había hecho-, en temas de comercio exterior, que era lo que yo había trabajado antes en Argentina. Ahí nos juntamos allá. Y cuando volvimos, que fue el 96, ahí nos volvimos a trabajar en Chile y se formó esta empresa. Se había formado ya una año antes. Para entonces, nosotros teníamos más proyectos afuera que adentro.

P: ¿Y vivían sólo de la consultoría?

R: Sí, así es.

P: Se empezaron a dedicar 100%.

R: Eso es lo que marca el paso entre hacer el proyecto como consultor y el proyecto como empresa. Cuando haces el proyecto como empresa ya significa que definiste que eso es lo que vas a trabajar, y te vas a ganar la vida de esa manera. Porque lo otro puede ser esporádico. En el sector público es muy corriente que la gente más capaz, hace consultoría pero como trabajos esporádicos. Ellos les llaman "pitutos". Lo que casi me ofende, porque no es un "pituto" para nosotros, porque es nuestro trabajo y es lo que definimos que vamos a hacer. No sé si hasta que nos muramos, pero anda por ahí.

Entonces así empezó, con piezas de manera ocasional y atiendes solo. Y en qué momento se transforma en una empresa, en el momento en que tú te das cuenta que puedes formar una cartera que 1) sólo no la puedes atender, o 2) no es rentable atenderla sola.

Entonces ahí tú empiezas a incorporar a otra gente y empiezas a contratar gente. Así empezó.

P: Así es la historia.

R: Así es la historia y hasta donde yo conozco, de nuestros amigos que tienen empresas consultoras, ha sido el mismo modo. Porque no hay una preparación para ser consultor. En Europa por ejemplo existe una especialización, dentro de la ingeniería, para consultoría. Entonces uno es ingeniero en, guión, mención *Consulting*. Pero acá en Chile no, tú te formas de oficio en eso.

P: Ustedes se dedican a las políticas públicas.

R: Decimos que nuestro foco son las políticas públicas.

P: Y en toda área ¿Cuáles son los límites con que ustedes trabajan?

R: Mira el otro día estábamos hablando de eso, porque vamos a cambiar la página web. Y cuando tú miras las empresas consultoras, y te pones a mirar las 10 o 20 top del mundo, que son empresas muy grandes- entre mil trabajadores, de ese tipo son las *top five* o las *top ten* que se dedican a consultorías de este tipo-, tienen como dos maneras de presentarse. Una es, las habilidades que dicen que pueden trabajar: consultoría estratégica, consultoría organizacional, dentro de eso los tipos de metodologías que ellos saben, que conocen- saben de planificación estratégica, saben de desarrollo de software, de modelos de gestión, etc.-. Y otros son los sectores en los cuales trabajar. Y los sectores pueden ser: la minería, la industria de alimentos, el mundo de la cultura.

Entonces, lo que trabajamos son las políticas públicas en Chile y afuera. Eso no quiere decir que no nos interese el sector privado, pero nos gusta más el público; por las cosas que uno hace en el sector público. Y francamente, porque ninguno de nosotros tiene mucha experiencia en el sector privado- llámese empresas productivas del sector privado-, y sí en el mundo público. Muchos de los socios que han pasado por acá han sido funcionarios públicos de cierto nivel. Y por lo tanto, lo que tú logras empaquetar y vender es una experiencia de trabajo en un área específica, con métodos específicos, con capacidades gerenciales que han desarrollado, etc., y con conocimientos específicos. Si trabajaste en el mundo del trabajo, tú vas a ser consultor del mundo del trabajo y por lo tanto políticas públicas en el mundo del trabajo.

Con la gente que ha pasado por acá y lo que somos, nosotros hablamos del mundo las políticas públicas- que es como el titular genérico-, por lo tanto a los que atendemos como clientela son gobierno o la marca multilateral que financia proyectos en el mundo público, estos son: el Banco Mundial, Banco Latinoamericano, Naciones Unidas. Y las áreas que hemos trabajados, más específicamente, mercado del trabajo y todo lo que es el sistema de desarrollo y fomento productivo: Ministerio de Economía, CORFO, agencias de ese estilo, aquí y afuera. Sus equivalentes.

Otra área importante que tenemos nosotros es de gestión presupuestaria pública, porque uno de los socios en su época fue funcionario en el Ministerio de Hacienda – llego a ser subdirector del Ministerio de Hacienda- y por lo tanto, temas de administración presupuestaria, con toda su complejidad, los conoce bien. Entonces, uno va formando ciertos paquetes de productos que puedes entregar. Entonces, los proyectos que hacemos son, suelen ser complejos; en el sentido que tocan distintas áreas y se requieren distintas herramientas para desarrollarlos.

P: Y ofertas o solicitudes de privados ¿Reciben?

R: Sí, hemos hecho un par. Pero en el ámbito de los privados que se parece al sector público. Por ejemplo, hemos trabajado como dos o tres mineras. Grandes. En proyectos que para ellos son de responsabilidad social, que es como el ámbito de lo público en el mundo privado.

Estuvimos haciendo un proyecto largo con Latinoamerican, como de tres años. Y era, lo que yo podría definir- en esa época no se llamaba así-, como un proyecto de responsabilidad social. Hicimos un proyecto que fue como demostrativo y emblemático de Latinoamerican en el mundo. Y lo desarrollaron aquí, porque nosotros de eso sabíamos bastante. Cómo hacerlo. No habíamos hecho un proyecto específico con ese beneficiario, con ese tipo, pero sí proyectos. Dos o Tres. Esa es nuestra conexión con el mundo privado.

Si tú dices voy a hacer una campaña de marketing no me interesa tampoco. Si me dices, voy a diseñar una planta, no tampoco. Pero si vamos a hacer un proyecto público de eficiencia energética, sí; porque ese proyecto se desarrolla en el mundo privado pero es una política pública. Eso me interesa mucho.

No es que estemos ciegos, pero lo que lo que nos interesa es esto otro.

P: ¿En el sistema público participan por licitaciones?

R: Todas. Todas son concursadas.

P: Y no es que vengan específicamente hacia ustedes y les digan.

R: Fíjate que en nuestro primer inicio, el 95, por la experiencia que teníamos, nos llamaban.

P: ¿No había nadie más?

R: No, habían otros. Pero ocurren dos cosas: Uno que nos conocían como consultores, como personas; y otro, que el sistema de compras públicas en Chile no estaba desarrollado. El año 98, Chile genera una ley que se llama Ley de Compras Públicas y ordena todo el sistema de compras públicas en Chile. Incluso ha sido replicado en Latinoamérica, como legislación y como forma. Hoy día existe un portal que se llama Chile proveedores, Mercado público; y por lo tanto, todas las compras públicas, todas, son por esa vía. Y por lo tanto son concursables, licitados o cualquier mecanismo que la ley define. Eso es como nuevo. Y por lo tanto, nos conozcan o no, son licitadas.

Y en el caso de la marca multilateral, usualmente nos llaman y contratan. Son contratos directos. Pero, la banca multilateral también ha ido evolucionando, en temas de transparencias, por tanto eso ocurre hasta contratos de 50, 60 mil dólares. Contratos superiores a esos, son todos licitados. Por listas cortas, por listas más grandes, concursos nacionales o internacionales, son todos licitados.

P: ¿Nunca les ha pasado que los llaman y les digan "por favor participa de la licitación, concursada"?

R: Afuera sí. En general cuando eso ocurre, a mí me parece que es porque no tienen oferta. Y en ese caso nosotros nos negamos a participar. Yo prefiero el aviso que sale día a día y que lo ve todo el mundo, a que me llamen y me digan por favor participa. Porque si no significa que la persona que está del otro lado no tiene mucho desarrollo y que me voy a encontrar con algunos problemas que uno esperaría no encontrarse: que los plazos, que después se cae la licitación, que cometí un error, no sé.

P: En este momento ¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo?

R: Como todas las consultoras, y esta no es una excepción, los equipos de trabajo de las consultoras tienen dos pisos: uno que es el permanente y otro que es el efectivo. El permanente es la gente que está todos los días acá y atendemos todos los proyectos y algunos en particular. Ese número somos cinco. Lo más grande que hemos llegado a ser ha sido nueve. Pero yo creo que cinco es un buen número, porque cada uno de los cinco somos directores de proyectos; y por lo tanto, por cada proyecto tú lo multiplicas por cuatro o por diez.

Entonces si uno suma el tipo de proyecto y la cantidad de gente que está, es cuatro o cinco veces eso. Porque cada proyecto tiene un jefe de proyecto que siempre es uno de nosotros- que somos nosotros los socios- más un equipo de especialistas para los proyectos que va desde tres, cuatro hasta diez especialistas; depende de la capacidad del proyecto. Pero ellos están por el proyecto, tienen un contrato específico por el proyecto contra productos.

P: ¿Y los socios estables, son del área también de la economía?

R: De la economía y de la ingeniería civil.

P: ¿Todos sin excepción?

R: Sí.

P: ¿No sé si se recuerda de la experiencia de los proyectos de área cultural. Si recuerda, qué fue, para quién fue?

R: Yo recuerdo que hicimos dos o tres, y dos en particular.

P: ¿Fueron para el Consejo?

R: No, ninguno para el Consejo. Uno fue para la CORFO y que fue un proyecto que abrió líneas de financiamiento para el mundo de la cultura. Entonces era un proyecto que se llamaba Instrumentos exploratorios para el sector cultural. Fue el 2005, 2006.

P: Ya estaba el Consejo.

R: Ya estaba pero no tenía competencia en esta materia, ni plata. Y la CORFO tenía. Entonces la CORFO, por una promesa de gobierno, tenía que expandir el fomento productivo a sectores no tradicionales. Y dentro de eso estaban el turismo, etc. Y este era el menos tradicional. Entonces se hizo una licitación, que nosotros ganamos porque pusimos una buena propuesta y un equipo con mucha gente que tenían experiencia en gestión en el mundo de la cultura. No eran profesores de Universidad.

P: ¿O sea, invitaron gestores culturales?

R: Es que no invitamos gestores, los conocíamos.

P: ¿Y quiénes eran?

R: Hoy día una de ellas es la directora del Centro de la Moneda, Alejandra Serrano. Que la conocíamos. Gente de ese tipo eran invitados. Que han administrado instituciones culturales. Si ellos han administrado, quiere decir que pueden saber qué se requiere, cómo se maneja, más allá de decirte que sería muy bueno expandir la danza en Chile.

Entonces, en ese encargo que fue para la CORFO, la CORFO armó una unidad dentro de la CORFO y contrató un señor especial, Leonardo Ordoñez. Y Ordoñez se había metido en todo lo que era el aspecto del audiovisual y el cine. Entonces, producto de esta experiencia la CORFO abrió un poco más el área y dijo "¿Hay otras áreas que no sean lo audiovisual o el cine?" Y contrató esta consultoría. Y fue una licitación. Pero más fue una especie de lista corta, si es que no mal recuerdo, porque no había muchos que pudiesen hacer oferta ahí. Y nosotros que conociendo lo que hacíamos, más la gente que conocíamos, sabíamos que podíamos ser la oferta que ellos requerían y que andaban buscando. Y eso fue un estudio para seis regiones, en siete u ocho disciplinas. Entonces se hizo todo un levantamiento duro estadístico: asistencia, corte de boletos, etc.

La parte más difícil fue levantar un mini catálogo de quiénes eran. ¿Quiénes son los actores, todos los actores relevantes en el mundo de la danza en Valparaíso? Súper difícil. Y el Consejo tenía un catastro, y era muy malo, era una guía de teléfono, pero malísimo. No actualizado. Había gente muerta, gente que ya no estaba, que se había cambiado. El día que lo presentaron públicamente, ese día quedó desactualizado. Entonces no sirvió para nada.

Tuvimos que hacer todo de nuevo para poder hacer lo que teníamos que hacer, que era un trabajo con talleres grupales, con análisis FODA, con un montón de cosas, con entrevistas. Lo difícil era ubicarlos. Y eso, me acuerdo, fue en seis regiones: Fue en la cuarta, Valparaíso, no sé si la sexta, Concepción y la décima. No me acuerdo. Pero eran seis regiones. Y se estudiaron nueve disciplinas, y después para poder producir la oferta de instrumentos de fomento, se acordó acortarla a seis; porque tres de esas disciplinas eran súper poco maduras, del punto de vista de los modelos de negocios. Eran personas. Las otras eran empresas. Y ahí apareció todo, lo que es la cadena de valores y todo el mundo, y de los productores en cada una de sus disciplinas. Y tenía que ser distintas de la audiovisual. Ese fue ese proyecto.

P: Ese fue el primer proyecto.

R: Sí de ese calibre. Eso fue el 2006. Y de ahí la CORFO validó de las seis disciplinas y seis regiones, un piloto, creo que fue en cuatro disciplinas. Y de ahí muchos instrumentos de fomento quedaron abiertos para ese tipo de disciplinas. El segundo fue producto de eso.

Tiempo después nos llamaron de la Región de Los Ríos, pero no fue el Consejo fue un operador de CORFO, CODECEL; que es un operador grande de CORFO, que opera instrumentos de fomento. Y ellos estaban sentados en una mesa que era una instancia que se creó el 2006, cuando los Gobiernos regionales se desarrollaron. Se crearon unas cosas que se llaman Agencias Regionales de Desarrollo Productivos, que eran entidades público-privadas a cargo de gestionar fondos de fomento para la región. Quedó una

agencia por región. Y en esa época justo se había escindido Valdivia de Osorno- se había creado esa región- se creó una agencia grande. Y tenían dentro de su plan desarrollar el fomento. Y una de las industrias entre comillas, industrias no tradicionales fuertes surge a raíz del Festival de Cine. Por lo tanto, los actores más relevantes en Chile, en el audiovisual, están en Valdivia, no están en Santiago. Como creadores y productores. El financiamiento está acá, los equipos están acá, pero los actores están allá, muy conocidos y algunos bastante premiados.

A partir de esta experiencia entonces, ellos dijeron "vamos a crear entonces, un sello de la Región de los Ríos como una región creativa, ese va a ser su sello para el mundo". Y por lo tanto no bastaba sólo con tener Audiovisual, que ya lo tenía, entonces hicieron un piloto – qué cosas o no podemos hacer- y ellos mismos definieron que había dos o tres disciplinas y una de esas era la música. Tienen el conservatorio, tienen una de las escuelas más duras de música, en particular en ingeniería acústica, la Austral, - hay una más en Santiago pero esa es la mejor que hay en Chile- tenían bastante infraestructura. Entonces, definieron ellos que una de las cosas que querían ver era desarrollar un polo musical. Y ese fue el proyecto. Y nos llamaron. Nos dijeron, sabemos que ustedes hicieron ese estudio en CORFO hace un par de años y sabemos que ustedes saben de temas de gestión, entonces, ayúdenos en esto.

Y eso creo que no fue contratación, fue casi directa. Porque fue una lista corta entiendo, pero teníamos demasiada ventaja para ganar. Y ganamos esa cosa. Ese proyecto se llamó Modelo de negocios para el desarrollo del polo musical en Valdivia. Y ahí trabajamos con gente de todo tipo. Yo creo que incluso hoy día hacen clases en la Universidad de Chile: musicólogos, etc.

P: ¿Algún nombre que recuerde?

R: Sí, Jorge Martínez fue uno de los que trabajó ahí. Él trabaja en el área de musicología, en posgrado. Y él, vivió muchos años en Europa, en Francia, en Italia, entonces conocía a la manera europea lo que era en polos musicales. Esa fue parte de la exploración que se hizo; o sea, cuál es la experiencia internacional en la práctica de los polos, cómo se desarrollan, cómo funcionan, dónde tienen éxito y dónde fracasan.

Miramos algunas experiencias en Latinoamérica y después entramos derechamente a lo que era un modelo de gestión, un modelo de negocios del mundo de la música. Por lo tanto, identificamos la cadena de valor, los actores, armamos un directorio de cada una de las personas, personajes y empresas que había en la Región de los Ríos en cada uno de los espacios de esta cadena de valores. Y después armamos un plan de cómo desarrollarse. Y eso fue.

P: Yo veo que lo más complicado de trabajar en esta área, es la escasez de información o la falta de actualización respecto de esos actores ¿Esa debe haber sido la mayor dificultad?

R: ¿Tú dices en el mundo de la cultura? Sí, particularmente. En todo el mundo de la consultoría el acceso a la información es clave. Porque de la calidad de la información es lo que tú puedes levantar un buen diagnóstico, que es lo que tú siempre quieres en el mundo de la consultoría. Y en este caso la información era nula. ¡Afortunadamente existía Internet! Porque sin Internet no era posible armar esa cosa. Y la búsqueda fue bien aleatoria y heurística, porque no había ninguna manera sistemática de aproximarse. Tú tenías datos de personas que dicen que conocían a...

P: Era suerte. Boca a boca.

R: Sí, por eso te digo aleatoria y heurística. Y logramos armar un buen directorio con piezas en cada uno de los pedazos de la cadena de valores. De gente de la Región. Y obviamente había algunos pedazos más gordos que otros. Los intérpretes y los productores eran bastantes, pero había otros que eran servicio a soporte y eran dos o tres y punto. Claro, el pedido no llegaba a ser: mira vamos a hacer un directorio calificado que diga estos son proveedores tipo A, B, C, no. Sino: éstos son los datos de contacto, éstos son los servicios que ellos dicen que hacen, y todo el "chorizo" que si ellos quieren los contactan. Tampoco verificaba si era eso exactamente lo que hacían, o si era esporádico. Eso, no.

Pero con ese material yo entiendo, después el Consejo pudo armar muchas. Porque este es un trabajo para la agencia, no para el Consejo. Y un representante del Consejo está sentado en la agencia. Después tomó esa información y le sirvió mucho para hacer sus labores de difusión. Ya tenía el directorio, por lo menos yo sé que sirvió el directorio. Hasta donde yo sé, no tengo evidencia de que el polo se haya desarrollado. Porque un polo no se desarrolla de la noche a la mañana, son cuestiones bien estructurales desde el punto de vista económico. Entonces, me da la impresión que algunos sienten que es una iniciativa y han caminado y otros no. No sé si se va a desarrollar como polo musical en Valdivia. Pero tenían todos los elementos para poder hacerlo y muchos años de trabajar para poder lograrlo.

Esa fue la experiencia. La información en general en el mundo de la cultura es mala. La información desde el punto de vista de los negocios es pésima. Porque no está y porque la gente no entiende las categorías. Y a otros definitivamente, les da tirria las categorías; o sea, hablar con ellos de cliente, modelo de negocios ¡Por favor no! O sea les molesta. Yo te diría que les molesta y después les asusta. En el mundo de la cultura y de la educación suele pasar eso.

P: Bueno, antes en el mundo de la cultura era dependiente del mundo de la educación. Y es cierto que hay como una aversión, un prejuicio respecto a hablar de las platas.

R: Bueno a nosotros nos contratan porque de eso sabemos, así que no tenemos ningún problema en el lenguaje. Y la información que existe, respecto del punto de vista de la gestión de una política pública-que siempre tiene elementos económicos, administrativos y tecnológicos, no sólo de contenido cultural-, súper escasa.

Por ejemplo, para el caso del polo de Valdivia, la información que había disponible eran estudios sociológicos y antropológicos, no habían estudios de la actividad misma: cuántos son, quiénes son, dónde están, qué hacen, cuánto ganan, nada, cero. Y de manera que, en el caso ese, nos aproximamos a esta realidad a partir de otras experiencias de afuera, donde está no solo estudiado, sino también, desarrollado. Y podría decirte que incluso en Europa hay universidades especializadas en gestión de modelos de negocios para el mundo de la música.

P: O sea un mundo de diferencia.

R: Absolutamente. Yo me acuerdo, llegué por X vía a que en Suecia, tienen mucho eso. Y hay razones históricas de porqué Suecia los tiene. Y ellos tenían toda una línea de trabajo en los magíster de las escuelas de negocios, para trabajar en el sector cultural, en particular en la industria y la música, o la nueva industria de la música. De ahí aprendimos mucho y pudimos asimilarlo al caso chileno y explicar el caso chileno en función de esas categorías. Y eso. Hasta donde me acuerdo, la información era escasa y de un sólo tipo, que son más bien fenomenológicas. Pero tú para entrar en el mundo de la gestión en el mundo público, necesitas datos, estadísticas, plata, etc. Y eso no está.

P: Es demasiado primitivo.

R: No es primitivo, tiene otro foco. La preocupación no es el desarrollo como actividad económica. Y es curioso porque yo me imagino que cosa más linda que vivir siendo músico, vivir de la música siendo músico.

P: Pero esa es la queja habitual.

R: Sí, pero no tienen ninguna sistematización en ese aspecto.

P: Una última pregunta. ¿Usted conoce alguna consultora cultural o ha escuchado de alguna?

R: ¿Qué te pueda referir un nombre? No. Conozco personas, no empresas.

P: ¿Y esas personas serían? Paulina Soto podría ser una que resuena.

R: Sí y la otra, bueno está la Alejandra Serrano. Y la otra, que es especialista en infraestructura cultural. Y que nos ayudaron en estos proyectos. Y sí sé, de gente del mundo de la economía, jóvenes, que han estado y están en el desarrollo de una empresa que está al servicio del mundo cultural específicamente.

P: ¿Y ellos quiénes serían?

R: Mira, uno de ellos yo me acuerdo que se llama Pablo Peña, que es un economista joven de la Chile, más joven que yo; y él trabajó como analista en nuestros proyectos hace años atrás. Y no sé si fue eso, o lo traía de antes, pero tiempo después yo me lo encontré y estaba con otro socio formando una empresa para trabajar en consultorías del mundo desde el mundo de la economía y la gestión en el sector cultural. Y esa era su aspiración. Si lo logró o no, no lo sé. Y tampoco sé si logró conformar la empresa. Pero, la última vez que hablé con él - que fue hace varios años, cuatro o cinco-, entiendo que ya estaban tramitando la personalidad jurídica. Por lo tanto, me dio la impresión de que era bien en seria su declaración, o sea, estaban avanzando. Pero nombres de consultoras no.

P: Seguramente ahora van a empezar a resonar algunas quizás.

R: Yo tengo la impresión, de que ha habido un floreciente público –hasta lo que yo entiendo- de programas de diplomados y posgrados de disciplinas de gestión cultural. Pero hasta donde yo los conozco, puedo estar equivocado, son de lo que uno llama tecnologías blandas, y por lo tanto la parte *soft*, y un subconjunto bastante acotado de lo que es el mundo de la gestión como para pensar en el desarrollo de fomento, o de empresa y de negocios culturales. Por un tema presupuestario, de recursos humanos, etc.

P: O sea, sería necesario para las personas que salen de un magíster realizar efectivamente estudios.

R: Claro, por lo menos para que sepan de lo que se trata, entender las categorías.

P: Desde ese punto de vista hay una crítica hacia estos programas.

R: Hasta donde yo conozco. Puede que haya cambiado pero por lo menos hasta hace un par de años.

P: Una cosa que se olvidó, trabajaron esos dos proyectos, el segundo por el que los llamaron ¿No se volvieron nunca más a interesar en el tema?

R: Yo creo que hay un tercer elemento. No miramos particularmente, voy a decir, proyectos chicos; y en ese mundo los proyectos suelen ser chicos. Para nosotros no es un esfuerzo mejor. Te digo, nosotros trabajamos hace varios años, de vuelta, mucho más afuera que adentro. En toda Latinoamérica, inclusive el caribe anglo parlante. Y por lo tanto, nuestro horizonte es...

P: Proyectos de gran calibre.

R: Para lo que es una empresa chica sí, para una empresa grande es nada. Pero nosotros no miramos proyectos que sean menores a ciento cincuenta mil o doscientos mil dólares. Y eso en un horizonte de seis a ocho meses de ejecución. Tampoco son muy extendidos en el tiempo y más o menos de ese tamaño, y por lo tanto, de esa complejidad. No son proyectos de una persona. Son equipos de cinco a diez. Hasta proyectos hartos más grandes. Nuestro rango, dónde está el ojo, va entre doscientos mil y un millón de dólares. Eso es lo que nosotros miramos y eso es lo que buscamos. Por lo tanto es bastante improbable meterse en el área cultura. Y dado que eso es así, nosotros no miramos prácticamente. Hay instituciones que hacen licitación y nosotros nunca las miramos, por ejemplo, cosas de CONANI, por ningún precio.

P: Es una cosa de rentabilidad.

R: Claro. En ese caso es una mezcla de rentabilidad y la conveniencia de lo que uno está haciendo ahí. Porque al final nosotros tenemos, si lo podemos categorizar, tres o cuatro tipos de productos. Entonces, no es cualquier cosa después de hacer casi veinte años de hacer consultoría en políticas públicas. Miramos mucho eso, qué es lo que es, qué es lo que piden, quién es el cliente. No sé, si es el departamento de adquisiciones, no. Si es una división de política, eso puede ser más interesante.

P: Son bastante selectivos.

R: Sí, efectivamente. Alguna vez alguien dijo que éramos una empresa boutique. Y lo que sonaba como una ofensa, en realidad eso es. Nosotros tanto seleccionamos lo que vamos a hacer como ocurre al revés. Entonces nunca hacemos proyectos estandarizados- lo cual es bueno y malo-, sino que son proyectos como dicen los gringos *taylor made*. Cada solución es específica. Y no son exactamente replicables, pero uno igual los puede utilizar, replicar en otros proyectos. Pero suelen ser aplicaciones bien específicas, trajes a la medida.

VALENTINA RIBERI

P: ¿Cómo se define el Centro Microdatos? ¿Cuáles son sus funciones?

R: El Centro Microdatos es un centro de investigación de excelencia, cuya misión es promover el conocimiento en el ámbito socioeconómico a través de la producción y el análisis de microdatos. Busca desarrollar investigación con impacto en el diseño e implementación de políticas públicas a nivel nacional y latinoamericano. Desde sus inicios, en el año 2000, cuenta con el patrocinio e impulso del profesor de la Universidad de

Chicago, James Heckman, Premio Nobel de Economía. En noviembre de 2007 fue distinguido como un Centro de Excelencia por la Iniciativa Científica Milenio.

Sus objetivos son: Desarrollar una agenda de investigación en el ámbito socioeconómico a partir de la producción y utilización de microdatos, especialmente datos longitudinales. Establecer y consolidar una red de investigadores que provea de investigación empírica que permita enriquecer el análisis de microdatos. Llevar a cabo investigación y formar capital humano en metodologías de encuestas. Medir y analizar competencias y conocimientos en el ámbito educacional, laboral y de la seguridad social. Promover y desarrollar evaluaciones de impacto de programas y políticas públicas.

P: Siendo Microdatos, un centro de investigación ¿Cómo se vincula con la cultura? ¿A partir de qué instancias y en qué proyectos ha trabajado?

R: El Centro Microdatos ha realizado diversos estudios en cultura, entre ellos se encuentran: Proyecto Implementación de un Marco de Estadísticas Culturales para Chile, 2011. Proyecto Estudio sobre el Comportamiento lector a Nivel Nacional, 2011. Proyecto Evaluación de Impacto del Programa de Fomento a la Creatividad en la Jornada Escolar Completa, 2010. Proyecto Marco de Estadísticas Culturales para Chile, 2010. Consultoría de Encuesta, Poblamiento y Análisis de Base de Datos De Empresas. Programa: Fomento Industrias Creativas de Santiago, 2012.

P: ¿Cuántas personas conforman su equipo trabajo y de que áreas profesionalización provienen? ¿Cuentan ustedes con especialistas en el área cultura?

R: El equipo del Centro se compone al menos de 50 personas fijas, y en algunas encuestas llegamos a contar con 800 encuestadores. El perfil de personas va desde economistas, psicólogos, sociólogos, antropólogos hasta estadísticos.

P: ¿Y se dedican exclusivamente a trabajar en Microdatos?

R: En general sí. Algunos profesionales también realizan clases en magíster de distintas instituciones.

P: ¿Cómo definiría usted a un consultor cultural?

R: Un consultor para mí es un profesional que aconseja desde su *expertise* por dominio académico o por experiencia.

P: ¿Consideras que en el área de la economía o la administración haya más material referido a empresas que se dediquen al área de la cultura?

R: Por supuesto debe haber mucha bibliografía analizada. En Chile varios entes han profundizado en esto. A diferencia de otras profesiones, economistas y administradores

son capaces de ver la cultura desde otra perspectiva, con dinámicas de industrias, referentes a capital cultural, entre otros.

P: ¿Cómo fue la experiencia de haber trabajado en el área cultural?

R: Fue una bella experiencia, con varios desafíos. El principal para mí fue el lenguaje. Como profesional del área social, debo admitir que los economistas hablamos mucho más desde lo cuantitativo, muchas veces obviando la connotación de nuestro propio lenguaje. A veces se nos olvida que el lenguaje crea realidades; y por ende, muchas veces nuestras palabras parecen duras y agresivas, pero creo que la experiencia en estas áreas, nos enseñará a un mejor uso del lenguaje, y podremos cada vez lograr ser más entendidos en el medio, y a la vez comprender mejor este medio que es tan distinto en esencia a los mercados habituales que estudiamos.

P: ¿Se encontraron con muchas dificultades para desarrollar el proyecto? ¿De qué tipo?

R: En general siempre tuvimos al otro lado de la mesa profesionales de excelencia que nos presionaban a mejorar tanto en forma como metodológicamente. Pero es claro que si bien el sector tiene interés por tener este tipo de estudios, aún no tienen una línea de acción clara al respecto, y muchas veces nos toca explicar conceptos más que las mismas conclusiones de los estudios.

P: Podríamos decir que el CNCA ha sido el gran cliente de Microdatos en lo referido a cultura. Cuál es tu perspectiva respecto de esta institución ¿Ves alguna falencia?

R: Sí, de todas formas, es nuestro principal cliente en estudios de cultura, pero ojo no el único. La única falencia, es la misma que podrían ver desde los Fondart: nuestra población de artistas se está manteniendo en base a ellos, y si bien considero que esto está bien, no debe ser lo único. Falta algo en los jardines, en la educación, para tener audiencias que promuevan la industria desde lo interno. Obviamente varios artistas salen en invierno a Europa encontrando un mejor pasar y reconocimiento.

P: ¿Reconocen algún prejuicio de los profesionales de la cultura en relación a insertarse en el mundo empresarial bajo el rótulo de consultores?

R: Eso es como preguntarle a un artista si tiene algún prejuicio con los economistas. Sí, siempre partimos desde nuestro propio mapa, pero creo profundamente que mientras más comunicación tengamos, mientras más trabajos hagamos en conjunto, más fácil será en un futuro. Nosotros como economistas usuarios de lenguaje concreto y cuantificable podremos adecuarnos y entender el sector con nuevos paradigmas, y a su vez podremos también mostrar nuestro lenguaje, evitando así prejuicios que muchas veces se fundamentan en confusiones y malos entendidos.

P: ¿Conoce alguna consultora cultural?

R: Patrimonia. De hecho hemos ido a algunas licitaciones juntos y ellos han sido mejores oferentes.

P: ¿Crees que hay alguna ventaja de una consultora que cuenta con profesionales de la cultura, por sobre otras que no cuentan con ellos para resolver o asesorar en proyectos del área?

R: Por supuesto, conocer el área desde adentro siempre es una ventaja, uno estima mejor los tiempos y costos conociendo el sector. Y si estas consultoras son asesoradas por equipos multidisciplinario técnicamente de excelencia, pueden claramente tener ventajas por sobre otras.

P: Cuál es el principal rubro sobre el que ustedes hacen levantamiento de datos o investigaciones.

R: Les recomiendo ingresar a: http://microdatos.cl/areas_6.php?id_s=2&id_ss=7

Ahí podrán encontrar los principales proyectos en los que estamos involucrados.

JESSICA SIMONE

P: ¿Cuándo se podría decir que tú comenzaste con esto de la gestión cultural?

R: Desde el año 1999. Empecé como asistente de Francisco Copello. Igual antes, estudiando en la Chile, estuve en exposiciones, pero como alumna. Estuvimos con exposiciones afuera en regiones y todo. Pero con el Pancho Copello, ahí aprendí mucho, porque aprendí como se manejaban los medios también, los medios de prensa. Aparte estábamos con el evento del Guarjola, que fue en Bellas Artes y ahí la producción era potente.

P: ¿Pero ahí tú estabas trabajando como productora?

R: No, estaba como asistente. Igual uno ahí hacía producción. Estuve también en el elenco. Estuve en varias cosas con el Pancho. Hice mucho también todo lo que es la gestión de los medios. Ahí, por primera vez, me empecé a relacionar con periodistas. De ahí me empezaron a salir cosas como artista independiente, y moviéndome un poco en las universidades, en los festivales de cultura, cosas así. Viendo un poco lo que es la producción pero bien autodidacta.

P: ¿Pero ahí tú estabas como artista o produciendo para otros artistas?

R: No, como artista. Y formé un grupito donde había músicos y una chica que me hacía el vestuario. Porque hacíamos performance, un poco la línea del Pancho. Y ahí también aprendí todo.

De ahí yo salí de la Chile, de Arte, y empecé a trabajar en la Municipalidad de Santiago. Y en la Municipalidad de Santiago, se me dio la oportunidad de escribir obras de teatro para niños. Y estuve cuatro o tres años, tres años y medio más o menos, haciendo las obras de teatro, montándolas en jardines infantiles de la comuna de Santiago. Y ahí hice producción. Y ahí tuve la inquietud y me metí a un postítulo.

P: Eras creadora, producías.

R: Todo. Y a veces tenía que actuar.

P: Y tenías el puente de la Municipalidad que eso también es importante.

R: De repente me pedían, por ejemplo –estaba Lavín en esa época y la Estela León-, hacer como un acto o una inauguración para algo de los niños. Me pedían a mí y yo hacía algo. O sea, aprendiendo bien amateur. Había pocas lucas y todo. Y ahí me entró la inquietud y di con este postítulo en gestión de la Chile, que era la única. Porque lo otro era el diplomado en la Católica que duraba dos años y era muy caro. Y entonces, hice este postítulo y seguí con las obras de teatro-. Bueno de ahí me metí a los asuntos de educación y empecé a estudiar psicología y todo. Pero la gestión cultural fue en la calle. Netamente en la calle.

De ahí, yo me metí un poco en política, fui asistente del Hugo Unga, viendo medios. Tuve una campaña política. Ayudé también en la parte política de Frei, de la última elección. Entonces de ahí aprendí desde otro ámbito.

Y hace como tres años que me vino la inquietud de formalizar como todo el cuento de la gestión, a través de este asunto de Cluster. Igual te digo no es fácil, porque no existe la formalidad, tampoco como profesión. Es que no existe la carrera de gestión cultural, entonces uno llega y la pregunta es ¿Qué haces? Eres productor y siempre existe esta lucha con la diferencia: es diferente lo que es un gestor a un productor. Pero la gente no entiende. Entonces el productor siempre ve como muy abajo al gestor. Y el gestor es el que gesta pues, es el que moviliza todo. Entonces no existe esa diferencia. Yo hago clases de gestión cultural. Diseñé lo que es gestión cultural en el Arcos hace un par de años atrás. He educado muchos gestores y productores.

P: ¿Y tú cómo definirías la gestión cultural?

R: ¿En Chile? Ni siquiera cabe como una pseudo-profesión, para nada. Es como un oficio. Lleva como ese rango. Se podría decir que claro, después de la vuelta a la democracia,

empiezan a haber como todas estas instituciones ligadas a la cultura y se fuerza a crear esta institución donde estos hacedores de cultura, se pueden proteger y tener algún que hacer laboral. Entonces el gestor todavía no sabe que roles debe de cumplir. Es como desde el ámbito, no sé, de gestionar actividades culturales y artísticas en un municipio, que te puedes encontrar ahí con un encargado de cultura. Hasta un tipo que se dedica a una representación de artistas, también podría ser eso. Pero como que todavía no decanta decir "estos son mis roles, hasta aquí llega el gestor cultural".

P: ¿Por eso hay este cruce de límites en que tú a veces produces y a veces eres artista? En otras entrevistas que hemos hecho, también nos hemos encontrado con que los gestores culturales se están dedicando a la producción en municipalidades, universidades. ¿Qué es lo que está haciendo Cluster?

R: Mira, actualmente estuve reformulando todo el asunto. Inicialmente se empezó con representación de artistas: estábamos con Entrama, con los Kalimarimba, con chicos de teatro. Y ahí, en este cruce de producción y todo, hubo un conflicto bien grande por lo que los artistas y lo que Cluster quería.

de ahí, por el gusto personal que yo tengo por las artes visuales, me empecé a ligar muchos más con las exposiciones de artistas. Y también con las asesorías, porque yo vengo asesorando el Fondart hace años. Desde el Pancho, desde el 99, cuando el Fondart era escrito a mano todavía. Y siempre todos los años me llegan, en las fechas, para que asesore proyectos. Ahí me veo colapsada, pero igual me entran más lucas.

Me he ligado al lado de asesoría en un aspecto; y por otro, a lo que son las ventas de talleres, en actividades que son más formativas. Desde lo que es, no sé... el año pasado estuvimos trabajando con Leonor Vicuña, que ella hace estos talleres de fotografía y nosotros se los vendemos, que son convenios. Ahí nosotros nos preocupamos de todo lo que es difusión, de la inscripción de los participantes, etc. Y la artista llega al lugar y solamente hace la clase.

P: Eso que me cuentas, me está haciendo mucho sentido, con frases de otro entrevistado, Beatriz Duque del CNCA, que me decía que los consultores culturales les armaban cursos a ellos. Entonces parece que se están dedicando a esto.

R: Ves, ahí como que se está yendo. Pero es que todavía estamos en pañales. Porque igual hay una cosa del quehacer, como de la formalidad de decir "tú eres gestor cultural, ah ya tú haces esto". Yo creo que va a ser como en unos siete años más, una cosa así, porque es todo una ambigüedad.

Por ejemplo, yo te digo personalmente, a mí no me gusta la producción. La "cablería", todo eso, lo detesto, no me gusta, no entra conmigo. Y generalmente lo que se hace, lo

que se hacía para los eventos era contratar a alguien externo y "dedícate tú al enchufe". A mí me gusta más el negociado, me gusta más el trato. La idea es que el artista cree y yo me dedico a todo lo otro. Veo la parte administrativa.

P: Lo que es fantástico para el artista.

R: Sí, pero hay conflicto, porque el artista no entiende eso.

P: Qué es lo que no entiende el artista.

R: El artista no entiende, por ejemplo, cuánto tiene que cobrar. Mira, el año pasado, había una chica que hace murales. Igual es media conocida. Y me dijo "Sabes Jessica, mira yo vengo cobrando tal cantidad de lucas por este mural". Entonces yo le decía "Oye trabajas como china y no ganas nada". Y le dije, mira: planilla excell, fórmulas ya hechas, los materiales, todo". Entonces como que no capta, así que al final casi trato con amigos.

Y aparte los clientes igual tienen la imagen como de "el artista", lo tratan como bien "pajarón".

P: O sea lo hacen tonto.

R: Pasa mucho eso. Por ejemplo, me pasó con dos chicos ilustradores. Para la vuelta ciclística de Chile, la producción me pidió artistas ilustradores, porque le ponen la cosa en las tricotas, atrás. Entonces yo estaba trabajando con dos chicos, que estaban en último año de ilustración. Y yo los llamo y les digo "está esta propuesta, hay pagos, materiales". Y los cabros no lo creían. Ya iban a hacer gratis, ponte tú, el mono. Entonces yo les dije "No. Yo ya hablé, los derechos de autor son tales, firmamos esto, etc.". Y estaban así (boca abierta). Y al Robertson, que es el que estaba viendo todo este asunto de VTR, nunca le había pasado que alguien le había dicho "oye, quiero una firma del contrato que dice que las ilustraciones dadas van a ser un acote de tal cantidad y todo el asunto". Entonces fue como *iwow!*.

Por ejemplo, me ha pasado, con un artista que trabajo, que al inicio me dice "oye, métete a mi *Facebook* que subí las obras". Y yo le digo "¿ya le pusiste algún logo, un sello de agua, algo? Bájalo". Entonces me dicen "tienes razón". En órdenes de cosas, no sé, en los mismos eventos. Por ejemplo, está la obra de teatro y dicen "ya y vamos a invitar a todos los amigos. Oye los amigos son buenos *partners*, van a ir a tu obra de teatro, si tienen lucas para pagar. Y la familia también. Pero la idea es que el otro público, conozca tu arte, que pague por tu arte, que se masifique tu arte, y sea reconocido tu arte y todo el asunto, entonces vamos a hacer un plan de difusión. Nos vamos a difundir desde, por ejemplo, en los envíos de los comunicados de prensa van a ser en tal tiempo, y hasta la creación del evento en Facebook. Lo vamos a hacer en tal tiempo, y lo vamos a reforzar en tal cosa, estas van a hacer las frases". Y ponen cara de sorpresa.

Y ahí se genera como un conflicto, porque el artista empieza a pensar que uno quiere manejar su obra. Porque en gestión se mueven tres cosas: está primero la obra, el artista, y está también el gestor. Y aparte yo me he encontrado, con varios que buscan como tener más presencia en cuanto a lo que es todo esto. Hay muchos.

P: Tú crees que el consultor, gestor tiene que estar...

R: Gestor prefiero.

P: Gestor, entonces. Tú crees que tiene que estar más invisibilizado.

R: Sí. Yo creo que por eso me he ganado cierto cariño. Porque el artista tiene que brillar, uno tiene que estar siempre por detrás. Figurar el nombre, no.

De hecho, a mí me llegan muchas solicitudes de asesorías, cosas así, por conocidos. Me han llegado proyectos muy buenos de entidades súper reconocidas, por datos.

P: Porque funciona por redes.

R: Es que en la gestión, si tú no tienes contactos o redes, no te mueves. Pasa que yo envío gente a hablar con tal persona de parte mía y después me llaman "oye súper bien y todo". Me llegan muchas consultas.

: Me quedó dando vuelta un poco. Dijiste, primero la obra, después el artista.

R: No, no primero o segundo. Es como una triangulación del asunto. Está el artista, está la obra también, e incluso está el mercado, por otra parte.

Primero, está el artista como creador, él crea una obra. Y la obra tiene una sensibilidad incluso física. Tú, por ejemplo, vas a hacer una exposición y te tienes que preocupar que esa obra llegue a destino de tal manera, porque esa obra tiene tal característica, tal formato. Va al muro, ponte tú- estoy hablando de plástica-, tiene una lectura en la exposición, tiene que tener cierta luminosidad, tiene que estar colgada en el techo o en el suelo. Entonces también hay un respeto ahí. Uno también tiene que ver eso. Uno tiene que conocer el producto. Que está el artista y está la obra.

Hay veces que también el artista, tú lo vas a empezar a gestionar- conociendo al artista- y ya tiene una proyección personal. Él quiere llegar a exponer, no sé, en África. Entonces tú tienes que decir, cuál es el camino para que este artista llegue África. Que va a ser diferente que un tipo que quiere exponer por primera vez en una galería y los vas a llevar a cualquier parte.

P: ¿Qué es lo que te pasa con la denominación consultora, tú no consideras que tengas una consultora?

R: Mira, es que eso fue más en un inicio, que lo hicimos con otra persona, que tenía como la mejor figura. Pero como te dije, todo esto nació como para formalizar el trabajo que yo venía haciendo. Imagínate, yo venía asesorando y viendo ciertos eventos y producciones de amigos. Entonces fue como esa figura. Pero ahora es gestora no más. Consultora no. Me encasilla en algo que no es todavía. Consultora sí, pero consultora cultura no. Es como casi pretencioso.

P: ¿Parece que el nombre te queda grande?

R: No tanto grande como a mí, sino grande para lo que es Chile hoy.

Mira, yo años atrás tuve de profesor a Arturo Navarro y nos hizo hacer un ensayo sobre el supuesto Ministerio de cultura que iba a haber en Chile. Todavía no existía el Consejo de la Cultura.

P: O sea antes del 2002.

R: Sí. Y mi ensayo fue eso. Era como una pretensión en Chile, querer tener un Ministerio si no sabían ni siquiera cuál era el Consejo Cultural en Chile. Había que formar, hacer todo ese estudio para recién crear una institución cultural formal visible para la ciudadanía. Entonces, lo encuentro como muy pretencioso. Yo encuentro que la sociedad no está preparada para eso, como una opinión muy personal. Porque claro, si tú ves consultoras, se podrían ver como unas asesorías a grandes propuestas. Cosas que igual me llegan, por ejemplo, a Dementia la asesoré para un proyecto de Ley de donaciones culturales que fue acogido ahora, el año pasado. Y son mega proyectos y todo súper bien. Pero hay muchos artistas que son muy pequeños todavía como para trabajar con consultoras. No creo que todos los artistas llegarían a una consultora a pedir ayuda. Sí a una gestora cultural.

P: Ya, porque tú estás enfocada netamente en la representación, en hacerle un nombre a un artista ¿Cierto? Pero una institución como Dementia, se acercó a ti y te pidió un trabajo específico. Y ahí estarías haciendo una consultoría.

R: Claro, pero como tú me preguntaste como por el título, yo lo encuentro extraño. Porque lo que pasa, pienso, también los artistas tienen como todo este discurso de que el Fondart se lo ganan siempre los mismos, el Estado nunca nos da la plata, el gobierno de turno le da a estos tipos, etc. Yo por ejemplo soy súper crítica con el Fondart, y yo me lo he ganado muchas veces, asesorando.

Artista dice que el Fondart se los ganan los mismos siempre. Pero no existe solamente el Fondart ¿Por qué no le piden las lucas a entidades privadas? Y a mí me gusta mucho eso.

P: ¿Y por qué te gusta más?

R: Yo creo que por desafío, por los nexos, por muchas cosas. Me gusta pedirles lucas, me gusta mucho hacer levantamiento de lucas para eventos.

P: ¿Y cuáles son las empresas con las que has trabajado?

R: He trabajado con Mercosur, con Sky, con la CCU, con Undurraga. He tenido acercamiento con varias, no me llega ningún trato, pero ya sé con quién.

P: ¿Y esto ha sido como Cluster o como Jessica?

R: Es que somos los mismos.

P: Es que por eso te pregunto ¿Te buscaron como consultora o como gestora?

R: Bueno, uno entra ya con el mail de Cluster, ponte tú, pero es uno.

P: Claro, porque tu mail te vincula inmediatamente con Cluster. Entonces uno asume que hay mucha gente atrás. Y por lo que me he enterado, cuando las entidades piden consultoría cultural, es distinto el trabajo con personas que con consultoras.

R: Es que como te digo, a todas estas entidades culturales las ven como bien desordenadas también. A mí me ha ido bien con las empresas, porque igual el trato que tengo es como bien cercano. Es casi un trato de confianza.

P: Ya, como individuo.

R: Sí.

P: Y tu trabajo, por ejemplo, con Undurraga ¿De qué se trató?

R: Son auspicios. Lo que pasa es que yo tengo convenio con ellos para que me den productos.

P: Para las exposiciones de los artistas.

R: Claro. Es el asunto del intercambio de productos que le llaman las empresas. Que te apoyan con un piso y ellos van y ponen su logo.

P: Es como publicidad.

R: Claro. Otras entidades me han dado intercambio de pasajes, traslados de obras de artes, lucas, auspicios para enmarcar.

P: Siempre tu trabajo vinculado con la representación de artistas. O sea, tus vínculos con estas empresas son para tu trabajo con los artistas. No ha sido al revés, que la empresa se acerque y te pida una asesoría; por decirte, que Undurraga se acerque y te diga, sabes que quiero hacer una exposición.

R: Me pasó el año pasado con una empresa que le vi un proyecto. No te puedo nombrar la empresa, es un proyecto que se va a ejecutar ahora. Pero fue la única. Me pasó el año pasado solamente. Pondría también VTR que me llama y me pide artistas.

P: Te pregunto por el Portal Iberoamericano, donde figura Cluster, recuerdas como ingresaste ¿No funciona? ¿Sirve para algo?

R: Es que fue hace tanto tiempo. Mira, no sé, porque está el Portal y está Recursos Culturales, que yo conozco al director, que es argentino. Entonces no sé si es ese portal o en recursos, tengo una confusión. Recursos culturales es una R, como celestita.

P: Ya, no. Portal Ibero Americano es amarillo.

R: Haber, yo debo haber llegado ahí por la Bárbara Negrón. Yo conocí a la Bárbara en el año 2007. Yo la conocí a través de Ricardo Brodsky, el que diseñó las políticas culturales. Cuando yo dirigía gestión cultural en el Arcos, él hacía clases allá. Y ahí fue el nexo. Incluso invitamos a Bárbara a hacer una charla y todo eso. Y claro, estaba como recién hablándose de la gestión cultural, y me acuerdo que habían unas personas que trabajaban en municipios y que se llamaban animadores socio-culturales. Yo lo encontraba horrible.

Y después empezó a nacer el término. Y Bárbara estaba muy ligada a una entidad, que tiene que haber sido esta, que era como a nivel latinoamericana. Y no me acuerdo bien, pero me acuerdo sí, que yo postulé. Me pidieron el currículum y la experiencia en gestión, cosas así. Y era una carta.

P: Es que nosotras intentamos inscribirnos para ver cómo funcionaba esto. Tratamos de conseguir información, escribimos un montón de veces y nada. Es raro, porque igual se supone que funciona.

R: A mí me publican los cursos ahí.

P: Claro, pero muchas de las consultoras culturales que salen ahí – y entre esas sales tú no existen ya, y siguen publicadas. Entonces no sabíamos si esto estaba funcionando, o si esto se había quedado como en la nube, en la red, perdido.

R: Yo he mandado actividades que hemos hecho y me las han publicado. Hubo una actividad, que yo mandé la información y no me la publicaron. Mandé un mail preguntando qué había pasado y no recibí respuesta. Y después mandé otra actividad y me la publicaron.

Yo tenía el *feedback* con una mujer. Por mail, porque todo esto se maneja en España. Pero sí te aseguro, yo postulé. Y era como un formulario que tú llenabas y te pedían, experiencia, cosas así. Pero este Portal está en *twitter* ahora que me acuerdo. Porque yo “tuitié” algo y lo “retuitaron”. Mira, yo te digo que igual tienen cierto movimiento. Para mí,

me ha servido para la visibilidad de una minoría. Recursos Culturales, de Argentina, me ha ayudado hartito.

P: ¿Y ahí hay chilenos?

R: No sé. Pero hacen muchos cursos, muchos. Incluso, bueno yo he hablado por mail y todo con este director argentino. En un inicio yo le escribí para que hiciéramos, cierto nexo más formal y quedó súper interesado. No ha encontrado todavía como poder hacerlo, porque le gustó mucho la idea que tenía yo para formar todo este asunto. Ellos me han ayudado hartito, se ha formado una red con ellos.

P: Bueno, yo sigo volviendo al Portal, porque nosotras iniciamos nuestra pregunta de tesis a partir de él... porque uno busca gestión cultural en Internet y aparece de inmediato el Portal Iberoamericano. Entonces queríamos ver si las consultoras que aparecían ahí se podían contactar, pero la única que nos ha respondido desde el Portal, eres tú.

R: ¿Y Cultunet? Es una que tiene letra negra con una redondela amarilla. Esa es como una red social de gestores culturales. A mí me llegó la invitación. Linked-in también, hay mucho. Yo te digo, gente, conocidos de acá, ven las cosas que publico y he tenido unas conversaciones internas muy buenas. Por lo ejemplo, yo generé una alianza con la editora de una revista y todo lo que yo hago me lo publica. Rumba Magazine se llama. Pero son redes las que se van formando. Por eso te señalo este portal.

P: Es medio fantasma al parecer.

R: Tengo la duda si es ese portal al que yo me meto algunas veces como para sacar información, no sé si tienen una biblioteca.

P: Sí. Y publican varias cosas también.

R: Pero más allá de las cosas que me han publicado, y que se los agradezco, no me ha ayudado mucho.

P: Tú me dijiste que conocías a la Bárbara Negrón ¿Cierto? Ella tiene este Observatorio de políticas culturales y es la consultora que ha trabajado con el consejo.

R: Es que vienen todos del Consejo de la Cultura. Todos ellos.

P: Eso es lo que me decía también otra persona. Que por lo general el Consejo trabaja con gente que ya ha trabajado en el Consejo. ¿Qué opinas de eso?

R: Que es normal. Mira, yo no he tenido problemas con el Consejo de la Cultura, con esta nueva generación. Una vez, tuve una cosa pequeña, que se lo hice saber a la persona directamente. Yo venía trabajando hace mucho tiempo con ella, la conozco hace hartito. Pero del Consejo de la Cultura no tengo nada que decir.

P: No tienes relación con ellos tampoco.

R: Sí, tengo pero a nivel personal.

P: No, claro. Me refiero a una relación profesional con ellos. Tú estás dedicada al trabajo con artistas y con empresas privadas.

R: Sí.

P: Quiero volver un poco al tema de cuando hablamos de la consultora, me decías que te parecía un poco pretencioso.

R: Es que la figura no se entiende todavía, ese es el pero. Un artista que expuso... este chico de La Posada del Corregidor. Él nunca va a llegar a una consultora. Nunca. Porque ya viene con un prejuicio dado: estos me van a pedir plata, estos me van a robar. Entonces que yo creo que no es bueno. El artista siempre piensa que le están haciendo algo. Es así.

P: Que lo van a perjudicar,

R: Pero de todas maneras. En cambio cuando uno trabaja en forma más personalizada, uno logra una confianza en el artista, que te va contando lo que quiere hacer y la idea y todo. Yo muchas veces me siento como psicóloga: el artista te va contando sus ideas, por una plena confianza que logra con uno.

P: Además que debe ser por tú formación también de artista visual.

R: A ver, es que el gestor cultural, independiente de la formación, debe saber del arte y la cultura, y no sólo de plástica, debe saber de todo. De cine, de literatura, sino está muerto.

P: ¿Cuándo te hizo sentido la figura de la consultora? Me dijiste que habías querido formalizar.

R: Cuando hablé con un ingeniero comercial. Nada más. Porque fue el único título que me hizo sentido, entendiendo como se configuraba lo que se quería hacer, lo que era como el propósito. Yo le hubiera llamado refugio, una cuestión así, porque es como, yo doy consejos.

P: Está un poco demonizado esto de la consultora, al parecer, desde tu punto de vista.

R: Es que como te digo, lo aleja, no se entiende, es una pretensión todavía que el artista entienda esto. Claro, la entidad privada te va a comprender, pero el artista no, se va a alejar. Y bueno, aquí lo importante es el artista.

P: ¿Cómo les cobras tú a los artistas?

R: Por porcentaje, por trato y algunas veces por intercambio. Uno ahí ve, es súper personalizado.

P: ¿Y el intercambio es desde horas de trabajo hasta obras?

R: Sí, es "hazme esto, yo hago lo otro". Lo otro es por porcentaje. Y las asesorías se cobran o uno ahí va por porcentaje dentro de lo que es el proyecto, en la petición de recurso.