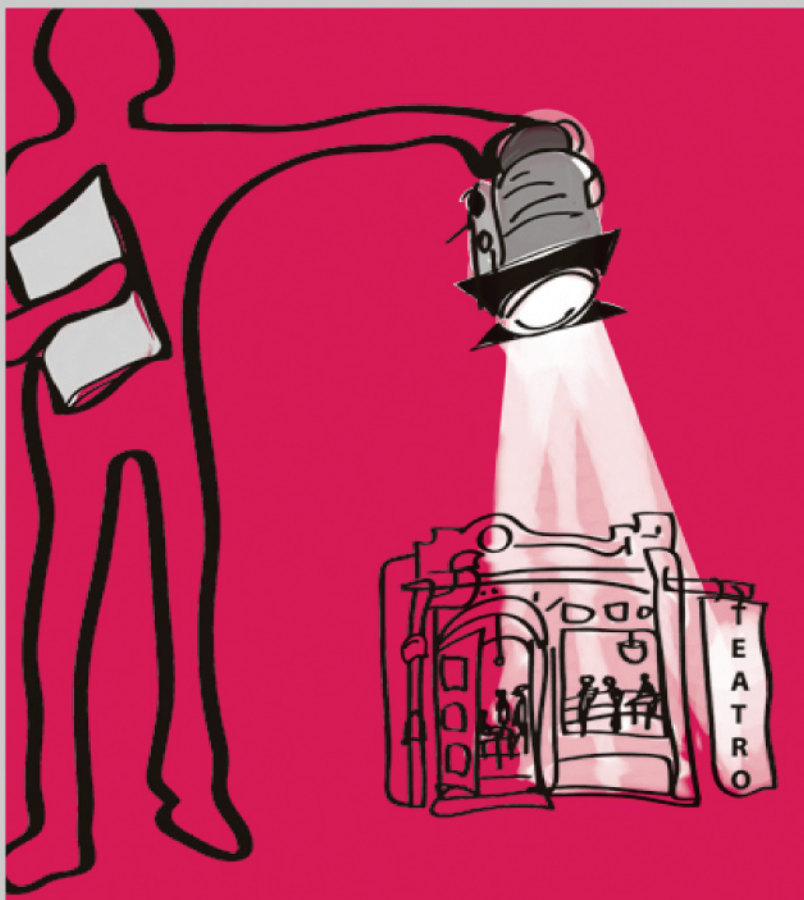




modelos de gestión teatral

casos y experiencias 1

Colección Estudios Teatrales



Marco Medina
Paula Beaulieu

Clarisa Fernández
Marcela Bidegain
Gastón Falzari
Romina Sánchez

Carlos Massolo
Flor Ugarte
Magui Reyes

modelos
de gestión teatral
casos y experiencias 1

Medina, Marco

Modelos de gestión teatral : casos y experiencias 1 / Marco Medina ; Clarisa Fernández ; Carlos Massolo. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Inteatro, 2017.
190 p. ; 22 x 15 cm. - (Estudios teatrales)

ISBN 978-987-3811-26-5

1. Gestión de Teatros. I. Fernández, Clarisa II. Massolo, Carlos III. Título
CDD 792.01

Esta edición fue aprobada por el Consejo de Dirección del INT en Acta N° 486/15
Ejemplar de distribución gratuita - Prohibida su venta

C O N S E J O E D I T O R I A L

- > Federico Irazábal
- > Claudio Pansera
- > Rodolfo Pacheco
- > Carlos Pacheco

S T A F F E D I T O R I A L

- > Carlos Pacheco
- > Graciela Holfeltz
- > Fernando Montes Vera (*Corrección*)
- > Mariana Rovito (*Diseño y diagramación*)
- > Gabriel D'Alessandro (*Diagramación*)
- > Oscar Grillo Ortiz (*Ilustración de tapa*)
- > Teresa Calero (*Distribución*)

© Inteatro, editorial del Instituto Nacional del Teatro
ISBN 978-987-3811-26-5

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina.
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.
Reservados todos los derechos.

Edición a cargo de Eudeba. Impreso en Buenos Aires, Febrero de 2017.
Primera edición: 2.500 ejemplares

de los tiempos de maría castaña

análisis del modelo de gestión
cultural del Centro Cultural
Independiente María Castaña
desde una perspectiva
comunicacional
período 2009-2012

*Marco Medina
Paula Beaulieu*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin el acompañamiento de tantas personas que a lo largo de este proceso ofrecieron su ayuda.

Agradecemos a Sonia Daniel y Leo Rey, directores del Centro Cultural Independiente María Castaña, y a todos los miembros del equipo de gestión que, de manera incondicional, ofrecieron su tiempo y afecto; a Liliana Tozzi, Hebe Ramello y Silvana Freiberg por sus lecturas y consejos sobre la temática de estudio y el trabajo en general. a Natalia Moya y Daniela Bossio por ayudarnos a comprender el presente del teatro independiente cordobés y lo vivido por María Castaña. a Nicolás Bonader por su inestimable colaboración en el diseño y digitalización de este trabajo; a nuestras familias por su tiempo, comprensión y cariño.

A todos ellos, muchas gracias.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar, caracterizar y documentar el modelo de gestión cultural desarrollado por el Centro Cultural Independiente María Castaña durante el período 2009-2012 desde una mirada comunicacional. La investigación presenta las características de un tipo de estudio exploratorio-descriptivo y la metodología de trabajo adoptada es cualitativa.

La información requerida para este estudio fue relevada a través de las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevista semi-dirigida, investigación documental, observación y notas de campo.

Este estudio tiene dos grandes instancias de indagación complementarias. Una primera instancia refiere al abordaje de las externalidades que condicionan el modelo de gestión en cuanto que objeto de estudio, según la propuesta de Alfons Martinell; en una segunda instancia, se aborda el análisis y descripción de los componentes del modelo de gestión en sus dimensiones política, social y económica, según la perspectiva de los Estudios Culturales Ingleses y la mirada latinoamericana de Comunicación y Cultura.

Entre los principales hallazgos, se puede decir que el modelo de gestión del Centro Cultural María Castaña se encuentra en un proceso de incorporación y experimentación de formas de organización y relación distintas al modelo de autogestión local característico del modo de producción del teatro independiente. Este proceso coincide con el período de expansión que vive la organización desde el año 2009.

Palabras clave: *gestión cultural; modelos de gestión cultural; teatro independiente; autogestión; sala de teatro independiente; proyecto de sala o proyecto institucional; vínculos institucionales; agentes culturales.*

El recorrido realizado en esta investigación comienza en la segunda mitad del año 2009 con la llegada de quienes escriben al recientemente inaugurado Centro Cultural Independiente María Castaña (alternativamente CCIMC). Durante trece años, esta organización de teatro independiente desarrolló sus actividades en la calle Lima 373 de la ciudad de Córdoba, hasta su desalojo en diciembre de 2007. En agosto de 2009, se produjo la refundación del proyecto cultural en la calle Tucumán 260.

Las posibilidades de participar en las actividades del nuevo espacio cultural, el interés de los directores y miembros del lugar por sumar nuevas miradas al renovado proyecto y los intereses personales por conocer qué le había sucedido a la organización, cómo pudieron salvarla y de qué manera afrontaban esta nueva etapa conformaron una primera motivación para abordar este proceso de gestión desde una perspectiva científica.

Por otro lado, la situación de desalojo, búsqueda y construcción de nuevos horizontes pueden ser leídos como parte de una realidad de lucha compartida entre teatreros, grupos y salas independientes por permanecer ante los embates de la lógica mercantilizante de una parte (importante) de la sociedad actual. De hecho, El Cuenco Teatro y Medida x Medida, también de la ciudad de Córdoba,¹ atravesaron situaciones similares a la vivida por el CCIMC en 2007 y 2010, respectivamente.

Otro motivo para desarrollar esta investigación está dado por el interés en la expansión que la gestión cultural tiene en Argentina por lo menos desde hace dos décadas, en cuanto que práctica profesionalizada en el ámbito público y privado. En este trabajo se habla de modelos de gestión cultural para indicar la pluralidad de formas en la intervención del espacio, cuya factibilidad dependerá de una multiplicidad de factores que intervienen en su conformación. Como práctica concreta, la gestión cultural tiene implicancias reales en el espacio urbano, el ámbito político, social y económico de un territorio.

Desde una mirada comunicacional, interesa estudiar el modelo de gestión cultural del CCIMC ya que en este se pueden encontrar los lineamientos, estrategias, formas de organizarse y de decir que permiten acercarse a una comprensión del modo en que este espacio cultural participa en la construcción y definición del gusto, la creación de estilo, la conformación de nuevas sensibilidades, representaciones e imaginarios que producen sentido en la sociedad cordobesa.

También se considera que estudiar la experiencia de gestión y comunicación que posibilita la continuidad del proyecto María Castaña es tener en cuenta el creciente desarrollo del teatro independiente local. Del total de la programación teatral por fin de semana, más del cincuenta por ciento corresponde a la producción independiente, ya se presente en espacios oficiales, independientes o comerciales (Martín, 2006).

Por los motivos antes señalados, esta investigación propone como objetivo general caracterizar, analizar y documentar el modelo de gestión cultural del Centro Cultural Independiente María Castaña desde una perspectiva comunicacional, para colaborar en la reflexión sobre la práctica de gestión de la organización y contribuir a la generación de material de consulta para espacios culturales de similares características.

Este trabajo presenta las características de un estudio de tipo exploratorio-descriptivo de carácter sincrónico y adopta los procedimientos de la metodología cualitativa. La pregunta de investigación que guía este proceso es la siguiente: ¿Qué características, desde una perspectiva comunicacional, tiene el modelo de gestión cultural desarrollado por el Centro Cultural Independiente María Castaña durante el período 2009 – 2012?

Inicialmente, el estudio se orienta por un supuesto de investigación que se originó a partir de las primeras situaciones de interacción con los miembros de la organización y el cruce de estas impresiones con saberes teóricos previos. Dicho supuesto de investigación es el siguiente:

- Tras la situación de desalojo vivida a fines de 2007, desde el Centro Cultural María Castaña se puso en marcha un trabajo de gestión y comunicación basado en la cooperación entre el espacio cultural, el sector público, privado y la sociedad civil. A partir de la continuidad del proyecto cultural siguió desarrollándose a veces con decisiones meditadas y otras, con decisiones intuitivas.

Para tratar de responder al interrogante de investigación y profundizar en el conocimiento y comprensión del objeto de estudio, se plantean los siguientes objetivos específicos de investigación:

- 1 - Identificar y describir las externalidades que condicionan el modelo de gestión cultural del CCIMC.
- 2 - Describir la orientación conceptual y programática del modelo de gestión.
- 3 - Analizar los modos de organización interna del centro cultural.
- 4 - Identificar los agentes que intervienen en el modelo de gestión y

- analizar las estrategias de comunicación que el espacio desarrolla.
- 5 - Identificar y analizar las estrategias de captación de recursos que posibilitan la implementación del modelo de gestión.
 - 6 - Establecer y analizar las articulaciones que se producen entre los componentes del modelo, y entre éste y las externalidades que lo condicionan.

Como anteriormente se señaló, este es un trabajo de tipo cualitativo. Se desarrolló a partir de varias etapas interrelacionadas sobre las cuales se volvía de forma cíclica para ajustar y corregir aspectos de la investigación a medida que ésta avanzaba. De manera sintética, se describen los aspectos centrales que se presentaron en cada una de esas etapas:

- *Investigación teórica.* Al no constituir la gestión cultural una disciplina propia, el material bibliográfico existente sobre la temática era abundante y ecléctico. Para sortear este obstáculo, se decidió trabajar con material generado en el ámbito iberoamericano, producido por referentes académicos en la materia, cuyos aportes dialogan con la perspectiva latinoamericana de comunicación adoptada en el trabajo. Como parte de ese trabajo reflexivo se generó una matriz de análisis que presenta tres modelos genéricos de gestión cultural y se elaboró un cuerpo teórico que permitió abordar las características del modelo de gestión en organizaciones de teatro independiente.

- *Trabajo de campo.* Aquí, el trabajo se dividió en dos momentos: el primero, de investigación documental referida al sector de teatro independiente local y la realización de entrevistas a sus referentes; el segundo, de relevamiento de información sobre el CCIMC, en donde se utilizaron las técnicas de entrevista semi-dirigida, investigación documental, observación y notas de campo.

- *Análisis e interpretación de los datos.* Para el tratamiento de la información relevada, se trabajó sobre la propuesta para el análisis de datos cualitativos sugerida por Yuni y Urbano (2006). Finalmente, el procedimiento adoptado consistió en la reducción y presentación de los datos y elaboración de conclusiones. Cabe destacar que cada documento fue analizado en más de una ocasión y en diferentes momentos, lo que posibilitó la elaboración de categorías de análisis que ayudaron en la comprensión del fenómeno en estudio.

En cuanto a los antecedentes de investigación, en Córdoba se desarrollaron tres estudios vinculados a la temática de la gestión cultural que tuvieron a las artes escénicas o las salas de teatro independiente como parte de sus objetos de estudio, estos son: *Casas que dicen. Las salas de teatro independiente de Córdoba* (Martín, 2006); *Espacios culturales: una lectura de las posibilidades, dinámicas y*

restricciones de la cultura en Córdoba Capital (Campise, Díaz y Marengo, 2009); e *Impacto de la cultura en la economía cordobesa. Identificación de las cadenas de valor que integran el sector cultural cordobés: producción editorial, escénica, musical y visual* (Ortiz [Comp.] 2009).

Cuando se decide abordar algún aspecto de la realidad para estudiarlo según los procedimientos del conocimiento científico, se asume una serie de compromisos éticos con los sujetos que se encuentran involucrados en el fenómeno a estudiar. En parte, ese compromiso tiene que ver con que los resultados de la investigación sean de utilidad para comprender mejor aquello que se intenta conocer, o contribuir al desarrollo de prácticas superadoras, entre otras cosas. Desde esta perspectiva, se estiman los posibles alcances de esta investigación:

- Un trabajo de estas características es de interés, en primer lugar, para los miembros del CCIMC. El mismo puede otorgar herramientas para reflexionar sobre el trabajo de gestión y comunicación que desarrollan y generar formas superadoras de planificación y acción sobre la propia actividad.

- Para el campo de la comunicación, este estudio puede ser de utilidad para dar cuenta de cómo es posible pensar y aportar desde las teorías de la comunicación a la comprensión de las dinámicas de las organizaciones culturales, así como también contribuir a la profesionalización de este campo de actividad.

- Por otro lado, esta investigación puede servir de material de consulta para espacios culturales de similares características, o puede abrir nuevas posibilidades para futuras investigaciones, ya sea estudios que incluyan otras salas independientes o focalizar en algún aspecto del proceso aquí analizado.

María Castaña no es un proyecto cultural aislado que existe en soledad, sino que forma parte de una totalidad llamada teatro independiente cordobés, que logra imponerse lentamente como conjunto que va dejando huellas en el cuerpo social que lo contiene. Analizar y reflexionar sobre el proceso que vivió la organización ayuda a mantener vivo el interés por el teatro independiente.

Para ir finalizando esta presentación, se expone brevemente el modo en que se organiza este documento y los aspectos tratados en cada sección. En el Capítulo I, “Sobre el teatro independiente en Córdoba”, se realiza una caracterización del quehacer teatral independiente, algunos antecedentes históricos de la disciplina en Argentina y, específicamente, Córdoba, y se relata brevemente la historia del CCIMC hasta la inauguración de su nuevo espacio cultural. El Capítulo II, “Marco teórico”, presenta la perspectiva teórica adoptada en la investigación sobre comunicación y cultura, la gestión cultural y aspectos a tener en cuenta en el abordaje de estos procesos en una sala de teatro independiente. Por su parte, en el

Capítulo III, “Encuadre metodológico”, se detallan las características de este estudio, variables de investigación, técnicas de recolección de datos aplicadas, matrices de análisis y el proceso seguido para el análisis de los datos.

En el Capítulo IV, “Análisis de las externalidades que condicionan del modelo de gestión cultural del CCIMC”, se analizan las normativas vigentes que reglamentan la actividad teatral independiente, se presenta un panorama de las políticas culturales locales para el sector y se describe la situación actual del teatro independiente cordobés. En el Capítulo V, “Análisis del modelo de gestión cultural del CCIMC”, se expone dicho análisis, organizado a partir de tres dimensiones: la dimensión política, la dimensión social y la dimensión económica. Cada una de estas dimensiones presenta lecturas analíticas, generadas a partir de los modelos genéricos de gestión cultural propuestos en el marco teórico.

El último apartado de este trabajo consiste en las consideraciones finales. Aquí se presenta una respuesta formal a la pregunta inicial de investigación, se focaliza en los aspectos centrales del modelo analizado, sus particularidades, las relaciones entre sus componentes y con el entorno. A su vez, se abren nuevos interrogantes sobre el futuro de modelo de gestión de María Castaña y otros posibles caminos para nuevas investigaciones.

Concluida esta introducción, se invita al lector a conocer la experiencia de gestión y comunicación que el Centro Cultural María Castaña desarrolló a partir de la refundación de su proyecto cultural y que en estas páginas se intenta analizar como parte de un proceso más de aprendizaje de este tipo de fenómenos.

NOTAS

1. La situación de desalojo que vivieron estas tres salas de teatro independiente se origina por el interés de los propietarios de esos inmuebles –los grupos teatrales alquilaban los espacios– por vender esos terrenos a grupos desarrollistas de bienes raíces.

capítulo I
sobre el teatro
independiente
en Córdoba

1.1 caracterización del quehacer teatral independiente

En este apartado se presentan algunos aspectos generales que tienen por finalidad ayudar a comprender de qué se habla cuando se hace referencia al teatro independiente. Existen múltiples y variadas respuestas ante la pregunta “¿Qué es el teatro independiente?”, por este motivo, aquí no se intenta dar definiciones ni conceptos categóricos, sino simplemente presentar algunas nociones orientadoras necesarias a los fines de este trabajo que gozan de algún tipo de consenso entre quienes se dedican a esta disciplina artística.

Como punto de partida, es necesario ubicar el momento histórico en el que tiene sus orígenes el teatro independiente en la Argentina: la década de 1930, en la ciudad de Buenos Aires, cuando Leónidas Barletta fundó el Teatro del Pueblo. Este gesto fue la expresión más clara de un movimiento artístico que contaba con las siguientes características:

- se oponía al conservadurismo intelectual y artístico que representaba la cultura estatal;
- buscaba principios de conducta artística, creando un teatro de arte;
- se oponía al teatro comercial;
- exigía un teatro “independiente” de toda influencia o presión extra-artística, especialmente económica (todo lo que se recaudaba iba a la manutención de la producción y grupo artístico y no se perseguían fines de lucro).

Como sostiene Daniela Martín, dramaturga e investigadora en teatro independiente –quien, a su vez, retoma a Rubén Szuchmacher, director teatral–: “Se llamaba independiente porque así Barletta denominó al Teatro del Pueblo” (Martín, 2006, p. 50).

Esta manera de pensar el teatro, que dio origen a un modo particular de producción teatral, se fue complejizando y resignificando, sin por ello dejar de observar sus formas primigenias. Para Gabriela Halac, comunicadora social y responsable de gestión y comunicación del espacio Documenta/Escénicas,² son tres los puntos que definen el quehacer teatral independiente: la búsqueda estética, el componente ideológico y el modo de producción.

El concepto de búsqueda estética, según Halac, refiere a que el teatro independiente se relaciona con las prácticas de investigación teatral. Existe una

reflexión sobre la propia disciplina. Se concibe lo metodológico como fuente fundamental, así como se dialoga con la tradición teatral y con su historia y se buscan nuevos lenguajes.

Con respecto al componente ideológico, el teatro independiente se identifica por ser un ámbito de resistencia cultural que, en algunas ocasiones, ha llenado la falta de pronunciamiento social a través de sus manifestaciones artísticas o ha sido un vehículo de expresión política sin ser necesariamente partidario. Por otro lado, este componente ideológico también tiene que ver con un pensamiento libre de reglas o parámetros extra creativos, enfrentándose a las leyes del interés económico y todas las implicancias que signifique estar sujetos a las leyes de la oferta y la demanda.

Al referirse al modo de producción, Halac asimila la producción teatral independiente al modelo de la autogestión (y, más específicamente, a la autogestión de recursos) como un modo de producción que surge a partir de la ausencia de recursos previamente destinados a la producción artística que se quiere llevar adelante. Su principal característica es la falta de ligaduras económicas estables, ya sea de una institución o de un inversor capitalista. Esto posibilita, según la autora, lograr una mayor autonomía del proyecto, garantizar la identidad de la producción artística y que esta no quede sometida a intereses que exceden lo artístico (Halac, 2007).

En la producción teatral independiente hay capitales económicos que están en juego. Es una actividad que se realiza haciendo prevalecer un componente de tipo estético por sobre un componente de tipo comercial. Sin embargo, estas órbitas no están totalmente separadas y los límites son porosos, lo que genera no pocas discusiones sobre el carácter independiente de la producción teatral. Al respecto, Gustavo Schraier, productor teatral, hace referencia a esta situación de la siguiente manera:

El teatro independiente como verdadero movimiento que fuera, con todos sus elementos característicos, ha desaparecido por completo subsistiendo en lo alternativo solo algunos rasgos como sus formas sencillas y colectivas de producción y de autofinanciamiento, sus modos de organización democrática y cooperativa, la heterogeneidad estilística, la independencia creativa y, finalmente, en determinadas agrupaciones teatrales, un discurso personal a partir de una búsqueda estética particular. [...] Hoy, que las circunstancias socio-políticas, económicas y culturales han cambiado, no imagino ningún actor de una cooperativa rechazando una propuesta laboral de un empresario teatral ni tampoco militando en contra de los “entretenimientos burgueses” que aquel pudiera producir. (Schraier, 2006, p. 33)

En la actualidad, el teatro independiente y sus formas tradicionales de producción se ven interpelados por el avance permanente de las nuevas tecnologías

de la comunicación, la industria cultural y la lógica comercial de las producciones artísticas. Esto evidencia no solo la concurrencia en un mismo espacio social de una multiplicidad de propuestas artísticas y culturales que pueden estar o no compitiendo entre sí, sino también la necesidad de reflexionar sobre las características de las formas de producción teatral en un territorio concreto, sus desafíos y posibilidades.³

1.2 Breve reseña histórica del teatro independiente cordobés

El teatro independiente local, a diferencia del teatro de la ciudad de Buenos Aires, no nació como un rechazo manifiesto al teatro oficial, ni tampoco al comercial, ya que en Córdoba estas expresiones no eran lo suficientemente fuertes como para ser una alternativa de oposición. Durante las décadas de los cuarenta y cincuenta se consolidó el movimiento teatral por medio de la capacitación, el estudio y la formación de actores, dramaturgos y directores.

En los años sesenta y parte de los setenta, Córdoba era obrera y estudiantil, y la sociedad estaba altamente politizada en un contexto nacional de fuerte inestabilidad gubernamental. Fue en ese período que muchas agrupaciones teatrales independientes comenzaron a responder a un proyecto político e ideológico caracterizado por el compromiso con las problemáticas de los sectores más desprotegidos. La experimentación y el teatro de denuncia apuntaban a generar una concientización política emancipadora.

La irrupción del período dictatorial 1976–1983 obligó a muchos actores, intelectuales y gente vinculada a esta disciplina a exiliarse. En el caso de aquellos que decidieron quedarse, debieron adaptar el contenido de sus propuestas a una línea no contestataria o fueron desaparecidos por el régimen cívico-militar. Este tramo de la historia nacional significó para el teatro independiente el quiebre de “un modo de hacer teatro que durante mucho tiempo fue característico en esta ciudad: la creación colectiva” (Martín, 2006, p. 25).

En las vísperas del retorno al sistema democrático, los grupos y teatristas locales se mantenían en actividad dando clases, ensayando y armando espectáculos en espacios oficiales o alquilados. Tal es el caso de Radio Nacional, que permitió la presentación de obras y el dictado de talleres, con las restricciones propias de un espacio estatal bajo la órbita de una dictadura.⁴

El regreso a la democracia en 1983 trajo aparejada una intensificación de la actividad teatral, que se evidenció en la creación de nuevos grupos. Por otro lado, en estos colectivos artísticos surgió la necesidad de generar “un lugar propio donde poder experimentar y crear libremente” (Martín, 2006, p. 25), proceso que

se extendería durante los ochenta y noventa hasta la actualidad. La primera sala en abrir fue La cochera en el año 1985, de la mano de Paco Giménez, Graciela Albarenque y Mónica Carbone.

Los primeros años de la transición también se caracterizaron por un recorrido de ida y vuelta entre las instituciones del estado y la comunidad artística teatral. La capacidad de innovación estética y de ocupación del espacio y el trabajo colectivo característicos del quehacer teatral independiente buscaron que el gobierno provincial de turno los resignifique (Angeloz 1983–1994) para legitimar el proyecto político democrático. Es así que se llevaron a cabo conjuntamente entre el Estado y la comunidad teatral los Festivales Latinoamericanos de Teatro (1984–1994) y el Artistazo (1985). Para el teatro local, estos momentos de participación y encuentro dinamizaron las instancias de reorganización, producción, investigación y formación.

Durante los años noventa se afianzó la apertura de nuevas salas teatrales independientes. Sin embargo, la lógica neoliberal de esos años desfavoreció el interés por el sector cultural en general, por lo que en 1996 la comunidad teatral decidió dar origen a la Coordinadora de Arte Teatral Independiente. Según Giacinti y Fernández, esta organización sin fines de lucro buscaba estimular la producción escénica independiente, coordinar las actividades de grupos y hacedores y constituirse como un espacio de intercambio y formación permanente que legitimara al teatro independiente en el circuito local (Giacinti y Fernández, 2009).

En 1977 (el año siguiente), se creó el Instituto Nacional de Teatro (INT) mediante la Ley N° 24.800. Este hecho tuvo un gran impacto en la identidad del quehacer independiente, al menos por dos motivos: a) el apoyo económico de carácter sistemático y jurídico constituyó una base fundamental para el sostenimiento de la actividad de grupos y salas teatrales; b) como política cultural, instaló al Estado como garante de derechos y del desarrollo de la actividad.⁵

Con la creación del INT, se conforma en el año 1999 la Red de Salas de Teatro Independiente con el objetivo de profundizar y velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos por la ley, elaborar propuestas para el aprovechamiento de los recursos destinados por el instituto y reflexionar sobre la renovada proyección nacional del teatro de Córdoba (Giacinti y Fernández, 2009). Pero el alcance de este espacio de cooperación se extendería al trabajo sobre las problemáticas comunes y particulares de las salas teatrales, las reivindicaciones unificadas ante organismos provinciales y municipales por condiciones favorables para el desarrollo de la actividad, y la participación en el diseño de políticas públicas culturales para el sector. El logro más resonante de este trabajo en conjunto fue la aprobación de la Ordenanza Municipal N° 10.782 para Centros Culturales Independientes.

En la actualidad, el teatro independiente sigue caracterizándose por la búsqueda de nuevas poéticas, nuevos lenguajes, la investigación y la reflexión sobre

la propia práctica; mientras los espacios buscan afianzarse como enclaves culturales en el circuito cordobés. Todo esto forma parte de una práctica artística y social cada vez más compleja, en la que la idea de profesionalización de la actividad se transforma en el horizonte a seguir. Con respecto a esto, Daniela Martín dice lo siguiente:

Los grupos, las salas, los directores, los dramaturgos apuntan a la profesionalización, que requiere condiciones de producción diferentes a las del teatro independiente en sus orígenes. [...] Es necesario repreguntarse qué decimos cuando decimos que somos independientes. Las condiciones han cambiado, a todo nivel: las condiciones en las que se produce, las maneras en que se establecen las relaciones con las instituciones, la forma en que se exige al estado que apoye la cultura [...], la ideología que sustenta al teatro independiente, las búsquedas que este persigue. (Martín, 2006, pp. 51-52)

La profesionalización de la actividad se ha vuelto de interés común dentro de los ámbitos culturales, y el teatro independiente no es la excepción. Para Paula Beaulieu, comunicadora social e investigadora en economía de la cultura:

La profesionalización en sentido positivo tiene que ver con el diseño, la planificación y la investigación de las organizaciones dedicadas a la cultura; a la vez que se introducen herramientas y personas que provienen de distintas disciplinas como la comunicación, las relaciones públicas y humanas, la administración, el diseño y la publicidad, la gestión, etc. El objetivo de la profesionalización es mejorar la visibilidad de sus producciones, la accesibilidad por parte del público a los mismos y la dinamización cultural. (Beaulieu, 2007, p. 90)

La complejización e incremento de la producción teatral independiente local invita a reflexionar sobre su realidad y pensar posibles escenarios de desarrollo. A pesar de las discusiones sobre qué es ser independientes, diversas agrupaciones teatrales y espacios culturales continúan llamándose así (tal vez, como dice Daniela Martín, para hacer referencia a la adhesión a un proyecto que da contención y un respaldo ideológico en cuanto al lugar de pertenencia y búsqueda de cada artista y proyecto cultural). Esto significa, tal vez, mantener ese espacio de lo mínimo como posibilidad, gesto y particularidad para diferenciarse un poco de una manera ya no tajante ni categórica (Martín, 2006).

1.3 Acerca del Centro Cultural Independiente María Castaña

El proyecto María Castaña surgió a partir del trabajo de la Agrupación Teatral Crecer fundada en el año 1993 en la ciudad de Córdoba por los docentes

teatrales Sonia Daniel y Leo Rey.⁶ La actividad se orientaba especialmente a la formación de niños y adolescentes en las artes escénicas.

Para 1995, los fundadores de esta agrupación decidieron alquilar una casa ubicada en la calle Lima 373 con el fin de dar asiento permanente al proyecto cultural. Así nació el Centro Cultural Independiente María Castaña, un espacio que contaba con una sala de teatro, una biblioteca y centro de documentación, café concert, oficina y patio interno para el desarrollo de las diferentes actividades artísticas y culturales.⁷

Tras el fallecimiento de la dueña del inmueble en agosto de 2007, el equipo de trabajo del centro cultural se enfrentó a la noticia de que no se renovarían el contrato de alquiler de la sala, debido a que sus nuevos propietarios habían decidido otro destino para este inmueble.⁸

Desde la sala teatral se desarrollaron una serie de acciones para dar continuidad al proyecto cultural. El primer paso fue generar espacios para informar a colegas, amigos, autoridades y el público en general sobre la situación que atravesaba la organización. Las acciones más importantes fueron las siguientes:

El Abrazo Solidario y El Castañazo

El Abrazo Solidario del 9 de agosto de 2007, buscaba apelar a las autoridades municipales, provinciales y nacionales para que implementaran las acciones necesarias que impidieran la pérdida de este espacio cultural.

Le siguió El Castañazo del 28 de agosto de 2007. Consistió en una manifestación artística-cultural en las puertas del espacio María Castaña. De la actividad participaron reconocidos artistas del medio local, 4 alumnos de los talleres de teatro, autoridades de la gestión pública, medios de prensa y público en general. Se juntaron alrededor de 4.000 firmas y 100 cartas de adhesión. En Buenos Aires, la actriz Edda Díaz realizó una movilización de artistas y personalidades afines con la causa.

A partir de estas acciones, se revisó públicamente la trayectoria de la sala y su valor social. Hacia fines del año 2007 se realizaron varios avances:

- El Proyecto María Castaña fue declarado de interés general y utilidad pública y sujeto de expropiación por el Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba.

- El Gobierno de la Provincia de Córdoba adjudicó en comodato por 20 años una antigua propiedad ubicada en la calle Tucumán 260, en la que funcionara el Instituto Antilúético.

- Por su parte, el Instituto Nacional de Teatro asignó \$ 180.000 para realizar las refacciones y recuperar el valor patrimonial de la casa de calle Tucumán.

Finalmente, la antigua sede del CCIMC, fue desalojada en diciembre de

2007 y se optó por la propuesta presentada por el gobierno provincial. Concluidos los trámites legales para el uso del nuevo inmueble, se comenzó a trabajar en su recuperación y acondicionamiento. Con la colaboración de organismos estatales, la comunidad teatral, los medios de prensa, el sector privado, aportes particulares y el público en general, el 26 de agosto de 2009 se inauguró el nuevo Centro Cultural Independiente María Castaña en la calle Tucumán 260.

NOTAS

2. Documenta/Escénicas es un centro de documentación y producción en Artes Escénicas, con domicilio en la ciudad de Córdoba, fundado en el año 2003 y dirigido por el Lic. Cipriano Arguello Pitt.
3. Para un abordaje más profundo de esta perspectiva que aborda las producciones culturales no masivas en términos de cadenas de producción, v. *Las condiciones de creación, empleo y producción cultural en una ciudad excéntrica*. Investigación realizada en la ciudad de Córdoba en el año 2009. Colección Ábaco – Cultura para la acción.
4. Si bien esta modalidad fue propia de los ochenta, se mantuvo en los noventa. Tal es el caso de la Agrupación Teatral Crecer, luego devenida en Agrupación Teatral María Castaña, que desarrollaba sus presentaciones en el auditorio de Radio Nacional de la ciudad de Córdoba.
5. La participación del Estado en el desarrollo de la actividad teatral independiente genera opiniones encontradas en relación a su injerencia en la producción, especialmente en relación con las condiciones a cumplir para acceder a los subsidios, los alcances y límites de la ley; a la vez que se reconoce la necesidad y la obligatoriedad de que el Estado acompañe el crecimiento de la disciplina.
6. Sonia Daniel es actriz y dramaturga egresada del Seminario de Teatro Jolie Libois. Leo Rey es director de teatro egresado del Conservatorio Nacional de Arte Dramático.
7. A partir de ese momento la Agrupación Teatral Crecer cambió su nombre al de Agrupación Teatral María Castaña. El nombre María Castaña surge a partir de las primeras visitas que realizaron a dicha casa los fundadores Leo Rey y Sonia Daniel junto a los niños de la agrupación Crecer. El inmueble de principios del siglo XX, suscitó algunos comentarios entre los alumnos de los talleres, entre ellos “esta es una casa del tiempo de María Castaña”, lo que resultó “divertido” y se adoptó como nombre de la organización.
8. En los contratos de alquiler del inmueble, se contemplaba la posibilidad de la adquisición definitiva del lugar por parte de la agrupación teatral, por lo que se había comenzado con los trámites pertinentes para dicho operación.
9. La convocatoria contó con la presencia, entre otros, de los artistas: Piñón Fijo, Marcos Ontivero, Lorena Giménez, Staff de La Liga Instantánea, Sergio “Cherca” Prieto, Jorge y Emiliano Cabrera, La Trova del Laurel, Hernán Robles, Márquez Botella, Má perqué, Ariadna Grenettier, Grupo de Teatro Golondrinas, el Taller de Narradores de la facultad de Filosofía y Humanidades (UNC).

capítulo II

marco teórico

2.1 comunicación y cultura

El objeto de estudio de esta investigación, el modelo de gestión cultural desde una mirada comunicacional del CCIMC, sitúa el punto de partida del marco teórico, en la relación que se establece entre Comunicación y Cultura. Para abordar esta cuestión es necesario explicitar qué se entiende por cultura, qué se entiende por comunicación y cómo se vinculan ambos términos. Para dar comienzo a este recorrido, se propone tomar algunos aportes de la Teoría Cultural de Raymond Williams que servirán de guía a los desarrollos teóricos posteriores.

2.1.1. La noción de cultura de Raymond Williams

Raymond Williams es considerado, junto a Richard Hoggart, Edgar P. Thompson y Stuart Hall, uno de los padres fundadores de la corriente de pensamiento conocida como Estudios Culturales Ingleses o Cultural Studies. Institucionalmente, a partir de 1964 y desde el Centre of Contemporary Cultural Studies de Birmingham (CCCS), el campo de estudios que guió la producción de esta corriente de pensamiento fueron las formas, prácticas e instituciones culturales, así como sus relaciones con la sociedad y el cambio social.¹⁰

Particularmente, Williams se focalizó en estudiar los procesos culturales como un espacio de interacción entre productores, en el marco de unos procesos sociohistóricos y materiales determinados. Específicamente, los aportes que se toman de este autor refieren a su noción de cultura.

Para desarrollar una noción más extensiva de cultura, Williams inicia su recorrido con la presentación de tres tipos principales de definiciones sobre este término que, según el autor, se mantuvieron a lo largo de la historia: a) un estado o proceso de perfección humana (una persona culta); b) un conjunto de obras intelectuales e imaginativas que son el registro de los modos de pensamiento y experiencias humanas (las artes); y c) el modo específico de vida de un pueblo, un “espíritu conformador”, que expresa ciertos significados y valores en el arte, las formas de aprendizaje, las instituciones y el comportamiento ordinario (Williams, 2003).

Desde la perspectiva williamsiana, las tres definiciones son válidas, ya que el autor postula una convergencia entre ellas y rescata la idea de cultura como un

modo de vida diferenciado, pero sostiene que las prácticas sociales que la componen no son simplemente la expresión de un orden social preexistente, sino elementos constitutivos de dicha formación (Williams, 1982).¹¹

Para Williams, las obras intelectuales, las formas de aprendizaje, los modos de organización y producción (es decir, las prácticas sociales) son constitutivas de una cultura. Esta posición parte del reconocimiento de la capacidad general de todo ser humano de interpretar, describir e intervenir en la realidad que lo rodea. Esta capacidad es definida por el autor como creatividad. Dicha creatividad, para ser efectiva, necesita ser puesta en común. Es por esta vía que el autor presenta la comunicación como un elemento vital en la conformación de una cultura y la entiende no simplemente como transmisión, sino también como recepción y respuesta (Williams, 2001). En otras palabras, como transmisión, la comunicación es siempre el ofrecimiento de una experiencia, un intento de lograr una respuesta ya no desde una posición pasiva, sino conteniendo una vivencia real. Así, las formas de la práctica comunicativa dependen y son constitutivas de una comunidad concreta de experiencia compartida y aprendida; es decir, es constitutiva de toda cultura.

Para Williams, la cultura es un proceso que resulta de la interacción entre patrones aprendidos y creados en la mente y patrones comunicados y puestos en vigencia en relaciones, convenciones, instituciones, obras intelectuales, etcétera, que le permiten a una sociedad conferir sentido y reflexionar sobre las experiencias y prácticas que le son comunes (Williams, 2003).

Este autor propone abordar el estudio de toda cultura desde su carácter dinámico e histórico. En cuanto que proceso de aprendizaje y transformación de patrones heredados socialmente, estos son siempre desparejos y lentos y requieren de un ajuste y una reformulación constante, más aun en el caso de aquellas sociedades que continuamente afrontan una creciente especialización de las aptitudes y destrezas humanas.

Una cultura incluye no solo a las artes (es decir, el conjunto de obras intelectuales e imaginativas como formas específicas y más reconocibles de expresión), sino también a todas las prácticas significantes, las formas de actividad social, reconociendo además que poseen una dimensión simbólica, social y material que le son propias.

A fines de los ochenta, se produjo una propagación de los Estudios Culturales Ingleses hacia otras latitudes, principalmente hacia América del Norte, Australia y América Latina. En el caso de Williams, *Marxismo y Literatura* (1980) y *Cultura. Sociología de la comunicación y el arte* (1981), fueron las primeras obras traducidas al español que comenzaron a circular en los ámbitos académicos latinoamericanos.

2.1.2 La perspectiva latinoamericana sobre comunicación y cultura

En este apartado se presentan algunos desarrollos teóricos realizados en torno a la concepción de comunicación y cultura que se instaló en Latinoamérica hacia fines de los ochenta, influenciados, entre otras corrientes de pensamiento, por los Estudios Culturales Ingleses. A su vez, lo expuesto en esta sección constituye la perspectiva comunicacional desde la que se aborda este trabajo.

El contexto político y social latinoamericano de fines de los 80 estaba marcado por el retorno al sistema democrático en varios países de la región, luego de numerosos períodos de dictaduras militares. A esto hay que sumarle la emergencia de nuevos actores sociales que hicieron visible la existencia de otros modos de comunicación y los procesos de transnacionalización, vía apertura económica. En este estado de situación, se desarrolló en Latinoamérica una renovada concepción de investigación e intervención en el campo comunicacional.

Entre sus representantes se puede nombrar a *Jesús Martín Barbero*. Para este pensador, junto a los procesos de transnacionalización y transformación de lo político, va a emerger una nueva valoración de lo cultural que legitima la revalorización de las articulaciones y mediaciones de la sociedad civil, el sentido social de los conflictos, la formación de nuevos sujetos y nuevas formas de resistencia y experiencias colectivas.

Esta revalorización de lo cultural permite retomar la “centralidad política de los procesos de comunicación”; esto es, pensar los procesos de comunicación desde “la asunción de la opacidad de lo social en cuanto que realidad conflictiva y cambiante, asunción que se realiza a través del incremento de la red de mediaciones y de la lucha por la construcción del sentido de la convivencia social” (Martín Barbero, 1987, pp. 44-45).

La propuesta del autor es abrir el análisis a las mediaciones, que entiende como los diversos modos y espacios de reconocimiento social en los que se constituyen nuevos modos de interpelación de los sujetos y representación de los vínculos que cohesionan la sociedad (Martín Barbero, 1987). La comunicación es cuestión de mediaciones; esto es, de cultura, afirma Barbero. La comunicación es parte constitutiva de las dinámicas de la cultura, a la vez que toda cultura tiene una naturaleza comunicativa. Lo propio del proceso de la cultura en las sociedades latinoamericanas son las nuevas experiencias de mestizaje, que nos recuerdan la naturaleza negociada y transaccional de toda comunicación (Martín Barbero, 1989).

Con respecto a esos procesos de mestizaje, Néstor García Canclini se interesa por los procesos de hibridación que se producen en el marco de los

procesos de transnacionalización y se configuran a partir de las diferencias entre culturas, pero fundamentalmente a partir de las formas desiguales de apropiación de los elementos de los diversos sistemas culturales.

Canclini entiende por hibridación “procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas” (García Canclini, 2012, p. 14). El autor sostiene que estos procesos de hibridación a veces ocurren de modo no planeado o son resultados de procesos migratorios y de intercambio económico o comunicacional, pero a menudo surgen de la creatividad individual y colectiva. Como estrategia para hibridarse, se busca reconvertir saberes y costumbres para reinsertarlos en nuevas condiciones de producción y mercado.¹²

Al hablar de procesos de hibridación, el autor realiza una advertencia contra la idea de integración o fusión de elementos culturales de una manera mecánica. En su abordaje habrá que dar cuenta de las contradicciones, de lo que contienen de desgarramiento y de lo que no se deja, no quiere, o no puede ser hibridado. Esto cobra mayor relevancia en el marco de unas redes de comunicación y de inversión deslocalizadas, en donde amplios sectores de la producción y consumo cultural quedan marginalizados (García Canclini, 2004).

Por otro lado, Daniel Prieto Castillo propone comprender los vínculos entre comunicación y cultura, desde las relaciones sociales cotidianas, es decir, desde aquellos “espacios de la cultura” donde los seres humanos emiten, perciben y se apropian de la oferta cultural de una sociedad, de manera permanente. El autor sugiere leer esos espacios de la cultura o situaciones sociales, como situaciones de comunicación:

[Una situación de comunicación comprende] las relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; comprende las circunstancias económicas, políticas, culturales; comprende el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza y la sociedad. (Prieto Castillo, 1993, p. 23)

En este sentido, es posible hablar de la situación de comunicación de una comunidad, de una organización, de un proyecto, etcétera. En ella habrá discursos predominantes, utilización de ciertos recursos expresivos y tratamiento de temas a los que se prestan más atención.

Retomando esta última mirada, Washington Uranga, Laura Moreno y Claudia Villamayor reflexionan sobre los elementos a considerar en el estudio del proceso de la comunicación, al que entienden como un fenómeno social y el espacio de la construcción de sentido. Entre los componentes que destacan se encuentran: a) los actores sociales como sujetos de comunicación; b) el

reconocimiento de los contextos sociales y culturales en los que están insertos; c) los modos en que se relacionan los actores, que implican caracterizar los espacios físicos que condicionan las relaciones comunicativas, el nexo político entre los actores, y los lugares de mediación (Uranga, Moreno y Villamayor, 1997).

La propuesta de Uranga, Moreno y Villamayor cobra mayor relevancia a partir de la advertencia que realiza María Cristina Mata sobre la investigación en comunicación y cultura. Mata sostiene que hay una tendencia notoria de un tipo de investigación “culturalista” en el campo de la comunicación. Esto es, una reducción de la comunicación a un proceso de intercambios de sentido, desarticulándola de las situaciones y prácticas que la viabilizan y que la hacen posible. Para enfrentar esta “desmaterialización de los procesos de producción simbólica”, llama a no ignorar el papel de la comunicación en la definición del orden social, económico y político en su conjunto y a focalizar las investigaciones en las realidades locales (Mata, 2000).

A partir de los aportes teóricos presentados, se considera que la comunicación ocupa un lugar predominante en la constitución de la sociedad, la creación y el sostén de los lazos sociales y materiales, en cuanto que las prácticas culturales pueden ser abordadas como fenómenos comunicacionales complejos y multideterminados, en los que se puede observar la construcción de subjetividades y diversas formas de identidad social.

En el próximo apartado de este marco teórico, se intenta dilucidar qué es la gestión cultural, cómo puede ser abordada desde el campo de la comunicación y, más específicamente, qué resulta pertinente observar de ella en las organizaciones culturales de teatro independiente.

2.2 La gestión cultural: una mirada iberoamericana

2.2.1. ¿Qué es la gestión cultural?

Los aportes conceptuales que se presentan en relación con esta temática abrevan en las investigaciones realizadas en el contexto iberoamericano sobre economía de la cultura,¹³ comunicación y cultura y antropología social. Cabe aclarar que la gestión cultural es un campo de estudios que se encuentra en proceso de formación, por lo que no constituye una disciplina en sí misma. La finalidad de este apartado es dar cuenta de las reflexiones que se están desarrollando sobre la práctica de la gestión cultural a partir de los cruces disciplinarios antes mencionados.

La centralidad de la cultura en los debates sobre los problemas sociales no

es nueva, pero tomó formas diferentes a partir de los procesos de globalización que pluralizaron los contactos entre diferentes pueblos; el desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación, que modificaron los modos de producir y consumir, y el afianzamiento de criterios utilitarios de la cultura en la resolución de conflictos y la renta económica.¹⁴

En este sentido, George Yúdice habla de la utilización de la cultura como recurso. Basada en la diferencia, la cultura funciona como recurso en la búsqueda de justicia social y derechos de ciudadanía; en sus relaciones con la economía, la cultura funciona como dinamizadora de la generación de empleos, la revitalización de ciudades posindustriales o la creación de industrias culturales transnacionales, entre otras formas. Para el autor, la idea de cultura como recurso sustenta el modo en que se practica cada vez más lo social (Yúdice, 2002).

Por otro lado, la autonomización de los campos culturales y artísticos de los principios divinos (proyecto de la modernidad) que significó su transferencia a las esferas del Estado y del mercado, generó, según Mónica Lacarrieu, que la gestión cultural haya nacido con significaciones ligadas a la institucionalización y la mercantilización de la cultura, propiciando una imposición de productos culturales que garantiza determinada homogeneización cultural o rentabilidad por sobre otros productos que presentan miradas diversas y que se ajustan mejor a públicos poco numerosos (Lacarrieu, 2011).

Si bien, como sostiene Rubens Bayardo,¹⁵ la institucionalización o mercantilización de la cultura y las artes constituyen puntos inexcusables de la reflexión sobre la gestión cultural, dado que en ellas se despliega esta práctica profesional (Bayardo, 2004), es dable pensar que la realidad de las comunidades latinoamericanas hace necesario incluir en estos ejercicios de reflexión problemáticas tales como la calidad de vida de los ciudadanos, las desigualdades sociales, el acceso a las herramientas de producción, bienes y servicios culturales y los circuitos “marginales” de producción cultural, entre otros.

En este sentido, Paulo Slachevsky¹⁶ sostiene que ante los procesos de concentración en la producción cultural que se vive en Latinoamérica, se constituye como tema central para lograr sostenibilidad en las producciones locales liberar a la cultura de las lógicas del libre comercio.¹⁷ No se trata de que no haya comercio cultural, dado que este ayuda a potenciar la creación y producción cultural, sino que implica aceptar que las reglas del comercio no pueden ser el único factor para definir qué tiene viabilidad como expresión cultural (Slachevsky, 2005). Para este autor, en esta discusión es necesaria la presencia del Estado, los creadores y agentes culturales, el sector privado y la sociedad en su conjunto.

Es posible advertir que estas miradas sobre la producción cultural abren un abanico sobre las diversas dimensiones y campos de lo social que implica gestionar lo cultural. En este sentido, Bayardo, tomando la propuesta de Williams para estudiar los procesos culturales, propone reflexionar sobre la práctica de la gestión cultural a través de tres dimensiones: la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión política (Bayardo, 2008).

2.2.2 Dimensión económica de la gestión cultural

La interacción entre cultura y economía hace necesario disponer de una mirada desde la producción y los mercados culturales a la hora de abordar el estudio de la gestión cultural. Como sostiene Lluís Bonet i Agustí, la cultura está formada por un conjunto de objetos y manifestaciones, que ha sido necesario producir y distribuir para hacerlos llegar a sus consumidores (Bonet i Agustí, 2004). En su dimensión económica, bienes, productos y servicios culturales transitan por unos circuitos de creación, producción, distribución y comercialización que, en su conjunto y según se trate de bienes o servicios culturales específicos (artes escénicas, producción fonográfica, editorial, audiovisual, etcétera), conforman sectores culturales.

Vistas como un sector productivo, la cultura y las artes necesitan de la gestión como medio para su mejor presentación y aceptación por parte de la sociedad, para revalorizar la producción cultural y para explorar nuevas formas de financiamiento. Esta dimensión no solo incluye a los grandes jugadores de la producción cultural, sino también a aquellos grupos sociales, colectivos artísticos o emprendimientos culturales que quedan por fuera de la lógica comercial y desarrollan circuitos restringidos. Es interesante rescatar la mirada que propone Mónica Lacarrieu sobre estos circuitos restringidos: esos otros modos de organizar y atravesar la producción cultural resultan en un reconocimiento limitado por el propio circuito comunicacional que se utiliza, denominado en ocasiones como “alternativo”, entendido como un distribuidor de “voces marginales entre marginales”, y que solo logra auto-representarse para su propia cultura y no para la sociedad en su conjunto, procurando un control sobre los medios de representación de su grupo (Lacarrieu, 2005).

Por otro lado, reconociendo la importancia de la mirada económica sobre la producción cultural, Octavio Getino advierte que no se trata de reducir el estudio de la gestión cultural a su dimensión económica, sino además de lo que puede significar en la construcción de identidades y el autoconocimiento de los

individuos y las sociedades (Getino, 2004). En este sentido, el colombiano Winston Lincola Calpe aborda la gestión cultural en términos de inversión social de sentidos:

La gestión cultural tiene que ver con el hecho de hacer algo, pero también nos remite al gesto, al hecho de tratar de dar algo a entender, una señal respecto de algo. Por eso decimos que en cultura no se gestiona igual que en otros espacios, porque el peso está puesto en el sentido y en el carácter simbólico que posee el acto, en el fundamento simbólico que sostiene la elección y las lecturas del fenómeno cultural. (Lincola Calpe, 2004, p. 8)

A partir de esta reflexión, es posible introducir las otras dos dimensiones fundamentales en la práctica de la gestión cultural.

2.2.3 Dimensión social de la gestión cultural

En cuanto que la materia prima con la que se trabaja en la gestión cultural es el sentido social, debe precisarse el concepto: la cadena de valor de los bienes y servicios culturales no se agota en la ligazón de los creadores/productores con los consumidores, sino que en sus procesos de distribución, comercialización y difusión concurren un número creciente de agentes. En la práctica de la gestión cultural se debe negociar de manera permanente con los sujetos que intervienen en el proceso. Así, la gestión consiste en una mediación de alteridades, de diferencias en los sentidos socialmente construidos.

Así, esta dimensión de la gestión cultural, está directamente vinculada a la implementación y desarrollo de unas acciones de comunicación que permiten convocar y establecer vínculos con los distintos actores de la sociedad que deseen involucrarse en el desarrollo, alcances y resultados del proyecto cultural. La práctica comunicativa en la gestión cultural es de vital importancia, dado que a partir de ella se van construyendo los lazos sociales que la hacen posible y, a partir de su análisis, es posible conocer quiénes participan en el proceso, qué representaciones sociales intervienen en la construcción de sentidos y cuáles son las estrategias de intervención en el espacio de lo social.

2.2.4. Dimensión política de la gestión cultural

Una tercera dimensión de la gestión cultural es la dimensión política. Por un lado, como espacio de lo simbólico, la gestión cultural esta ligada a la

creatividad, a las producciones artísticas y culturales en sí mismas, que brindan diferentes miradas sobre la propia realidad, permiten reflexionar sobre la disciplina artística, contribuyen a expresar y dinamizar el capital simbólico de las sociedades y, en algunos casos, plantean continuidades o rupturas de poéticas determinadas. Por otro lado, la gestión cultural encuentra sus fundamentos para la acción en las lecturas y decisiones que se toman en relación con los fenómenos culturales sobre los que se trabaja. Bayardo sostiene que se ejecuta un acto político cada vez que se resuelve sobre el modo en que se quiere vivir. Por ello, la gestión cultural es un espacio en el cual se trabaja sobre la constitución material y simbólica de lo real y del mundo (Bayardo, 2008).

Haciendo referencia al teatro independiente, Daniela Martín sostiene que abrir una sala de teatro implica un gesto político que repercute en el medio en el que ese acto se inscribe. El teatro independiente desde siempre se caracterizó por ser una actividad marginal y de resistencia a los embates de las fuerzas que atentan contra su continuidad; ese gesto político y simbólico, a veces inconsciente y necesariamente colectivo, va creando las condiciones para que una sociedad desarrolle el conocimiento de sus propias facultades creativas. En consecuencia, abrir un espacio de estas características implica “ocupar un espacio discursivo, en cualquiera de sus formas; implica hacerse cargo de un decir determinado” (Martín, 2006, p. 28).

Como se destacó en el inicio de este apartado, la gestión cultural como campo de estudios se encuentra en formación. Sin embargo, es preciso intentar clarificar qué se entiende por gestión cultural; a partir de las diferentes posiciones que se presentaron, se considera que la propuesta conceptual de Rubens Bayardo incluye de alguna manera la perspectiva relacional y transversal de la gestión cultural presente en los aportes teóricos expuestos:

[La gestión cultural es] una mediación de procesos culturales complejos, que no sólo implican problemas técnicos sino, sobre todo, de índole política, que ponen en juego de qué manera percibimos el mundo, qué percibimos del mundo, de qué manera lo clasificamos y cómo nos comportamos. Conlleva enfrentar desafíos que deben resolverse tomando decisiones que inciden sobre la sociedad en la que se está interviniendo, sobre los distintos grupos que en esa sociedad buscan obtener determinadas formas de reconocimiento, e implica hacerlos —o no— visibles y/o legítimos, dignificarlos o negarlos. (Bayardo, 2008, p. 72)

2.2.5 Leer la gestión cultural en clave comunicacional

Desde la perspectiva de comunicación adoptada, leer en clave comunicacional la gestión cultural significa concebirla como un espacio de la cultura donde actúan diversos agentes que se constituyen en sujetos de una relación comunicativa, donde se construyen clasificaciones y sistemas referenciales del mundo y se dirime la validez y la legitimidad de los sentidos que circulan en la vida social. Las distintas formas de gestionar lo cultural generan distintos espacios de reconocimiento social.

En tanto se la tome como espacio de construcción de sentidos, la gestión cultural puede ser estudiada en sus componentes comunicacionales, si se reconocen e identifican los agentes intervinientes en el proceso, si se toman en cuenta los contextos sociales y culturales en los que están insertos, los modos de relacionamiento de los actores y la utilización que se haga de los medios de comunicación.

Comprendida de este modo, la gestión cultural se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación para el desarrollo de proyectos culturales. Esta búsqueda no solo depende de las lecturas que se hagan de los fenómenos abordados, sino de las posibilidades que plantee el contexto en el cual se encuentran insertos. Este último punto se trata a continuación, junto con la presentación de modelos genéricos de gestión cultural.

2.3 Modelos genéricos de gestión cultural y externalidades que condicionan su desarrollo¹⁸

Como se esbozó anteriormente, la gestión cultural es una práctica que se produce en un tiempo y espacio determinados. Esto no solamente incluye las condiciones actuales en las que puede desarrollarse, sino también el conjunto de situaciones históricas que inciden en las formas de producción y organización de la actividad cultural.

Al respecto, Alfons Martinell Sempere sostiene lo siguiente: dado que la práctica de la gestión cultural recoge elementos identitarios y culturales del lugar donde se ejecuta, no es posible hablar de modelos de gestión estandarizados, consolidados y/o regulados que puedan ser implementados indistintamente en cualquier proyecto u organización cultural. Sí se puede hablar de experiencias de modelos de gestión cultural más exitosas que otras, que se configuran a partir de las maneras de interpretar, hacer y vincularse de los agentes culturales y de las posibilidades reales que el entorno le presenta (Martinell, 2000).

Es posible afirmar que un modelo de gestión cultural no es una construcción estática y definitiva, sino un proceso de relación creativa y dinámica entre lo particular y lo general, entre lo imaginable y lo posible, que se va adaptando según las necesidades que vayan surgiendo. Para Martinell, entre los aspectos centrales o externalidades que condicionan y posibilitan el desarrollo de los modelos de gestión, se encuentran los siguientes:

- El tipo de legislaciones y normativas a nivel general y específico que reglamentan determinada actividad cultural (marco jurídico-normativo).
- Antecedentes históricos de políticas culturales públicas a nivel nacional y local y la tradición de formas organizativas de los agentes de un sector de actividad.
- La realidad territorial y sus relaciones con la dinámica cultural: características socioeconómicas del contexto; hábitos de consumo cultural; circuitos culturales; participación de los agentes culturales en el mapa cultural de un territorio.
- Modos típicos de sustentabilidad económica y programática de la producción cultural de un territorio (Martinell, 2000).

Cabe señalar que existirá una relación necesaria entre el contenido del proyecto cultural y el modelo de gestión más idóneo para el cumplimiento de sus finalidades. En relación al campo disciplinar artístico en el que se encuadra este trabajo (teatro independiente), se toma la distinción que Mónica Lacarrieu propone sobre tres modelos genéricos de gestión cultural que se sustentan en experiencias concretas y extendidas en el ámbito de organizaciones culturales sin fines de lucro y entre los colectivos artísticos locales.¹⁹

Ante el escaso material bibliográfico sobre este punto (modelos de gestión), se elaboró un cuadro comparativo de modelos genéricos de gestión cultural, sobre la base propuesta por Lacarrieu. Para caracterizarlos, se tomaron los aportes de diferentes autores, que desde sus respectivas disciplinas y campos de acción abordan algunos de los modelos presentados.²⁰ Las características generales que se exponen se organizan a partir de las dimensiones de la gestión cultural desarrolladas en el apartado anterior: dimensión política, dimensión social y dimensión económica.

En relación con la dimensión social, se incorpora una categoría denominada comunicación, que no se incluye en la propuesta de Lacarrieu. La finalidad de esta incorporación es presentar las características principales de las prácticas de comunicación que se desarrollan según el tipo de modelo genérico de gestión

cultural de que se trate. A partir de esta categoría se definen unas dimensiones de la comunicación (para cada uno de los modelos) que a los fines de este trabajo, permiten caracterizar las estrategias de comunicación desarrolladas por el modelo de gestión objeto de estudio. Las dimensiones de la comunicación son las siguientes:

- Posicionamiento social de un bien, servicio y/o proyecto cultural.²¹
- Difusión de información sobre las propuestas culturales y la actividad cotidiana del espacio.
- Trabajo asociativo con diversos agentes de la sociedad: redes de comunicación descentralizadas.

Esta tipología no debe ser tomada como un conjunto de modelos de gestión cultural puros. Su utilidad reside en que permita orientar las lecturas y la caracterización del modelo de gestión objeto de estudio. En un territorio determinado, van a coincidir modelos de gestión que se complementan, entran en tensión unos con otros y muchas veces compiten; esto ha de entenderse como factores positivos que potencian y enriquecen su desarrollo.

En la próxima sección se cierra este marco teórico con la presentación de los puntos a observar en la práctica de la gestión en una sala de teatro independiente. A continuación, se expone el cuadro comparativo de los modelos genéricos de gestión cultural.

Tres modelos genéricos de gestión cultural: características generales

MODELOS GENÉRICOS DE GESTIÓN CULTURAL			
	Modelo de gestión de mecenazgo y patrocinio empresarial	Modelo de autogestión local	Modelo de gestión por redes socioculturales
DIMENSIONES DE LA GESTIÓN CULTURAL			
Dimensión política	<p>Los proyectos culturales buscan diferenciarse de otros proyectos del entorno, pero reconociendo la complementariedad de las mismas dentro de un territorio determinado.</p> <p>Por su parte, el apoyo empresarial a proyectos culturales tiene como contrapartida algún tipo de beneficio: identificación de la empresa con el proceso creativo/cultural, notoriedad,²² captación de nuevos consumidores, prestigio, desgravaciones fiscales entre otros.</p> <p>Intervienen principalmente empresas privadas, colectivos artísticos, organizaciones culturales, medios masivos de comunicación, especialistas en comunicación, marketing, administración y disciplinas afines.</p> <p><i>Comunicación</i> <i>Posicionamiento social de un bien, servicio o proyecto cultural.</i></p>	<p>Prevalece un componente de tipo ideológico y la búsqueda estética, en relación con la manera de pensar la práctica creadora.</p> <p>Importa no depender de ligaduras económicas y políticas estables, lo que posibilita un mayor control y distribución del propio trabajo.</p>	<p>Busca combatir situaciones de exclusión social y desarrollar una conciencia ciudadana de participación en la resolución de las problemáticas comunes.</p> <p>Se considera que la producción cultural constituye un sustento económico válido para sectores de la sociedad marginalizados. Sin embargo, no se cede a la pura lógica del mercado.</p>
Dimensión social	<p>Introducción de herramientas del marketing: marketing cultural (producto, precio, promoción, plaza).</p> <p>Fidelización de públicos actuales e identificación de públicos potenciales.</p> <p>Se privilegia la presencia y notoriedad en medios masivos de comunicación.</p> <p>Importa la rentabilidad y la eficiencia del soporte comunicacional utilizado.</p>	<p>La organización de los agentes que intervienen se distingue por una conformación grupal pequeña, basada en la cooperación y la horizontalidad. También se entablan relaciones de cooperación entre los colectivos artísticos y organizaciones del sector de actividad.</p> <p><i>Comunicación</i> <i>Difusión de información sobre las propuestas culturales y la actividad cotidiana del espacio.</i></p> <p>Por lo general, la difusión de las propuestas culturales se realiza a través de medios gratuitos y a veces masivos. Por otro lado, no se incorporan profesionales capacitados que ayuden a mejorar y potenciar la relación entre los espacios, grupos artísticos y sus públicos.</p> <p>Los recursos destinados a las actividades de comunicación y difusión son escasos.</p>	<p>Concurrencia de múltiples agentes de la sociedad: organismos públicos de gobierno, empresas del sector privado, medios masivos de comunicación, asociaciones civiles, comunidades barriales, etcétera. Realización de diversos tipos de alianzas.</p> <p>El trabajo asociativo se organiza en torno a estructuras de redes abiertas y flexibles. Emprendedorismo asociativo de base solidaria.</p> <p><i>Comunicación</i> <i>Redes de comunicación descentralizadas.</i></p> <p>Las redes de comunicación se organizan en torno a nodos de trabajo por equipo, aunque existen estructuras formales para la toma de decisiones. Al ser el trabajo asociativo mayormente descentralizado, se desarrollan complejos sistemas de cooperación y participación, por lo que la utilización de TICs es relevante.</p>
Dimensión económica	<p>La producción cultural genera posibilidades económicas propias y conexas, de interés para el sector empresarial y los agentes culturales.</p> <p>El mecenazgo consiste en la protección y estímulo de manifestaciones artísticas y culturales, mediante aportes monetarios o donaciones en especie.</p> <p>El patrocinio supone una relación netamente comercial entre la empresa patrocinante y los proyectos u organizaciones beneficiadas.</p>	<p>Se desarrollan estrategias mixtas de financiamiento, según las necesidades del proyecto. Esto genera un flujo de fondos y materiales diversos, pero discontinuo.</p> <p>Tradicionalmente, este modelo de gestión se opone al asistencialismo y el paternalismo estatal, como así también a la lógica del mercado capitalista.</p>	<p>El flujo de fondos y materiales proviene de diversas fuentes, que pueden pertenecer al ámbito local, nacional o internacional: organismos estatales, empresas privadas, aportes personales, organismos de cooperación, etc.</p>

2.4 Gestión cultural en las salas de teatro independiente

2.4.1 Características de los espacios teatrales independientes

Una caracterización general de los espacios teatrales independientes exige reconocer las diferentes maneras de nombrar a estos lugares: sala teatral, centro cultural, espacio cultural o centro de documentación e investigación teatral, entre las más comunes. Aquí se toman dos modalidades ampliamente extendidas y utilizadas en las normativas vigentes en materia de teatro independiente y por los propios hacedores culturales: centro cultural y sala teatral.

Para Moira Délano Urrutia,²³ un centro cultural presenta las siguientes características:

- Es un espacio abierto a la comunidad que tiene por objeto representar y promover valores e intereses artístico-culturales dentro de un territorio determinado.
- Posee un carácter multidisciplinario y en este se desarrollan servicios culturales y actividades de creación, formación y difusión de diferentes ámbitos de la cultura, así como apoyo a otras organizaciones culturales.
- Cuenta con espacios físicos acordes a la propuesta cultural que ofrece, y se busca alcanzar altos estándares de calidad para cumplir con las demandas de la comunidad artística y el público.
- Da lugar a los creadores y a las demandas locales de arte.
- Se desarrolla y organiza a través de un plan de gestión cultural que incluye una estructura edilicia moderna con personal calificado, lo que da sustentabilidad al proyecto cultural.
- Se espera que un centro cultural sea una plataforma para el desarrollo del quehacer artístico-cultural y urbano de la zona, además de ser un lugar de encuentro, integración y participación comunitaria (Délano Urrutia, 2009).

Un centro cultural tiene una mirada integradora de las disciplinas artísticas. Para Ottone (2008), esto no equivale a suponer que un espacio de estas características no pueda desarrollar una disciplina artística prioritaria, pero necesariamente, para que cumpla su rol de centro cultural, tienen que sucederse simultáneamente otras actividades culturales.

En cuanto a las salas de teatro independiente, las características generales que se pueden enunciar son las siguientes:

- El grupo de trabajo es pequeño. Tiene entre cinco y diez integrantes permanentes.
- Generalmente, se adopta la figura jurídica de fundación o asociación civil sin fines de lucro. Según la naturaleza jurídica de la sala, existen cuerpos colegiados de conducción (consejos de administración, comisiones directivas, etcétera).
- Se desarrolla un proyecto fundacional con eje en lo artístico-teatral, con mayor o menor acentuación de un componente ideológico, social o estético.
- La actividad principal es la producción teatral, aunque también funcionan como escuela o espacios de iniciación y formación teatral. Suelen realizarse otras actividades culturales como presentaciones de libros, talleres de danza, cursos de canto, seminarios de especialización y extensión e intervenciones barriales.
- Se llevan a cabo tareas de investigación en producción teatral. Algunas salas poseen bibliotecas y/o videotecas.
- Se brinda apoyo organizativo y técnico / profesional a grupos y salas independientes. Algunas salas organizan y/o participan de festivales nacionales o internacionales (Asociación Argentina de Teatro Independiente, 1998).

En esta investigación, ambos espacios se consideran organizaciones en cuanto que están integrados por componentes que constituyen una unidad compleja, deliberadamente construida alrededor de un proyecto concreto para la realización de unos fines y necesidades específicas. Como organización, funciona en un contexto determinado con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuye a darle su sentido (Schlemenson, 1993).²⁴

Desde una mirada organizacional y en relación con la gestión cultural, Délano Urrutia plantea que la creación de un centro cultural se traduce en la construcción de un modelo de organización que le da viabilidad a un proyecto cultural, definiendo un conjunto de elementos que determinan su carácter y los objetivos a lograr en su funcionamiento, poniendo en el centro de su preocupación el satisfacer parte de las necesidades de la comunidad donde se emplace. Lo importante es que el modelo de gestión cultural sea coherente con el de la organización que lo lleve adelante y, por lo tanto, deberán tener una sola visión coherente (Délano Urrutia, 2009).

En lo sucesivo, lo que se expone son aportes conceptuales desde la comunicación organizacional y la investigación en teatro independiente, que permiten observar y describir los componentes del modelo de gestión cultural de

una organización de teatro independiente. Nuevamente, dichos elementos conceptuales se organizan a partir de las dimensiones política, social y económica de la práctica de gestión cultural.

2.4.2 Componentes de la dimensión política en la gestión cultural de una sala teatral

En el ámbito de las organizaciones teatrales independientes, esta dimensión se refiere al perfil del proyecto de sala o proyecto institucional, es decir, al conjunto de definiciones globales que caracterizan y diferencian al proyecto cultural y la organización. Dichas definiciones orientan las acciones de la organización y permiten proyectar al medio una identidad propia. Entre los componentes que conforman el proyecto de sala, se encuentran los siguientes:

- *Misión.* Refleja lo que la organización es y a lo que se dedica, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple en la sociedad (Capriotti, 1999).
- *Visión.* Señala dónde quiere estar la organización en el futuro. Una declaración de visión describe la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y la realidad en la cual está inserta (Capriotti, 1999).
- *Objetivo general y objetivos específicos.* El primero expresa el horizonte global que la organización desea alcanzar mediante su accionar; mientras que los segundos orientan y definen las acciones que habrán de desarrollarse para alcanzar el objetivo general.
- *Políticas generales y de comunicación.* Son lineamientos generales definidos por los responsables de la organización, que orientan las acciones de la organización y las relaciones comunicativas internas y externas de la misma (Prieto Castillo, 1993).
- *Programación cultural.* Generalmente denominada programación de sala, es de especial importancia, dado que a partir de su descripción es posible construir un perfil artístico de estos espacios. Por programación de sala se entiende la totalidad de propuestas culturales que ofrece la organización a la comunidad y se desarrollan en el espacio físico propio. Su definición está fuertemente influida por los intereses estéticos del grupo de trabajo, las necesidades reales de la sala y el interés por la conformación de un perfil de público propio.
- *Naturaleza jurídica e infraestructura.* Aquí se hace referencia a la figura legal bajo la cual está constituida la organización. Por otro

lado, se destaca la ubicación geográfica del espacio cultural, tipo de dependencias, accesibilidad en términos espaciales, funcionalidad y características ambientales.

2.4.3 Componentes de la dimensión social en la gestión cultural de una sala teatral

Las organizaciones teatrales independientes están fuertemente ligadas a la construcción de una memoria grupal, en cuanto que la permanencia de estos espacios depende de un trabajo necesariamente colectivo. En este sentido, las formas de organización interna de estos espacios constituyen un primer punto a observar en la dimensión social del modelo de gestión cultural.

Formas de organización interna

Daniela Martín señala la importancia de la existencia previa o no de un grupo artístico en la generación de una sala, que influye en la conformación del modelo de gestión cultural del espacio teatral. Sostiene que las salas que nacen de la actividad teatral grupal funcionan como brazo físico de la producción de los colectivos artísticos, aunque también incluyen en sus programaciones actividades de diferentes signos, sin por ello perder la identidad grupal. Cuando las salas no son consecuencia de una actividad grupal previa, configuran y proyectan una identidad organizacional desde un decir propio, más allá de las producciones que el espacio programe. Según las circunstancias de origen, estas tendrán implicancias directas en la conformación de las formas internas de organización. Al respecto, la autora propone observar dos situaciones:

- Una estructura de organización cambiante. En este caso, las salas nacen como consecuencia de la actividad de un grupo artístico, y se produce una traslación de la estructura de organización grupal a las formas de organización y gestión de los espacios. El modelo de gestión no existe previamente, se va inventando de acuerdo a las necesidades que la sala empieza a exigir. Es el mismo grupo de teatro que se subdivide en áreas de trabajo para la gestión del espacio, lo que implica que los roles roten según las posibilidades de los miembros. Esto genera que las políticas internas de la sala se modifiquen según las necesidades que vayan surgiendo.

- Una estructura de organización definida y permanente. En este caso, al no haber un grupo que anteceda y genere su propio espacio, las salas son concebidas como organizaciones, con áreas de trabajo y gestión estable cada una con sus responsables. El tipo de organización es aprehendido mediante la extrapolación de experiencias personales previas en el proceso mismo de funcionamiento y/o concebido mediante la observación de otros modelos de gestión (Martín, 2006).

Para profundizar la mirada sobre las formas de organización interna de estos espacios culturales, se toman en cuenta los tipos de organigrama que propone Annie Bartoli. La autora sostiene que los modos de distribución formal de funciones, conlleva formas particulares de comunicación y pueden adoptar las siguientes estructuras:

- *Organigrama funcional.* Se apunta a recortar horizontalmente las grandes funciones de la gestión en unidades especializadas, y requiere una determinada centralización en las decisiones a nivel de la dirección general. Este modo de organización favorece la evaluación por áreas, pero tiene el inconveniente de ser lenta y poco eficaz en el caso de la multiplicidad de productos.
- *Organigrama divisional.* Organiza la actividad a partir de una variada gama de productos, mercados, tipo de clientelas o redes de distribución muy diferenciados. Conlleva una determinada desconcentración de decisiones, ya que cada área posee cierta autonomía de gestión y está orientadas por unos objetivos específicos.
- *Organigrama matricial.* Este tipo de organización responde a dos lógicas cruzadas, una de especialidades o funciones y otra de ámbitos o programas de actividades. El objetivo de esta forma de organización es lograr la integración y diferenciación entre actividades disímiles, pero con múltiples interdependencias (Bartoli, 1992).

Públicos y Estrategias de comunicación

Otro aspecto a tener en cuenta en la dimensión social es la constante mediación que conlleva la práctica de la gestión cultural; en este caso, entre la sala teatral y los agentes sociales del entorno en el cual está inserta. Como anteriormente se dijo, dichas mediaciones no se reducen a la oferta y demanda de unas propuestas o servicios culturales, sino que tienen que ver con las posibilidades reales de existencia del espacio.

Con respecto a los agentes con los que se relaciona la organización, en esta investigación son considerados como *públicos*. Estos se definen como el conjunto de individuos que comparten una posición y tienen unos intereses y obligaciones comunes en relación a una organización (Capriotti, 1999). En cuanto que un modelo de gestión cultural no es una construcción estática, sino que se va reconfigurando en el tiempo, es necesario incluir la noción de público potencial para identificar aquellos segmentos de la población que tienen o pueden llegar a tener interés en el consumo de bienes o servicios culturales o en la participación en el proyecto cultural de la organización (Neild, 2007).²⁵

Las mediaciones que tienen a la sala teatral y sus públicos como protagonistas son abordadas en este trabajo a partir de las estrategias de comunicación que el centro cultural desarrolla. Por estrategias de comunicación, se entienden los procedimientos de selección, combinación y elaboración de acciones, soportes y productos de comunicación que la organización considera más adecuados para llegar a los públicos seleccionados según los objetivos propuestos (Capriotti, 1999).

Dichas acciones y productos de comunicación se distribuyen por circuitos de comunicación, que se definen como aquellos lugares o espacios donde los públicos de una organización comparten sentidos, siendo estos lugares mediáticos, como lugares de interacción personal y/o grupal (Tufro, 2006). En cada uno de estos espacios, las estrategias de comunicación pueden comprender medios de comunicación tecnológicos o formas de intercambio personal.

2.4.4 Componentes de la dimensión económica en la gestión cultural de una sala teatral

Esta dimensión hace referencia a la sostenibilidad económica de la sala teatral. Aquí se abordan las estrategias de captación de recursos desarrolladas por la organización, vinculadas a fuentes de financiamiento propias o externas que posibilitan la ejecución del proyecto cultural.

Déllano Urrutia (2009) sostiene que estas estrategias de captación de recursos deben permitir cubrir los siguientes tipos de costos:

- *Gastos de operación corrientes*. Insumos que se requieren para la concreción de las acciones del proyecto, como, por ejemplo, materiales de oficina, gastos de servicios y adquisiciones temporales (alquileres de equipos de amplificación, de traslados, etcétera). Estos gastos también son llamados gastos fungibles.

- *Gastos de personal.* Son los costos para cancelar los servicios profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares de las personas que trabajan en el proyecto cultural.
- *Gastos de comunicación.* El presupuesto debe contemplar un porcentaje de recursos para la implementación de las acciones de comunicación, herramientas necesarias para la instalación pública del proyecto o propuesta cultural y la convocatoria de la comunidad.

Con la presentación de los aspectos a tener en cuenta en el estudio de un modelo de gestión de una sala de teatro independiente, desde una perspectiva comunicativa se va concluyendo el marco teórico de este estudio.

Para cerrar este apartado, se recuerda que la gestión cultural desde una mirada comunicacional, se entiende como una tarea de procesos que aportan al desarrollo de un territorio y de un conjunto de personas, ya sea desde la búsqueda de mejores condiciones de producción o la posibilidad del encuentro entre la ciudadanía y expresiones culturales diversas; pero también es una herramienta fundamental en los procesos de producción de sentido, en cuanto que permite a expresiones artísticas culturales, especialmente las denominadas “menores”, intervenir en el mundo de todos los días desde un decir determinado, lo que genera presencia y nuevas formas de acción.

NOTAS

10. El vínculo de varios integrantes de los Estudios Culturales Ingleses con la clase obrera local y la educación para adultos llevaron a que las producciones de estos intelectuales desarrollaran una sensibilidad hacia temas relacionados con las diferencias culturales como las identidades sexuales y étnicas, los universos sociales de los jóvenes, las sociabilidades familiares y géneros musicales como el pop y el rock.

11. El carácter activo que el autor le brinda a las prácticas sociales en la conformación de una cultura, responde al distanciamiento que Williams toma con respecto a la tradición marxista en lo referido al determinismo base/superestructura, aunque sus desarrollos teóricos estuvieron influenciados por la tradición marxista, entre otras corrientes de pensamiento.

12. Canclini habla de estrategias para hibridarse y piensa fundamentalmente en aquellas comunidades que, marginalizadas de los procesos de desarrollo y crecimiento capitalistas, necesitan de esas estrategias para seguir “existiendo”. También aclara que en los procesos de hibridación no existen prácticas puras o no contaminadas, esas “prácticas discretas” que se ponen en juego son productos de hibridaciones anteriores (García Canclini, 2012)

13. La Economía de la Cultura es una rama de la Economía, y tiene por objeto de estudio el análisis del impacto social y económico de las cadenas de producción cultural en un territorio determinado.

14. En Argentina, el interés por la gestión cultural se acentuó durante la década de los noventa. Se focalizó especialmente en aquellos aspectos cotidianos y menos tangibles con una alta posibilidad de rentabilidad económica como el turismo cultural, la gastronomía o el entretenimiento; en fin, todo aquello que se pudiera explotar y vender como experiencia total y memorable.

15. Rubens Bayardo es argentino, Doctor en Filosofía y Letras, y Licenciado en Ciencias Antropológicas. Director del Diploma de Estudios Avanzados en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de San Martín; Director del Programa Antropología de la Cultura de la Universidad de Buenos Aires; y Director adjunto del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

16. Paulo Slachevsky es periodista, fotógrafo, director y fundador de la revista Lom en Chile, que en lengua yámana significa “sol”. La revista se dedica a publicar literatura chilena, especialmente poesía, de autores emergentes cuya producción se encuentran por fuera del circuito comercial de las cadenas de librerías. Es coautor de *Industrias culturales: un aporte al desarrollo* (2004), y *La diversidad cultural: un debate internacional, un debate en Chile* (2004). Fuente:

http://www.elclarin.cl/index_php?option=com_content&task=view&id=9717&Itemid=62 [Consultada el 15 de Mayo de 2012].

17. En este trabajo se entiende por sostenibilidad, la capacidad que ha desarrollado un proceso para producir continuamente a un ritmo en el cual no se agota los recursos que utiliza y que necesita para funcionar. Documento digital “El concepto moderno de sustentabilidad” (2007). Disponible en:

<http://aulaweb.uca.edu.ni/blogs/Ileana/files/2012/11/U AIS-SDS-100-002-sostenibilidad.pdf> [Consultado 5 de Febrero de 2012].

18. Se agradecen las sugerencias de la Licenciada Silvina Freiberg, para trabajar con los aportes de Martinell Sempere sobre la temática de modelos de gestión cultural. Freiberg es docente y coordinadora del Postgrado de Gestión Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

19. Mónica Lacarrieu es argentina, Doctora en Antropología Social (UBA), investigadora científica y docente universitaria CONICET-UBA. Asimismo, es asesora de Programa de Patrimonio Inmaterial (Secretaría de Cultura de la Nación), docente en el Posgrado en Antropología Social y Política (FLACSO Buenos Aires) y en el Posgrado de Gestión Cultural en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

20. Los autores consultados para la elaboración del cuadro comparativo son los siguientes, por orden alfabético: Brun, 2003; Gordillo Martorell, 2005; Halac, 2007; Lacarrieu, 2011; Martín, 2007; Olmos, 2008; Ortiz [Comp.], 2009; y Yúdice, 2002.

21. El posicionamiento social de un bien, producto o servicio cultural se refiere al lugar que estos bienes ocupan en la mente de los públicos, es decir, la percepción que se tiene estos. Para Castelli y Monserrat, en el posicionamiento social prevalece un valor de tipo simbólico (prestigio del artista y el sistema de legitimación en el que encuentra inserto), y en el campo cultural no opera necesariamente como un elemento de competencia frente a otros bienes culturales, sino como complementario de la oferta cultural, es decir, alentando y generando nuevos deseos de consumo (Castelli y Monserrat, 2010).

22. Por notoriedad, se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos o una comunidad acerca de una organización. Definición tomada de Paul Capriotti (1999).

23. Moira Délano Urrutia, de nacionalidad chilena, es Licenciada en Arte y Diplomada en Gestión Cultural de la Universidad Nuestra Señora del Rosario en Bogotá, Colombia y Diplomada en Comunicación Organizacional por la Universidad San Sebastián de Chile.

24. A partir de esta definición, Schlemenson sostiene que el análisis organizacional es una descripción operacional, en cuanto que intenta explicar cómo funciona una organización, para poder predecir su comportamiento. Ahora bien, esta descripción no debe referirse solo a la producción de la propia organización, sino que también han de tenerse en cuenta los atravesamientos institucionales que posibilitan y restringen su desarrollo.

25. Esta definición de público potencial, resulta de una adaptación del concepto de mercado potencial desarrollado por Neild, Graciela (2007). *Elementos básicos de mercadotecnia. Apuntes de Cátedra*, Escuela de Ciencias de la información, Universidad Nacional de Córdoba.

capítulo III

encuadre metodológico

3.1 Tipo de estudio

Esta es una investigación aplicada de tipo exploratorio-descriptiva. Como se argumentó con anterioridad, la gestión cultural es un campo de estudios en formación, que se nutre de los aportes de diversas disciplinas. En este trabajo se intenta describir las características del modelo de gestión desarrollado por una organización cultural, a partir de los aportes desarrollados desde el campo de la comunicación.

3.2 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es el modelo de gestión cultural del Centro Cultural Independiente María Castaña de la ciudad de Córdoba.

3.3 Población del objeto de estudio

La población del objeto de estudio, está constituida por el Centro Cultural Independiente María Castaña.

3.4 Recorte temporal de la investigación

El período de indagación que se toma en este estudio abarca desde agosto de 2009 hasta agosto de 2012; se trata de una investigación de carácter sincrónico. Este recorte temporal coincide con el proceso de inauguración de la nueva sede institucional y refundación del proyecto cultural María Castaña.

3.5 Estrategia metodológica

La estrategia metodológica adoptada es eminentemente cualitativa. Dadas las características del objeto de estudio y el recorte temporal que se realiza, se

considera que esta perspectiva de investigación permite abordar el fenómeno de estudio desde la mirada de los sujetos que participaron en el proceso de gestión y, a su vez, permite aproximarse a una interpretación y descripción de las particularidades de este. Todo esto en el marco de una organización concreta.

Como sostiene Orozco Gómez, lo fundamental del tipo de conocimiento generado desde una investigación cualitativa es que sea descriptivo y que lo sea de la manera más detallada posible. Estas interpretaciones / descripciones buscan mostrar y comprender lo distintivo del objeto estudiado, lo propio, aquello que lo diferencia del conjunto al que está integrado (Orozco Gómez, 1996).

Otro aspecto central de este estudio, coincidente con la perspectiva metodológica adoptada, es la necesidad de poder observar el modelo de gestión cultural de la organización elegida en sus relaciones con el contexto del cual forma parte. Se entiende que las dinámicas producidas entre los factores contextuales y los aspectos políticos y operativos de una organización configuran las características del modelo de gestión cultural.

A modo de una presentación sintética sobre las implicancias a tener en cuenta en una estrategia cualitativa de investigación, María Avendaño presenta algunos aspectos a tener en cuenta en estos tipos de estudios, a saber:

- El objeto de estudio debe ser analizado holísticamente, es decir, se lo entiende como una totalidad que no puede ser fragmentada.
- Se pretende establecer patrones de intercambio que subyacen al fenómeno social, en un contexto determinado.
- Interesa comprender las prácticas sociales. El conocimiento se genera y tiene sentido en un contexto particular, el significado resulta de la interpretación que realiza el investigador sobre las interpretaciones que los actores sociales hacen de su mundo.
- El investigador interactúa con su objeto de estudio.
- Se privilegia profundizar en una situación concreta, antes que generalizar sus resultados.
- El proceso de investigación parte de una experiencia que se busca comprender, desde la mirada de los participantes, para luego avanzar en la construcción de interpretaciones (Avendaño, 2006).

Es necesario recordar lo que plantea María Antonia Gallart, en cuanto que la lógica de investigación cualitativa exige un ir y venir entre los datos y la teoría y que suele modificar a lo largo de la investigación tanto aspectos conceptuales como procedimentales de la misma (Gallart, 1993).

3.6 Variables de investigación

a. Dimensión política del modelo de gestión cultural

a1. Perfil del proyecto cultural

- Misión.
- Visión.
- Objetivo/s general/es, objetivos específicos.
- Lineamientos generales y de comunicación.
- Naturaleza jurídica, emplazamiento e infraestructura actual.

a2. Programación de sala

De la programación de sala se observan los siguientes puntos:

- Composición general de la propuesta cultural.
- Puesta en escena de obras teatrales y/o actividades performativas (danza, canto) de producción propia y producidas por grupos artísticos que no pertenecen al espacio cultural.
- La existencia de propuestas culturales por las que haya que realizar un desembolso económico o no (gratuitas).
- La existencia de propuestas culturales desarrolladas en conjunto con otras organizaciones, o agentes de la sociedad.

b. Dimensión social del modelo de gestión cultural

b1. Estructura organizacional interna

- Organigrama y miembros actuales de la organización.
- Roles y actividades de cada miembro.
- Instrucción formal de los miembros de la organización.
- Circuitos de comunicación interna.

b2. Elaboración de un mapa de públicos

Primeramente, se identifican los públicos involucrados en el modelo de gestión del espacio cultural. Posteriormente, se procede a la construcción de un mapa de públicos, que se realiza a partir de unas variables de configuración que permiten definir cualitativamente a los mismos.²⁷ Para dicho mapeo, en este trabajo se toman las variables propuestas por Justo Villafañe (1999).

VARIABLES DE CONFIGURACIÓN MAPA DE PÚBLICOS	
Variable	Indicadores
Importancia estratégica que para la organización posee un público	<ul style="list-style-type: none"> - Público estratégico: se trata de un público fundamental para el funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización - Público táctico: se trata de un público cuya importancia es relativa y no resulta vital para el cumplimiento de los objetivos de la organización. - Público coyuntural: la importancia real que tiene un público reviste un carácter episódico.
Capacidad de influencia de un público en la opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes de opinión: la influencia de un público es muy elevada pudiendo inducir comportamientos sociales. - Mediadores: un público posee una influencia moderada, pudiendo transmitir opiniones que condicionen la opinión pública sobre la organización. - Difusores: un público solo difunde información sobre la organización, pero sin la intención expresa de crear opinión.
Posición de un público en las estrategias de sostenimiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Público benéfico: el aporte de un público es altamente beneficioso para la organización. - Público aliado: existen intereses comunes, independientemente de quién resulte más o menos beneficiado. - Público potencialmente aliado: existen fundadas expectativas de un interés común.
Percepción que tiene la organización sobre la necesidad de información de un público	<ul style="list-style-type: none"> - Público estructural: requiere un nivel de información que abarque la totalidad de la organización. - Público funcional: requiere información sobre funciones o tareas concretas de la organización. - Público superficial: requiere información sobre aspectos muy parciales de la organización.

b3. Estrategias de comunicación²⁸

En las estrategias de comunicación se observan los siguientes componentes:

- Públicos.
- Dimensiones de la comunicación abordadas.
- Actividades, soportes y/o productos de comunicación elaborados.
- Identificación de circuitos de comunicación utilizados.

Para identificar los circuitos de comunicación se toma la tipología propuesta por Lucila Tufro (2006):

- *Espacios de circulación.* Son aquellos lugares de paso donde generalmente la gente no se detiene. En estos espacios se busca el impacto, ejemplo: instalar un tema mediante pasacalle, mural, spot radial, promoción en televisión etc.
- *Espacios de concentración.* Son aquellos lugares en donde las

personas se reúnen para realizar alguna actividad, pero en los que no necesariamente se comunican entre sí. Por ejemplo, verdulerías, salas de espera, etcétera. En estos espacios se busca proveer información sobre un tema.

- *Espacios de reunión.* Son aquellos lugares en los que se reúne la gente que ya está organizada para lograr un objetivo en común. Por ejemplo, una escuela, el centro vecinal, un taller, etcétera. En estos espacios se busca reflexión, acción y organización (facilitar información para promover en debate).

c. Dimensión económica del modelo de gestión cultural

c1. Identificación de las estrategias de captación de recursos (ingresos).

c2. Identificación de los egresos para el desarrollo del proyecto cultural.

3.7 Técnicas de recolección de datos

A continuación, se presentan las diferentes técnicas de recolección de datos utilizadas en esta investigación. Cabe aclarar que se opta por una triangulación de fuentes para generar datos complementarios sobre el objeto de estudio. Así, los datos obtenidos mediante una técnica particular enriquecen, profundizan y aportan información para la comprensión de datos aportados por otros métodos, a la vez que constituye una estrategia para contribuir a la validez y confiabilidad de la investigación.

Recopilación de registros y materiales documentales

Esta técnica de recolección de datos se utiliza para recopilar el material documental producido sobre el teatro independiente cordobés, normativas vigentes, políticas culturales para el sector de actividad y actualidad del sector de actividad. Asimismo, se recopilan documentos organizacionales producido por el Centro Cultural Independiente María Castaña. A continuación, se listan los documentos consultados:

Documentos sobre la actualidad del teatro independiente en la ciudad de Córdoba

- *Políticas culturales y artes escénicas. Límites y posibilidades de una participación participativa de políticas culturales para la actividad teatral de Córdoba, a partir de la relación Estado-Teatro Independiente. Período 2004 – 2008* (Giacinti, y Fernández Wagner, 2009).
- *Espacios culturales. Una lectura de las dinámicas, posibilidades y restricciones de la cultura en Córdoba Capital. Trabajo final de tesis de Comunicación Social* (Campise, Díaz y Marengo, 2009).
- *Impacto de la cultura en la economía cordobesa. Identificación de las cadenas de valor que integran el sector cultural cordobés: producción editorial, escénica, musical y visual* (Ortiz [Comp.] 2009).
- *Visibilidad y posicionamiento social de las salas de teatro independiente de la Ciudad de Córdoba. Trabajo final de tesis de Comunicación Social* (Castelli y Monserrat, 2010).
- Ley Nacional del Teatro N° 24.800.
- Ley Provincial N° 10.032. Eximición del pago de impuestos sobre ingresos brutos a las actividades de producción, representación, composición e interpretación de eventos culturales y/o musicales, artísticos y circenses.
- Ordenanza Municipal para Centros Culturales N° 10.782.

Documentos sobre el CCIMC

- Acta constitutiva de la Fundación María Castaña, y Estatuto Social de la Fundación María Castaña.
- Memorias del CCIMC, años: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- Carpetas institucionales.
- Planillas de programación de sala, años: 2009, 2010, 2011 y 2012.
- Organigrama y cuadro de miembros y funciones.
- Folletería del centro cultural.
- Gacetillas de prensa.
- Contenido de la página web del centro cultural.

En este trabajo, se utilizan entrevistas semi-dirigidas²⁹ realizadas a miembros del centro cultural que conforman actualmente el equipo de gestión,

especialmente a los encargados de áreas. Por otro lado, se realizan entrevistas a referentes del sector de teatro independiente de la ciudad de Córdoba.

Entrevistados del equipo de gestión del Centro Cultural María Castaña:

- Leo Rey, director del centro cultural.
- Sonia Daniel, directora y responsable de programación del centro cultural.
- Siuny Gutiérrez, administrativa y atención al público.
- Karen Cristín, administrativa y atención al público.
- Inés Domínguez, coordinadora de la galería de exposiciones y boletería.
- María Luisa Stille, encargada área técnica de sala.
- Mariana Ruiz, promotora de espectáculos.
- María Del Carmen Pardo, bibliotecaria.
- David Barrionuevo, responsable del área de prensa y difusión
- Marcos Rosales, encargado de mantenimiento.

Las entrevistas a los miembros del equipo de gestión fueron realizadas durante el mes de agosto de 2012 en los días y horarios propuestos por los entrevistados. En todos los casos, el lugar de encuentro fue el Centro Cultural María Castaña. Cabe aclarar que a fines del año 2009 se realizaron cuatro entrevistas en profundidad: tres a los directores del centro cultural y una cuarta a una de las encargadas de administración.

En cuanto a las entrevistas a referentes del sector de teatro independiente local, estas tienen por finalidad complementar y actualizar la información obtenida de documentos sobre la actualidad teatral independiente local. Los encuentros fueron pautados y realizados según las posibilidades de los entrevistados y se realizaron en diferentes momentos del proceso de investigación.

Entrevistados del sector de teatro independiente local:

- Natalia Moya, administrativa del Instituto Nacional de Teatro / Córdoba.
- Daniela Martín, investigadora, docente universitaria y directora de teatro independiente.
- Alicia Manzur, responsable de Artes Escénica de la provincia de Córdoba.
- Beatriz Molinari, redactora de espectáculos de La voz del Interior.

Observación directa simple

Se utilizó la técnica de observación directa simple³⁰ en los siguientes casos:

- Observación de jornadas típicas de trabajo.
- Observación en situaciones de entrevista.

En el caso de las observaciones de jornadas típicas de trabajo, se llevaron a cabo anotaciones que luego permitieron elaborar un cuaderno de campo. Las observaciones fueron desarrolladas durante del mes de agosto de 2012 en diferentes días y horarios. La elección de este mes coincide con un período en el que la organización no participó en festivales o actividades similares, que por lo general modifican el tipo de actividad del espacio.

Para las observaciones en situaciones de entrevista a los miembros del equipo de gestión, se diseñó una grilla de observación que fue completada luego de cada encuentro.

Si bien la observación simple plantea la no participación del investigador en los hechos a observar, lo cierto es que, como sostiene Roxana Guber, la presencia del investigador afecta de alguna manera el comportamiento de los observados y de cuanto sucede en la escena, en este sentido el observador puro es más un tipo ideal que una conducta practicable en el contexto (Guber, 1991).

3.8 Análisis de los datos

Como producto del uso de las diferentes técnicas de recolección de información, se obtuvo abundante material de tipo discursivo. Gran parte de este material fue generado en situación de interacción social. Dada la cantidad de material generado, fue necesario realizar una serie de acciones que permitieran sintetizar, clarificar y comparar la información con la finalidad de obtener una comprensión y descripción más profunda del objeto de estudio.

Para realizar el análisis de datos, se trabajó sobre la propuesta de José Yuni y Claudio Urbano, que consiste en las siguientes actividades:

- *Reducción de datos.* Implica focalizar, categorizar y transformar la información en bruto. Para ello se decidió seccionar los textos por párrafo, a los cuales se les asigna, luego de su lectura, una etiqueta descriptiva que indica el tema principal al que se refieren. Este procedimiento se realiza teniendo en cuenta que cada etiqueta descriptiva debe identificar unidades de significado relevantes para la investigación. Si bien se utilizan las categorías analíticas contenidas en el marco

teórico, este procedimiento también permite construir esquemas de categorías a medida que se analiza la información.

- *Presentación de los datos.* Esta actividad consiste en presentar la información de manera sistemática, de tal forma que permita visualizar relaciones entre los distintos aspectos del fenómeno. En este caso, la presentación de los datos se realiza a partir del conjunto de variables y matrices propuestas para caracterizar el modelo de gestión cultural objeto de estudio. A partir de las categorías descriptivas y de la presentación de los datos se pueden establecer conexiones y observar regularidades de forma preliminar.

- *Elaboración de conclusiones.* Esta etapa consiste en la elaboración de una narración coherente que dé cuenta de las articulaciones e influencias entre diversos aspectos y matices del fenómeno en estudio (Yuni y Urbano, 2006b).

NOTAS

26. La organización de los componentes que constituyen el diseño de investigación parte de la propuesta presentada por José Yuni y Claudio Urbano (2006). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. 2 y 3.* Córdoba: Editorial Brujas.

27. La matriz de análisis correspondiente al mapa de públicos se incluye al final de este apartado.

28. La matriz de análisis correspondiente a las estrategias de comunicación se incluye al final de este apartado.

29. Siguiendo a Yuni y Urbano, se reconoce a la entrevista como una situación de comunicación cara a cara entre entrevistador y entrevistado, centrada en procesos de intersubjetividad que tienen como resultado la construcción conjunta de significados. Específicamente, en su modalidad semi dirigida, parte de un guion tentativo de temas y preguntas que permite al investigador acceder a la información que necesita para alcanzar los objetivos planteados y formular preguntas no previstas pero pertinentes (Yuni y Urbano, 2006a).

30. Esta técnica consiste en la recopilación y elaboración de datos por medio de los sentidos, sobre los hechos de la vida cotidiana de la población objeto de estudio; la técnica implica la presencia directa del investigador en los hechos a observar.

PÚBLICO VINCULADO A LAS ARTES ESCÉNICAS Y ACTIVIDADES AFINES	VARIABLES DE CONFIGURACIÓN											
	Importancia estratégica de un público			Capacidad de influencia en la opinión pública			Posición en las estrategias de sostenimiento de la organización			Necesidad de información de un público		
	Estr.	Tac.	Coyn.	Lid opi.	Med.	Dif.	Benf.	Alia.	Pot alia.	Estr.	Func.	Supf.
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												

Referencias de variable:

Importancia estratégica de un público: Público estratégico (Estr), táctico (Táct) o coyuntural (Coyn).

Capacidad de influencia en la opinión pública: Público líder de opinión (Lis opi), mediador (Med) o difusor (Dif).

Posición en las estrategias de captación de recursos: Público benéfico (Benf), aliado (Alia) o potencialmente aliado (Pot alia).

Necesidad de información de un público: Público estratégico, funcional o superficial

Matriz de análisis: Estrategias de comunicación del Centro Cultural Independiente María Castaña

DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN					
PÚBLICO VINCULADO A LAS ARTES ESCÉNICAS Y ACTIVIDADES AFINES	Difundir información sobre propuestas culturales y/o la propia actividad de la organización		Posicionar socialmente un bien, servicio y/o proyecto cultural		Promover el trabajo asociado con diferentes agentes de la sociedad
	Actividades, soportes y/o productos de comunicación	Círculo de comunicación	Actividades, soportes y/o productos de comunicación	Círculo de comunicación	Actividades, soportes y/o productos de comunicación
1.	Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.		Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.	Círculo de comunicación	Actividades, soportes y/o productos de comunicación Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.
2.	Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.		Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.		Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.
3.	Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.		Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.		Actividades: a. b. Soporte / producto: a. b.

capítulo IV

análisis de las
externalidades que
condicionan el modelo de
gestión cultural del CCIMC

> análisis de las externalidades que condicionan el modelo de gestión cultural del CCIMC

Este apartado contiene aspectos referidos a las externalidades que condicionan y con las que interactúa el modelo de gestión cultural del Centro Cultural Independiente María Castaña. Estas externalidades refieren a las normativas vigentes que reglamentan la actividad teatral independiente a nivel nacional, provincial y municipal; antecedentes de políticas culturales locales para las artes escénicas; y un panorama de la actualidad del teatro independiente cordobés.

4.1 Marco jurídico / normativo para la actividad teatral independiente

Ámbito Nacional

En el año 1997, se sancionó la Ley Nacional de Teatro N° 24.800 de Promoción y Apoyo a la Actividad Teatral. Conjuntamente, se creaba el Instituto Nacional de Teatro (INT), órgano de aplicación de dicha ley.

La normativa considera como actividad teatral “a toda representación de un hecho dramático, manifestada artísticamente a través de distintos géneros interpretativos [...] que constituya un espectáculo público y sea llevado a cabo por trabajadores de teatro en forma directa y real, y no a través de sus imágenes [...], que conforme un espectáculo artístico que implique la participación real y directa de uno o más sujetos compartiendo un espacio común con su auditorio. Asimismo, forman parte de las manifestaciones y actividad teatral las creaciones, investigaciones, documentaciones y enseñanzas afines al quehacer descrito”.³¹

Esta ley brinda atención preferente, para la promoción de sus actividades, a los espacios escénicos convencionales y no convencionales que no superen las 300 localidades y a los grupos teatrales de formación estable o eventual que actúen en dichos lugares y presenten una programación anual. Con respecto a las salas, se especifica que se deben dedicar de forma preferente o con regularidad a la realización de actividades teatrales,³² de lo que se puede inferir que se reconoce la ejecución de otro tipo de actividades artísticas y culturales en estos lugares.

Fundamentalmente, el tipo de apoyo a la actividad teatral que contempla esta ley es de carácter financiero, bajo la figura de subsidios. Entre las actividades que se contemplan para su financiación o promoción total o parcial se encuentran las siguientes:

- Montaje y mantenimiento en escena de obras teatrales.
- Mantenimiento o acrecentamiento del valor edilicio de las salas teatrales.
- Remodelaciones o habilitaciones de salones multiuso, galpones, carpas circenses y escenarios rodantes destinados a la actividad teatral.
- Equipamiento de centros de documentación y bibliotecas teatrales.
- Becas de estudio y perfeccionamiento a los trabajadores de teatro.
- Premios, distinciones y reconocimientos especiales a autores de teatro residentes en el país.
- Organización de concursos, certámenes, muestras y festivales.

Generalmente los subsidios se otorgan mediante llamados a concursos públicos de antecedentes y oposición, además del cumplimiento de algunos requisitos como: la certificación de personería jurídica, tributaria, laboral, cooperativa o gremial según corresponda; en el caso de los subsidios al montaje de escena y mantenimiento de sala, se solicita la presentación de una programación preferentemente anual y la realización de funciones a precios populares, con descuentos para jubilados y estudiantes.³³

Cabe destacar que la ley considera como trabajadores de teatro a quienes tienen relación directa con el público en función del hecho teatral, quienes tienen relación directa con la realización artística teatral pero no con el público, y aquellos que se vinculan indirectamente con el hecho teatral, sean investigadores, instructores o docentes de teatro.³⁴ Puede decirse que esta clasificación presenta una indeterminación o no contempla otras actividades necesarias para el desarrollo de los espacios teatrales como, por ejemplo, el trabajo administrativo.

Ámbito Provincial: Provincia de Córdoba

A nivel provincial, no existe una reglamentación específica para las artes escénicas. Alicia Manzur, subdirectora de Artes Escénicas de la Provincia, destaca que este vacío legal trata de ser cubierto a través de un conjunto de leyes y decretos referidos a la promoción artística y cultural en general, que van desde la Constitución Provincial hasta algunas disposiciones políticas puntuales orientadas a incentivar la producción cultural local.

Entre las medidas más concretas para promover la actividad cultural en general, se encuentra la Ley N° 2.598/11, que exime del pago del impuesto sobre los ingresos brutos “a las actividades de producción, representación, composición e interpretación de eventos culturales y/o espectáculos musicales, artísticos y

circenses, efectuados en el ámbito de la Provincia de Córdoba”.³⁵ Este beneficio llega incluso a los contribuyentes que revistan la calidad de empresas independientemente del concepto de su retribución. Se accede al beneficio de la exención impositiva a través del cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Los espectáculos deben permitir el acceso sin costo a personas mayores o ancianos comprendidos en el término de la tercera edad.
- En la realización y/o ejecución del evento deben intervenir o contratarse artistas radicados en la provincia de Córdoba.

Con respecto al teatro independiente, durante el año se suelen otorgar subsidios a la producción de grupos y salas, mediante concursos públicos de oposición y antecedentes. Por lo general, no suelen ser de carácter sistemático y su aplicación depende de los vaivenes económicos de la provincia.

Si bien en los últimos años la comunidad teatral local presentó un proyecto de ley provincial,³⁶ este no prosperó hacia su promulgación y reglamentación debido a las diferencias generadas entre los representantes teatrales. Así lo destaca Natalia Moya, administrativa del INT Sede Regional Córdoba:

Hace mucho tiempo que se está trabajando el tema de la ley provincial [...], es muy complicado el tema de la reglamentación, había cosas que no todo el mundo estaba realmente convencido, y tiene que ver mucho con la cuestión económica, de dónde va a salir esa plata para la actividad teatral...³⁷

Ámbito Municipal: Ciudad de Córdoba

Desde el año 2005, rige la Ordenanza Municipal N° 10.782 de Incentivo para Centro de Producción, Promoción, Difusión Artística y Cultural Independientes. Como consecuencia de la tragedia sucedida en diciembre de 2004, con el incendio del club nocturno República de Cromañón en la ciudad de Buenos Aires, se sucedieron importantes acontecimientos políticos y sociales que llevaron a revisar las legislaciones para los espacios públicos en todo el país. Las inspecciones de estos lugares derivaron en clausuras masivas por incumplimiento de las normas de seguridad y la actividad teatral independiente no fue la excepción. En la ciudad de Córdoba la sala El Cíclope tuvo que cerrar sus puertas.

En respuesta a esta situación y ante la falta de normativas específicas, la comunidad teatral independiente local se organizó bajo la Red de Salas para lograr la promulgación de una reglamentación que contemplara el cumplimiento de las normas de seguridad, pero a partir del reconocimiento de las particularidades de la actividad desarrollada. Dichas acciones tuvieron como respuesta la sanción de la Ordenanza N° 10.782 bajo la intendencia del Dr. Luis Juez.

La ordenanza entiende como centros de producción independientes, aquellos espacios que “teniendo como actividad principal al teatro, pueden desarrollar optativamente otras actividades tales como talleres culturales, presentaciones de libros, muestras plásticas, espectáculos musicales de pequeño formato, danzas, muestras audiovisuales”.³⁸ Para su reconocimiento, estos espacios deben cumplir los siguientes requisitos:

- Plan anual de actividades a desarrollar de interés cultural, que incluya como mínimo una obra de autor nacional.
- Designación de un representante ante las autoridades municipales.
- Contrato de alquiler, comodato o título de propiedad del local.
- Una sala con una capacidad máxima de 300 localidades fijas o móviles.

Principalmente, esta normativa trata sobre la habilitación de establecimientos que tengan como eje fundamental la actividad cultural independiente, a lo que se suman algunas exenciones impositivas en beneficio de la actividad. La autorización de funcionamiento es expedida por la Dirección de Cultura de la Municipalidad y debe ser renovada anualmente. Los requisitos para obtener la autorización se encuentran estipulados en la Ordenanza Municipal N° 10.084 de Espectáculos Públicos; algunos de ellos son:

- Plano general del inmueble aprobado o plano de relevamiento con informe técnico de factibilidad.
- Informe de las condiciones generales de aislación acústica.
- Certificado de inspección final expedido por la Dirección de Bomberos de la Policía de la Provincia de Córdoba.
- Póliza de seguro de responsabilidad civil que cubra los daños que se pudieran ocasionar al público y contra terceros.
- Certificado de cobertura médico-asistencial de emergencia.

En cuanto a los beneficios impositivos que contempla la ordenanza, las salas están eximidas del impuesto municipal sobre “las diversiones y espectáculos públicos” y la “contribución que incide sobre los inmuebles” sea este de propiedad o se encuentre afectado a la actividad cultural promovida por la ordenanza.³⁹

4.2 Antecedentes de políticas públicas culturales para teatro independiente

En este punto, se presenta un panorama de las diferentes orientaciones

políticas y programáticas que los gobiernos de la Provincia de Córdoba y la Municipalidad de Córdoba desarrollaron en relación con la actividad teatral independiente, desde el retorno a la democracia en 1983 hasta fines del año 2011.⁴⁰

El retorno a la democracia: *los años ochenta*

El retorno al sistema democrático en la Argentina tuvo una impronta de búsqueda, recuperación y resignificación de aquellos espacios y prácticas de la vida social, política y cultural que habían sido silenciados durante la última dictadura militar (1976-1983). El presidente electo en ese momento fue el Dr. Raúl Alfonsín por la Unión Cívica Radical (UCR).

Durante los primeros años de transición, el impulso democratizador guió en algún sentido las políticas de gobierno. En la provincia de Córdoba el gobernador electo fue el Dr. Eduardo Cesar Angeloz (1983-1995), mientras que el intendente de la ciudad capital fue el Dr. Ramón Mestre (1983-1991), ambos por la UCR. Estas gestiones visualizaron la cultura como integradora y facilitadora del camino hacia el desarrollo, la renovación de las identidades locales, y generadora de la participación ciudadana.

Entre los lineamientos políticos culturales que se implementaron en el ámbito provincial y municipal, Campise, Díaz y Marengo nombran los siguientes:

- Dinamización de la producción cultural mediante la ampliación y renovación de espacios destinados a las actividades culturales.
- Descentralización y promoción de las expresiones artísticas y culturales en diversos sectores de la sociedad y la realización de eventos públicos.
- Impulso de la integración provincial a nivel nacional y sudamericano (Campise, Díaz y Marengo, 2009).

Dichos lineamientos se plasmaron en una agenda programática para las artes escénicas que incluyeron las siguientes actividades:

- Festivales Latinoamericanos de Teatro (1984 –1994).
- Cinco ediciones de los Festivales Nacionales de Teatro.
- Manifestaciones artísticas callejeras, talleres culturales en barrios y escuelas de la ciudad de Córdoba.
- Giras por el interior provincial de los cuerpos artísticos provinciales y agrupaciones de teatro independiente.
- Se otorgaron incentivos económicos a la producción teatral independiente.

Vinculado a la infraestructura para cultura, se restauraron los Teatros Libertador San Martín y Real, se revalorizó el Museo Genaro Pérez y el Paseo de las Artes con espacios para el trabajo de artistas y la participación ciudadana.

Cabe destacar que en el año 1988 se produjo el primer intento por reglamentar la actividad teatral en la provincia de Córdoba, mediante la Ley N° 7.865 de Creación del Instituto Provincial de Teatro, conocida como “Ley Carducci”.⁴¹ Si bien esta normativa obtuvo promulgación, nunca llegó a reglamentarse para su puesta en vigencia.

El auge del neoliberalismo: la década de los noventa

La década de los años noventa significó para la Argentina la retracción del papel del Estado en la resolución de las problemáticas sociales, en favor de las lógicas del capitalismo neoliberal. Por medio de la mentada y publicitada reducción del Estado, se produjeron privatizaciones y recesión económica y aumentó la desocupación. A esta situación colaboró la crisis económica regional desatada por el “Efecto Tequila”.

Córdoba no fue ajena al panorama nacional y los problemas económicos locales complicaron las finanzas del estado provincial. Durante este período se mantiene una continuidad radical en las gestiones de gobierno: el titular del ejecutivo provincial es el Dr. Ramón Mestre (1995-1999) y en la intendencia capitalina se encuentra el Dr. Rubén Martí (1991-1999).

En líneas generales, se intentó dar continuidad a puntos centrales de las políticas culturales de las gestiones anteriores como la participación ciudadana y la descentralización de las actividades culturales. En el ámbito provincial, el endeudamiento y la reducción del gasto público llevaron a un deterioro de la infraestructura existente y una desinversión en las acciones de capacitación y promoción cultural. En respuesta a estos inconvenientes, se avizoró una nueva modalidad en el incentivo a la producción de emprendimientos culturales, la participación conjunta del capital público y privado.

Las consecuencias de esa situación en materia teatral fueron:

- La presencia de los cuerpos oficiales y agrupaciones teatrales independientes en el interior provincial fue escasa.
- La actividad teatral se sostuvo principalmente por la voluntad y la gestión de los colectivos artísticos.

Con respecto al ámbito capitalino, la política cultural se canalizó a través del “Plan Estratégico para la Ciudad”, que buscaba optimizar la infraestructura urbana para generar un desarrollo económico, social y cultural concreto para la

ciudad de Córdoba. Entre las obras que incluía este plan y se encontraban directa o indirectamente vinculadas a las artes escénicas, se pueden nombrar:

- Creación de los Centros de Participación Ciudadana (CPC) con la idea de ampliar los circuitos culturales tradicionales.
- Realización de eventos culturales masivos en la ciudad (Pza. San Martín, Teatro Griego, Cabildo de la ciudad).
- Refuncionalización de la Casona Municipal, Pasaje Santa Catalina y los Mercados Municipales de San Vicente, Alta Córdoba y General Paz.

Castelli y Monserrat sostienen que en este período se comenzó a manifestar un nuevo papel del Estado como auspiciante de las actividades culturales y ya no como principal productor cultural (Castelli y Monserrat, 2010). Esto generó un debilitamiento en las relaciones entre el Estado y los colectivos artísticos.

Los comienzos del nuevo siglo

A fines de los noventa, el país enfrentaba serias dificultades económicas y sociales: un fuerte déficit fiscal, una abultada deuda externa, recesión económica y altos índices de pobreza. Las medidas que implementaron los sucesivos gobiernos de turno no alcanzaron para frenar la protesta social y los crecientes problemas financieros. Finalmente, el 19 y 20 de diciembre de 2001, Argentina vivió una de las crisis políticas y sociales más profundas de su historia. La estabilización política y social se iría restableciendo lentamente, no sin inconvenientes de difícil resolución.

El gobernador provincial de estos primeros años fue el Dr. José Manuel de la Sota (1999-2007) por el partido Unión por Córdoba.⁴² Sus dos períodos de gobierno estuvieron marcados por una idea de optimización y eficiencia de la administración pública, con una formalizada participación de capitales privados en la esfera pública, por ejemplo, en las Agencias Gubernamentales como la Agencia Córdoba Cultura.⁴³

Si bien en materia cultural no se evidencian líneas de trabajo precisas, sí existe una clara concepción de la cultura como recurso que necesita expandirse para generar beneficios, sean estos de índole político, mediático o económico. Siguiendo esta lógica, las acciones vinculadas a las artes escénicas más destacadas que se ejecutaron fueron las siguientes:

- Seis ediciones de los Festivales Nacionales de Teatro.
- Festival de Teatro del Mercosur (hasta la actualidad).
- Creación del Premio Estimulo para jóvenes artistas.

- Remodelación de los Teatros San Martín y Real.
- Creación de la Ciudad de las Artes.
- Creación del circuito urbano “Media legua de oro cultural”.⁴⁴

La contracara de esta política fue la falta de regulaciones presupuestarias claras y una distribución discrecional de los recursos destinados a cultura, situación que fue denunciada por las agrupaciones artísticas locales y que provocó quiebres en los vínculos con el Estado provincial (Cabral y Álvarez, 2007 citado en Campise, Díaz y Marengo, 2009).

En el año 2007 asume como gobernador provincial el Cdr. Juan Schiaretti (2007-2011), también por el partido Unión por Córdoba. Esta administración continuó con los lineamientos políticos de la gestión anterior, y mantuvo la participación de capitales mixtos en la promoción y preservación del patrimonio cultural. El eje de la política cultural de este período fue la conservación, promoción, difusión y extensión del patrimonio artístico, histórico y cultural de la provincia, brindando posibilidades de acceso a todos los habitantes y garantizando la participación de municipios e instituciones intermedias.

En lo que respecta a las artes escénicas, durante esta gestión se continuó con los festivales teatrales, así se realizaron: El Mundo se Siente, Córdoba lo Muestra (2009), Cien Horas de Teatro Independiente (2009), y el Festival de Teatro para Niños y Jóvenes (hasta la actualidad). Por otra parte, se ejecutaron las siguientes acciones:

- Premios estímulo a la producción e investigación teatral y apoyo a las salas de teatro independiente.
- Creación de la incubadora de emprendimientos culturales para la formación teórico-práctica y la generación de empleos en el ámbito cultural.
- Reconocimiento al Mérito Artístico para artistas mayores de 65 años, cuya obra no hubiera sido valorada en su magnitud.

Como contrapartida a esta promoción estatal, la administración provincial recibió numerosas críticas por parte de las agrupaciones artísticas por el uso político de algunos espacios culturales y la escasa participación de los grupos independientes en la programación cultural de esos lugares. Finalizada esta gestión provincial, en 2012 iniciaba un nuevo período de gobierno el Dr. José Manuel De la Sota.

En el ámbito municipal, el año 2000 comenzó con la intendencia de Germán Kammerath (2000-2003). Esta administración se caracterizó por una política de centralización de las actividades culturales en el casco histórico de la ciudad, y la revalorización de los inmuebles de ese sector; ejemplo de ello son: las

exposiciones de Fader, Berni o Quinquela Martín, y mejoras edilicias en el Cabildo Histórico.

Sin embargo, durante esta gestión se produjo una desinversión en el mantenimiento y promoción de las actividades culturales. Esto llevó a crear las Asociaciones de Amigos destinadas colaborar en la conservación de los espacios culturales municipales. El continuo deterioro de estos espacios, el desorden administrativo, la falta de asignación presupuestaria específica y las actividades sustentadas por los propios artistas llevaron a que se declarara la “emergencia cultural” en un marco general de emergencia municipal.

En medio de problemas económicos, endeudamiento municipal, problemas con los empleados públicos y retraso en la obra pública, asume en 2003 como intendente de la ciudad el Dr. Luís Alfredo Juez (2003-2007) por el Partido Nuevo. Intentó llevar adelante una política de acercamiento e integración ciudadana y lucha contra la corrupción.

Traducido al ámbito cultural, más específicamente al sector del teatro independiente, este lineamiento buscó instrumentar una mesa de trabajo con los representantes legales de los centros teatrales independientes para el diseño conjunto de programas y agendas culturales y la integración de estos espacios en la discusión de políticas culturales del municipio.⁴⁵

Entre las acciones vinculadas a las artes escénicas más destacadas que se produjeron durante esta gestión, se encuentran:

- Sanción de la Ordenanza N° 10.782 para Centros Culturales Independientes.
- Vía crucis teatralizado por las calles de la ciudad.
- Presentaciones de elencos estables y agrupaciones independientes en los CPC barriales.
- Festival de Teatro de Invierno.
- Premios estímulo al teatro: Mejor obra, Mejor director, Mejor actor y Mejor actriz.

En el año 2007 asume como intendente de la ciudad el Lic. Daniel Giacomino (2007-2011) también por el Partido Nuevo. Su propuesta de gobierno enfatizó el estímulo de las actividades que aporten al crecimiento económico, social y cultural de la ciudad. Sin embargo, como sostienen Castelli y Monserrat, estos lineamientos no se hicieron efectivos en acciones o proyectos concretos que guiaran el trabajo en cultura (Castelli y Monserrat, 2010).

Los sucesivos problemas con los empleados municipales, el deterioro de la infraestructura urbana y la falta de pago a los empleados de cultura llevaron a una desaprobación de esta gestión por parte del ciudadano. Como consecuencia de

ello, la falta de lineamientos políticos claros y los crecientes problemas internos, se sucedieron cuatro Directores de Cultura.

Aunque se continuó con los Festivales Teatrales de Invierno y la entrega de algunos estímulos a la producción teatral, se dio prioridad a los datos estadísticos sobre la cantidad de asistentes a los eventos organizados por la municipalidad, para justificar el trabajo en cultura. A comienzos de 2012, esta gestión dio lugar al nuevo intendente electo, el Dr. Ramón Mestre, por la UCR.

Habiendo realizado esta exposición de lineamientos políticos y programáticos, se concluye este apartado con una reflexión sobre el alcance de estas políticas culturales en el desarrollo de la producción teatral independiente local.

Estas políticas pueden ser interpretadas a la luz de lo que Laura Maccioni⁴⁶ denomina como intervenciones formales de los estados. Estas acciones estatales, a través de medidas de promoción, regulación de la actividad y aperturas de espacios culturales, se restringen a la optimización de los circuitos o estructuras institucionales existentes, de manera tal que quedaría garantizado el funcionamiento del mercado de bienes simbólicos, el acceso igualitario de los sujetos a los mismos y la expresión de los valores culturales (Maccioni, 2002).

En el caso de las políticas culturales presentadas, se puede agregar que la mayoría de estos lineamientos priorizan la notoriedad de las acciones realizadas, que por lo general consiste en intervenciones del espacio urbano con eventos masivos y/o edificaciones “culturales” de gran impacto ambiental y visual.

Indudablemente, estas intervenciones son necesarias para la expansión de los circuitos tradicionales de distribución de las obras teatrales, pero no implican en sí mismas un acceso real a los bienes simbólicos por parte de la ciudadanía; por otra parte, si bien los incentivos económicos a la producción teatral independiente permiten afrontar parte de los gastos de producción y mantenimiento de los espacios, los obstáculos administrativos y los desfases temporales en su aplicación, dificultan el acceso a estos recursos por parte de los colectivos artísticos.

Aún no se avizoran políticas culturales que tengan en cuenta la multiplicidad de posiciones y necesidades existentes en el campo teatral independiente cordobés, el tipo de participación de los agentes culturales intervinientes y las proyecciones de una actividad en constante crecimiento.

4.3 El circuito teatral independiente en la ciudad de Córdoba

En este segmento se presenta un panorama general del presente del teatro independiente en la ciudad de Córdoba. De manera particular, se hace referencia a los espacios afectados directa o indirectamente a la actividad teatral independiente;

características generales de los mismos, consumo cultural, participación ciudadana, y tendencias de este sector de actividad.

Durante la última década (2003-2012), la ciudad de Córdoba tuvo un crecimiento considerable en la producción y consumo de bienes y servicios culturales. Esto se ve reflejado en el incremento de la asistencia de público a los diferentes espacios culturales de la ciudad, el aumento de la oferta cultural (música, cine, bares temáticos, editoriales, arte plástico), la creación de nuevos espacios o la revalorización de los existentes y el afianzamiento de nuevas propuestas del arte contemporáneo (video arte, arte digital, performance, arte callejero, etcétera).

Una tendencia que se puede observar en esta coyuntura es el diálogo que se da en un mismo espacio entre diversas propuestas estéticas y artístico-culturales. La convivencia de la moda, literatura, teatro, arquitectura, diseño, gastronomía, etcétera, configuran multiespacios y momentos que ofrecen variadas posibilidades de experimentación. Según la investigación *Impacto de la cultura en la economía cordobesa*, este crecimiento puede explicarse al menos por tres motivos:

1) El aumento de la población de la ciudad de Córdoba: Según el censo poblacional realizado en el año 2010, la ciudad de Córdoba tiene 1.300.000 habitantes, lo que la convierte en la segunda ciudad de la Argentina. Un segmento importante de este conjunto poblacional está conformado por jóvenes estudiantes universitarios y terciarios de todo el país y del extranjero, atraídos por la variada oferta universitaria y terciaria que ofrece la ciudad. Los estudiantes de la gestión estatal y privada en su conjunto representan el 13% del total de la población local.

2) Una constante expansión de la ciudad con características de metrópolis: en este sentido, la planta urbana se propaga hacia localidades vecinas que no pertenecen al distrito capitalino como Arguello, Mendiolaza, o Río Ceballos, conformando un área metropolitana denominada Gran Córdoba.

3) Ante situaciones de crisis socio-económicas (como las que vivió Argentina durante los años 2001-2002) el arte y las manifestaciones culturales asumen un papel de resistencia (Ortiz [Comp.] 2009).

El circuito teatral independiente local no es ajeno a esta realidad. Durante estos años sumó y/o recupero 12 de los 21 espacios habilitados para la actividad. A su vez, la participación de las producciones independientes en la cartelera teatral local representa más del 50% de lo ofertado por fin de semana. Por otro lado, este crecimiento también es acompañado por la formación de nuevos grupos teatrales, el aumento de la matrícula estudiantil y la permanencia de los alumnos en formación académica o terciaria vinculados a la disciplina. Así lo confirma Daniela Martín, docente universitaria de la carrera de la Licenciatura en Teatro de la Universidad Nacional de Córdoba:

Cada año hay más ingresantes a la carrera de teatro. [...] Antes entraban cincuenta alumnos, ahora están entrando 130 alumnos por año, y años antes –ponele, en tercer año– si entraban 120, en tercer año eran 60 alumnos. Y ahora yo estoy de asistente en una cátedra de quinto año y en quinto año hay 60 alumnos. Muchos están llegando a quinto año, no hay tanta deserción como hace unos años, lo cual es insólito.⁴⁷

Entre los espacios de formación teatral con mayor concentración de alumnos se encuentran: el Departamento de Teatro de la Facultad de Artes (Universidad Nacional de Córdoba); Escuela Provincial de Teatro Roberto Arlt; y Seminario de Teatro Jolie Libois (las clases se imparten en el Teatro Real). Por su parte, el circuito teatral independiente también cuenta con espacios que se dedican a la formación escénica como: DocumentA/Escénica, Espacio Cirulaxia, La Cochera, María Castaña y Medida x Medida, entre las más reconocidas.

Actualmente, los espacios habilitados por la Municipalidad de Córdoba para la actividad teatral independiente ascienden a veintiuno.⁴⁸ A continuación, se presenta un cuadro con las salas habilitadas, ubicación geográfica, denominación social completa y año de creación y/o reapertura:

Salas de teatro independiente en la Ciudad de Córdoba habilitadas según la Ordenanza Municipal N° 10.782

CIRCUITO DE SALAS TEATRALES INDEPENDIENTES	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	ESPACIO CULTURAL
Zona Centro (Incluye Barrio Nueva Córdoba)	<ul style="list-style-type: none"> • La Casa del Arte (1989). • Centro Cultural Independiente María Castaña (1995 – Reapertura 2009). • Centro de Producción Cultural Medida x Medida (1996 – Reapertura a confirmar). • El Cuenco Teatro (1996 – Reapertura a confirmar). • Centro de Documentación y Producción en Artes Escénica Documenta/Escénica (2003). • La Casa del Títere (2003). • Arlecchino (2003).
Zona Barrio Güemes	<ul style="list-style-type: none"> • La Cochera (1985). • Asociación Teatro La Luna (1987). • El Pasaje (1992). • Bataclana Espacio Cultural (2007).
Zona Mercado de Abasto	<ul style="list-style-type: none"> • Quinto Deva (1998). • Espacio Cirulaxia (1999).
Zona Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Galileo Teatro (2004). Barrio Va. Belgrano. • Alquimia Teatro (2009). Barrio Alto Alberdi
Zona Noroeste	<ul style="list-style-type: none"> • La Chacarita Teatro (1998). Barrio Pueyrredón. • Teatro La Calle (1998). Barrio Cofico. • Casa Grote (2002). Barrio General Bustos. • Teatro Magariños. Club de Cultura (2003). Barrio Alta Córdoba. • Espacio Justo (2008). Barrio General Bustos.
Zona Oeste	<ul style="list-style-type: none"> • Almazena Teatro (1994). Barrio Las Palmas.

Fuentes: Tabla de elaboración propia sobre 1) listado de salas de teatro independiente otorgado por el Área de Artes Escénicas de la Municipalidad de Córdoba; 2) investigación *Casas que Dicen* (2006).

Algunas salas cuentan con grupos teatrales propios, que estrenan y/o reponen sus obras en el mismo espacio. Sin embargo, aun cuando se posee este componente, para mantener la actividad teatral de una sala que funciona desde marzo a diciembre es necesario completar la programación con obras de diferentes agrupaciones teatrales. Dicha programación responderá al perfil artístico y estético que contemple el proyecto de sala.

Una característica importante de la producción teatral independiente es el hecho de que una misma puesta escénica circula durante el año por distintos espacios de exhibición independiente, oficial y/o comercial local, con pocas posibilidades de realizar giras por el interior provincial, el país o el exterior. Para Romanutti, Beaulieu y otros, esta reducida circulación se debe a la ausencia de la figura del productor; esto es, un agente que produce una obra teatral a través de la inversión de capital o busca recursos o inversionistas externos, además de mover el espectáculo por diversos circuitos (Ortiz [Comp.], 2009).

Esta situación, puede explicarse a partir de la tradición en las formas de producción teatral local, y en las bases políticas e ideológicas que atraviesan la historia del teatro independiente. En Córdoba, la creación colectiva aún constituye un punto de partida para muchos grupos de jóvenes teatreros y ha dejado sus huellas en los métodos de trabajo de generaciones anteriores que hoy son referentes de la actividad. Por otro lado, la independencia de todo tipo de ataduras económicas, se afianza en el desarrollo de estrategias mixtas de financiamiento, que confirman este postulado fundacional de la actividad.

Desde el año 2010, se realiza en la ciudad de Córdoba el Mercado de las Artes Escénicas. Este es un espacio en donde las agrupaciones teatrales, presentan formalmente sus obras a productores de festivales nacionales e internacionales, en el marco de lo que se denomina rueda de negocios, la cual es programada con anterioridad. La finalidad del evento es lograr que algunas de esas obras formen parte de la programación en dichos festivales.

Pensar en términos económicos las posibilidades de una puesta en escena plantea para muchos teatreros un dilema, en cuanto que la figura de la mercantilización de la obra artística atentaría contra el valor y el contenido de la producción independiente. Sin embargo, se reconoce la necesidad de abrir el juego y hacer circular las obras por otros lugares distintos a los tradicionales. Este abrir el juego, también puede ser trasladado al conjunto de las salas independientes, donde las necesidades cada vez mayores agudizan los sentidos en la implementación de estrategias para la “subsistencia”. A continuación, se presentan algunas citas, que nos acercan al estado de la situación con respecto a este tema:

Yo creo que por un lado es un bajón la idea de vender, porque hay algo de venta también en eso, de mostrarle tu producto al otro; pero por otro lado es una práctica que a nosotros no nos viene mal... ¿no? Decir, yo tengo que ofrecer mi espectáculo para ver si les interesa y ver si lo llevan a otro lugar, y mostrarlo y pensarlo como un producto que hay que hacerlo circular. [...] Por un lado es un bajón pensar la idea de que tu producto artístico pueda circular a nivel de mercado, pero por otro lado a nivel de ejercicio viene bien.⁴⁹

Se podría pensar que ha llegado la hora de estrechar filas y establecer alianzas de grupos para lograr espacios más ambiciosos, en términos de visibilidad y rendimiento. No se sugiere aquí encarar un multiteatro a la manera de los complejos comerciales, pero sí modificar el concepto de la sala propia para superar la indefensión, un sentimiento permanente con crisis cíclicas que dependen de vencimientos de contratos o vaivenes en los subsidios.⁵⁰

Ahora hay una cuestión muy nueva que tiene que ver con las industrias culturales y el mercado cultural. [...] En teatro independiente, muchos se resisten todavía a entrar en eso, llegar a hablar de mercado, porque te dicen el arte no se vende. [...] Pero quieras o no, eso está llegando, y uno no puede dar vuelta la cara y no mirarla más, no. Yo creo hay que entrar porque es lo que se viene y es lo que tiene que ver con esta nueva etapa, que es lo que yo creo va a hacer crecer más el ambiente de teatro; y las salas son las que se están acoplando más que nada a esta nueva visión. Son salas de teatro independiente, sí, no se discute, pero tiene que tener una cuestión que está muy vinculada a lo que es una empresa. Les guste o no les guste, ellos están manejando pequeñas empresas.⁵¹

En cuanto a la capacidad de las salas de teatro de estos espacios, el máximo permitido por las reglamentaciones vigentes es de 300 localidades. Las salas de mayor capacidad en la ciudad de Córdoba son Bataclana Espacio Cultural (300 localidades) y La Casa del Arte (260 localidades).

Para presentar un perfil tipo de los espectadores que asiste a las obras de teatro independiente, se toman algunos datos de la investigación *¿Quién asiste al teatro?* Según este estudio, la franja etaria donde se concentra más público de teatro independiente es de 18 a 35 años. Como característica principal de este segmento, se destaca que está constituido mayoritariamente por estudiantes universitarios y terciarios. Por otro lado, se comprobó la relación directa entre la asistencia a eventos culturales con el grado de instrucción educativa de los asistentes. Así, el 83,5% de los encuestados fueron estudiantes universitarios y terciarios o personas con estudios universitarios o terciarios completos e incompletos (Beaulieu, 2005).

Otra característica importante de este sector de actividad, es la coexistencia, al menos formal, de asociaciones de apoyo al desarrollo del teatro independiente. Los mismos se constituyen como espacios de participación, deliberación y

legitimación del quehacer teatral independiente, y sus miembros son los representantes de las salas teatrales locales y colectivos de artistas. Sin embargo, la permanencia de estos lugares depende principalmente de las necesidades del momento y el sentido de pertenencia y representación de los miembros hacia el espacio, generándose de esta forma una discontinuidad en las instancias de participación y acción en bloque. Este es el caso de la Coordinadora de Arte Teatral Independiente (1996) y la Red de Salas de Teatro Independiente (1999).

Lo que sí es pertinente destacar en relación con este tema es el compromiso de los agentes de la comunidad teatral para con el desarrollo de la actividad, lo que lleva a que en diferentes momentos, se adopte una organización más orgánica para tratar problemáticas comunes y elevar propuestas de solución. Así lo expresa Natalia Moya, miembro de la Sede Córdoba del Instituto Nacional de Teatro:

En la comunidad teatral nuestra se da el fenómeno cada determinada cantidad de tiempo, que es cuando surgen ciertas necesidades en la comunidad. Es cuando aparece este tipo de cosas. El consejo apareció en un momento en el que realmente era una necesidad de la comunidad, así como aparece en el principio la Coordinadora de Teatro que surge por una necesidad concreta y real de la comunidad, entonces a partir de eso, comienza el consejo provincial a funcionar. Después todo se va diluyendo, la gente se va cansando, se va ocupando de otras cosas y, bueno, es ahí donde se diluye en consejo y, también, la coordinadora... Y surge ahí también la Red de Salas, por la necesidad de las salas de nuclearse en un organismo para poder darle un marco a ciertas cuestiones, sobre todo con las ordenanzas municipales, esas cuestiones de provincia, porque todas las salas tienen las mismas necesidades en ese respecto, todo lo que tenga que ver con infraestructura, habilitación y todo eso...⁵²

Como se dijo anteriormente, la presentación de obras teatrales independientes por distintos espacios de exhibición es una constante. Dichos espacios pertenecen fundamentalmente al circuito independiente, pero también se incluyen en ese recorrido espacios oficiales (nacionales, provinciales, y municipales) y algunos espacios comerciales, como bares o locales nocturnos que esporádicamente suman a su oferta comercial alguna propuesta teatral.

Cuando se habla de espacios culturales públicos, se hace referencia a los lugares de producción, circulación y distribución de la cultura administrados por organismos estatales. A continuación, se presentan los espacios de dependencia estatal que participan o pueden participar del circuito de distribución de la producción independiente, según las características edilicias y programáticas de estos:

ÁMBITO DE DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA	ESPACIO CULTURAL OFICIAL
Presidencia de la Nación	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio Radio Nacional.
Universidad Nacional de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio Cepia (Centro Producción, Investigación en Artes) • Teatrino María Escudero. • Sala de las Américas.
Gobierno de la Provincia de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro del Libertador General San Martín. • Teatro Real. • Centro de Arte Contemporáneo Chateau Carreras. • Ciudad de las Artes • Paseo del Buen Pastor
Gobierno de la Municipalidad de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro Municipal Comedia • Teatro Maipú • Cabildo Histórico de Córdoba • Casona Municipal • Centro Cultural Alta Córdoba • Centro Cultural España-Córdoba • Centro Cultural General Paz • Centro Cultural Manuel de Falla • Centro Cultural San Vicente • Centro Cultural Paseo de las Artes • Centros de Participación Comunitaria (CPC) • Espacio Obispo Mercadillo

Fuentes: Tabla de elaboración propia. Sobre: Espacios culturales. Una lectura de las dinámicas, posibilidades y restricciones de la cultura en Córdoba (2009) e Impacto de la cultura en la economía cordobesa. Identificación de las cadenas de valor que integran el sector cultural cordobés (2009).

Si bien los espacios del circuito público se presentan como alternativas válidas para la exhibición de propuestas independientes, fuera de esa coyuntura, la utilización de estos espacios presenta algunas complicaciones. De hecho, durante los Festivales de Teatro del MERCOSUR o los Festivales de Teatro Provinciales se produce una combinación entre las salas del circuito independiente y el oficial para la realización de estos eventos. Campise, Díaz y Marengo presentan algunos puntos al respecto:

- Por lo general, los espacios oficiales no tienen un perfil institucional propio que demarque la finalidad de sus actividades, por lo que se presentan como espacios “desintegrados”.
- Suele haber una superposición de actividades y recursos destinados a estos lugares, lo que entorpece su funcionamiento.
- Generalmente, no están autorizados para manejar una “caja chica” en términos financieros y solo algunos espacios cuentan con asociaciones de amigos o están habilitados para gestionar fondos con entidades privadas y eventos culturales.
- Por su parte, las dependencias universitarias priorizan a sus alumnos estableciendo algunos requisitos como participar en convocatoria de proyectos y contar con el respaldo de un director o docente universitario (Campise, Díaz y Marengo, 2009).

Esta serie de condicionamientos indirectos (en cuanto que no representan requisitos formales a cumplir para su utilización) terminan por disminuir la posibilidad de mover el espectáculo, en un contexto donde las programaciones anuales de sala suelen tener fechas completas en los primeros meses del año.

Sobre las estrategias más comunes de comunicación que implementan las salas teatrales independientes se encuentran las acciones de difusión de la programación de sala a través de: página web, blog, mailing, gacetillas de prensa a los diarios locales, envío de la programación mensual a revistas culturales y fanzines locales, volantes y folletería. Debido al uso extendido que realizan estos espacios de los servicios de internet, en la investigación *Espacios Culturales: Posibilidades y restricciones de la cultura en Córdoba* se propone abordarlos también como espacios virtuales “ya que se otorga en estos medios, una extensión de las instalaciones físicas y una mayor visibilidad a la comunidad internauta” (Campise, Díaz y Marengo, 2009). De esta manera, internet se configura como una ampliación de la institución.

4.4 Formas típicas de sostenibilidad económica de las salas independientes

Este punto, tiene relación directa con el tipo de prácticas y actividades culturales que se realizan en las salas independientes. Cabe recordar que la programación de actividades y espectáculos que se diagraman desde este tipo de organizaciones, tienen como filtro de selección el perfil del proyecto cultural o de sala, por lo que en algunos casos esto posibilita una apertura o establece una restricción en la oferta artístico-cultural.

De modo general, se puede decir que las puestas en escena de obras teatrales, talleres, seminarios y cursos vinculados o no a las artes escénicas, constituyen las principales fuentes de ingreso de estos espacios; esto es: el corte de entradas, y las cuotas provenientes de dichos talleres. A esto hay que sumarle los subsidios gestionados al Instituto Nacional de Teatro, que facilitó una línea de financiamiento que permitió a las salas mejorar su infraestructura y contar con mejores sistemas de seguridad, según las normas establecidas por el Estado municipal. Por otra parte, desde la administración provincial y municipal, suelen otorgarse algunos subsidios en diferentes rubros, pero estos no son de carácter sistemáticos.

Otras vías de ingreso más intermitentes son: las colaboraciones de sponsors, canjes de publicidad y donaciones en especies de la comunidad en general.

Los estrenos y reposiciones de obras teatrales, suelen vincular permanentemente a salas y grupos de teatro en torno a las condiciones de trabajo acordadas, responsabilidades asumidas, y la distribución de los ingresos por la venta de entradas. En la actualidad este vínculo tiende a formalizarse por medio de la firma de un contrato. Una figura extendida y aceptada que se incluye en este tipo de acuerdos es lo que se denomina *bordereaux*, que representa un porcentaje percibido sobre la recaudación del espectáculo, acordado entre el grupo teatral y a la sala donde se realizó la presentación. Otra práctica utilizada suele ser el alquiler del espacio.

Los ingresos disponibles deben cubrir los gastos ocasionados durante los meses de actividad (marzo – diciembre) en los que se incluyen costos fijos como el sueldo del personal estable, el consumo eléctrico, el mantenimiento general y de oficina, además de todas aquellas erogaciones que demanda cada producción. Según los datos del estudio *Impacto de la cultura en la economía cordobesa*, entre el 70% y 80% de los ingresos de estos espacios se destinan a cubrir costos; el porcentaje restante se dedica a re-equipamiento de sala (Ortiz [Comp.] 2009).

4.5 Lecturas sobre el panorama actual del teatro independiente cordobés

A partir del panorama descripto, se presentan algunas lecturas sobre la actualidad del sector teatral independiente de la ciudad de Córdoba, que orientan las posibilidades de desarrollo de los modelos de gestión cultural que conviven en el territorio cordobés:

- El crecimiento y afianzamiento de diversos proyectos y emprendimientos culturales en la ciudad de Córdoba pone de manifiesto que las propuestas artísticas y culturales ofertadas desde los espacios independientes deben ser acompañadas de un mejoramiento en los servicios que acompañan la propuesta teatral. Sin embargo, las limitaciones espaciales de estos lugares constituyen un impedimento en la elaboración de propuesta y servicios que implica una utilización variada y simultánea del lugar. Tal vez sea posible hacer confluir algunos aspectos del proyecto cultural propio con otros espacios o emprendimientos culturales, académicos, sociales, a fin de generar una nueva circulación de público y potenciar la capacidad creativa de los actores y espacios involucrados.

- El consumo cultural de amplios sectores de la sociedad cordobesa viene experimentando un crecimiento sostenido en los últimos años. Por su parte, el teatro independiente tiene en el segmento universitario y terciario sus principales destinatarios, observándose que esta situación se mantendrá en el tiempo.
- La falta de continuidad y representatividad de las asociaciones de apoyo a la producción teatral independiente constituye un obstáculo para los agentes que intervienen en esta actividad y el propio crecimiento de la actividad, en cuanto que no se pueden sostener espacios reales de participación y debate sobre las necesidades y posibilidades a futuro de la disciplina, afianzando una mirada individualista de cada proyecto cultural.
- Se evidencia la presencia de un circuito restringido de la producción teatral independiente. La ampliación de los circuitos de distribución de una obra teatral no solo debe responder a que se puedan presentar, sin mayores inconvenientes, las producciones de agrupaciones tradicionales del sector, sino también a la generación de posibilidades reales para programar aquello que viene “pidiendo pista”. En este sentido, tal vez la figura de productor y la idea de mercado de las artes escénicas deban ser resignificadas por la dinámica misma del campo teatral independiente (quizás, esto ya está ocurriendo). En este proceso se encuentra involucrado el Estado, en cuanto que participa de la promoción de esta disciplina.
- Finalmente, el sostenimiento económico de los espacios teatrales independientes y de la actividad en general continúa respondiendo a una perspectiva de subsistencia. Esto parece una paradoja si se tiene en cuenta que son cada vez más los espacios que se habilitan para la actividad, y los grupos artísticos que se dedican a la producción teatral independiente.

NOTAS

31. Ley Nacional de Teatro N° 24.800, Artículo N° 2.
32. Ley Nacional de Teatro N° 24.800 Artículo N° 14, inciso f.
33. Ley Nacional de Teatro N° 24.800 Artículo N° 14 inciso ñ
34. Ley Nacional de Teatro N° 24.800 Artículo N° 3 incisos a, b y c.
35. Ley Provincial N° 2.598 de Eximición del pago de impuestos sobre los ingresos brutos a las actividades de producción, representación, composición e interpretación de eventos culturales y/o espectáculos musicales, artísticos y circenses, Artículo N° 1.
36. El último proyecto de ley provincial para las artes escénicas fue presentado en el año 2009.
37. Entrevista a Natalia Moya 14/06/2011.
38. Ordenanza Municipal N° 10.782 de Incentivo para Centros de Producción, Promoción, Difusión artística y cultural independientes, Artículo N° 1.
39. Ordenanza Municipal N° 10.782 Artículo N° 6 incisos 1 y 2.
40. Se toma este período, por dos motivos: en primer lugar, según se plantea en el marco teórico, interesa conocer la continuidad de políticas culturales para el sector de actividad que influye en la constitución de un modelo de gestión; en segundo lugar, como se verá, en la década de los ochenta, la participación del teatro independiente cordobés en la promoción estatal de los valores democráticos ocupó un lugar destacado.
41. Ley N° 7.865 de Creación del Instituto Provincial del Teatro.
42. Unión por Córdoba es un partido que surge de la unión de dos vertientes: el Partido Justicialista y la Unión Centro Democrática (UCD).
43. La formalización de capitales mixtos (públicos y privados) en la esfera pública se dio a partir de la aprobación de tres leyes: Ley de Ministerios, Ley Carta del Ciudadano y Ley de Modernización del Estado.
44. Este circuito urbano recorre el patrimonio arquitectónico céntrico de la ciudad de Córdoba, incluye: el Teatro Real, el Teatro San Martín, Paseo del Buen Pastor, Museo de Bellas Artes Evita, Museo Emilio Caraffa, Museo de Ciencias Naturales y Ciudad de las Artes.
45. Ordenanza Municipal N° 10.782. Decreto Reglamentario 1811/05 artículo N° 1, inciso a.
46. Laura Maccioni es Licenciada en Comunicación Social y Magíster en Sociología de la Cultura y Análisis Cultural. Se desempeña como docente en la Universidad Nacional de Córdoba.
47. Entrevista a Daniela Martín 30/06/2011.
48. Si bien en este número se incluyen las salas teatrales: Centro de Producción Medida x Medida y El Cuenco Teatro, sus nuevos espacios se encuentran próximos a inaugurarse o en refacciones, pero desde el Área de Artes Escénica de la Municipalidad se incluyen estos espacios en la contabilización. Cabe destacar que la actividad de las agrupaciones artísticas de estos espacios nunca se detuvo.

49. Entrevista a Daniela Martín 30/06/2011.

50. Molinari, Beatriz (2008, 25 de mayo). *La sala soy Yo*.

51. Entrevista a Natalia Moya 14/06/2011.

52. Entrevista a Natalia Moya 15/06/2011. Al momento de realizar este trabajo, la sede Córdoba del Instituto Nacional de Teatro se encuentra sin representante, lo que generó la formación del Consejo Provincial de Teatro para tratar temas referidos a esta situación y otras de interés para el sector.

capítulo V

análisis del modelo de
gestión cultural del CCIMC

5.1 Análisis de la dimensión política del modelo de gestión cultural del CCIMC

A continuación, se presenta el análisis sobre el conjunto de definiciones globales que caracterizan y orientan el modelo de gestión cultural del Centro Cultural Independiente María Castaña. Este conjunto de definiciones constituye lo que en el campo del teatro independiente se denomina proyecto de sala o proyecto institucional. La exposición se organiza a partir del conjunto de variables propuestas para el abordaje de la dimensión política.

Misión del CCIMC

En lo referente a la declaración de la entidad y sus acciones (es decir, su misión), el CCIMC se identifica de la siguiente manera:

María Castaña es un centro de producción, promoción y difusión artística y cultural, que hace confluir la actividad teatral junto a todo tipo de realizaciones que permita presentar a la comunidad una variedad de propuestas artísticas.⁵³

Cabe aclarar que la variedad de propuestas artísticas a las que se refiere, son aquellas expresiones de carácter independiente y no masivas. A su vez, esta declaración de misión, es acompañada de la presentación de unos ejes de acción que permiten ahondar en el tipo de actividades que se realizan en el centro cultural. Dichos ejes de acción son los siguientes:

- Programación y difusión artística para niños, jóvenes y adultos.
- Asesoramiento, producción y creación teatral independiente.
- Formación, capacitación y perfeccionamiento en artes escénicas y disciplinas afines.
- Investigación, documentación y divulgación sobre arte y cultura; y
- Formación de nuevos públicos para las artes escénicas.

Visión del CCIMC

Con respecto a la visión del centro cultural, entendida como la mirada proyectiva o a futuro de su propia realidad (Capriotti, 2009), no se encuentra una declaración formal de la misma. Sin embargo, se puede decir que, a partir de la refundación del proyecto cultural en 2009, este componente comenzó a tomar relevancia en el decir de sus miembros, como consecuencia de las posibilidades programáticas que presenta el nuevo espacio. Ante la falta de una declaración explícita de visión, se presenta lo que compartieron los directores de la organización en relación al tema, y algunas ideas centrales que surgieron del análisis de las entrevistas a los miembros del centro cultural, vinculadas a esta cuestión.

La mirada de los directores del espacio:

Me gustaría cosas del Centro Cultural Borges, del Centro Cultural La Cooperación, de otros centros que he visto en Rosario, en distintos lugares. María Castaña fue haciendo su propio esquema, su propia forma, fue tomando su propio color, no copiamos. Nos gustaría cosas como—mirá que bien, qué interesante lo que está haciendo tal centro cultural [...], el España Córdoba [...]; pero no podemos ser el España Córdoba, porque ya tenemos un perfil, ya tenemos una forma. [...] A futuro, María Castaña tiene que terminar siendo una escuela de artes y oficios teatrales y un montón de otras cosas. Y buscamos ir creciendo, pero no ir creciendo en dimensión, ir creciendo de la cabeza.⁵⁴

Lo que a nosotros nos interesa es —algunas cosas las pudimos desarrollar en esta nueva etapa— tener un espacio para ampliar la complejidad del centro cultural, en el sentido de decir que tiene un espacio destinado a una biblioteca, un espacio destinado a construcción de vestuario, un espacio destinado a desarrollar tareas de investigación con una mesa de por medio o sea... Y el objetivo nuestro es que María Castaña sea más conocida como complejo cultural y también como un polo turístico. Y que la gente, a través de algunas cosas que hemos venido haciendo, pueda llevarse algún souvenir de acá o alguna remera [...]. Que puedas contar que estuviste en un lugar cultural de la ciudad de Córdoba, o que existe dentro de la oferta turística de Córdoba...⁵⁵

Ideas centrales que circulan entre los miembros del centro cultural:

- Complejización del centro cultural por el incremento de actividades.
- Un centro cultural destacado en el ámbito cultural cordobés.
- Un centro cultural integrado a la sociedad.
- Abrir nuevos espacios y mostrar cosas nuevas.

Objetivos del CCIMC

Si bien los objetivos del centro cultural se encuentran definidos, estos se presentan de manera desordenada en diferentes documentos, o se hace una referencia

reiterada a estos. Esta situación puede responder al hecho de que la sucesiva elaboración de documentos de referencia organizacional, en distintos momentos de la sala, fue generando variadas maneras de expresar y organizar los contenidos. A partir de su identificación y análisis, se presentan los siguientes objetivos:

Como *objetivo general*, el CCIMC se propone:

- Promover la cultura y el bien social común en la ciudad de Córdoba.
- Los *objetivos específicos* concebidos para alcanzar el objetivo general son los siguientes:
 - Presentar a la comunidad producciones artísticas de grupos locales, nacionales e internacionales.
 - Consolidar un público para las artes escénicas.
 - Promover la gestión asociada con organismos públicos, instituciones culturales, educativas, empresas del sector privado y particulares, conformando estructuras horizontales de intercambio.

Políticas generales del CCIMC

Una situación similar de desarticulación en su presentación se evidencia con los lineamientos políticos del centro cultural. A partir del análisis de la información, se evidencian dos grandes lineamientos políticos que orientan el modelo de gestión cultural del CCIMC.

Un primer lineamiento político se manifiesta en la frase “teatro de puertas abiertas”, que a su vez es posible desglosar en una serie de acepciones que se atribuyen a esta expresión desde la organización. Ser un teatro de puertas abiertas implica:

- Mantener un horario continuado de atención, con el fin de generar un tránsito fluido de público y artistas (lunes a viernes de 9 a 21 y los sábados de 9 a 2).
- Ser un espacio para la presentación de propuestas culturales con diversidad de estéticas y géneros artísticos.
- Conformar un equipo de trabajo interdisciplinario para promover el flujo de conocimientos y propuestas que le permita avanzar al proyecto.

Algunos miembros del equipo de gestión hacen referencia a esta política general de la siguiente manera:

El espacio físico tiene esa posibilidad ahora, y creo que la mayor virtud que tiene es estar abierto todo el tiempo. Esa difusión me parece que es muy importante, que la gente entre y reciba información, que no encuentren el espacio cerrado, y volver al horario en que la actividad se va a hacer para que las puertas se abran.⁵⁶

[Es importante] la cuestión de una sala abierta, que la gente conozca, que esté disponible, [...] lo que vos hagás, va a volver, sea bueno, sea malo. Si la sala trabaja, vuelve el trabajo. Hay muchas salas que están cerradas todo el día y que son un espacio de ensayo para un solo grupo. Eso me parece terrible.⁵⁷

Vinculado con el primero, un segundo lineamiento político se refiere a la generación de un espacio físico y simbólico que brinde comodidad al flujo de personas que circulan por el centro cultural. Este lineamiento político tiene que ver con una decisión tomada al momento de contar con una nueva sede organizacional y la posibilidad de intervenir arquitectónica el espacio. Dicha intervención fue posible gracias a dos factores decisivos: en el lugar estaba todo por hacerse lo que daba un margen de maniobrabilidad y creatividad; por otro lado, las redes de cooperación que se generaron para salvar al CCIMC de su cierre permitieron la participación de profesionales y especialistas en la adecuación de espacios culturales.⁵⁸

Entre los servicios más importantes de la nueva casa se contemplan: calefacción en todos los ambientes de la organización, rampas de ingreso y baños para personas con capacidades diferentes, sillones y banquetas distribuidas por los lugares comunes. Esta decisión también alcanza a aquellos elencos o artistas en tránsito invitados por la organización, para lo que se dispuso habitaciones para su permanencia en el lugar y camarines con duchas y cocina. Por otra parte, este lineamiento político también está asociado a la idea de “cambiar la mentalidad del teatro independiente de los años setenta”, en cuanto a la precariedad de los espacios culturales.

Políticas de comunicación del CCIMC

En cuanto a los lineamientos políticos de comunicación, algunos de ellos se esbozan en las reglas de convivencia del centro cultural que se presentan a través de un conjunto de preguntas y respuestas⁵⁹, otros fueron elaborados a partir de las categorías que surgieron del análisis de los datos. En ningún caso se asumen formalmente como políticas de comunicación, aunque son lineamientos ampliamente conocidos por todos los miembros de la organización. Se pueden enunciar como políticas de comunicación del CCIMC las siguientes:

- Actitud de servicio, amabilidad y escucha en el trato con las personas que visiten el centro cultural.
- Alentar el diálogo a partir de la propuesta y la reflexión de lo que “se puede hacer entre todos”.
- Todos los miembros del centro cultural cumplen una tarea necesaria que hace al conjunto. Colaborar, pero no entorpecer.
- Estimular la creatividad, innovación y el respeto por la diversidad.

Naturaleza jurídica del CCIMC

Desde el año 2004, el centro cultural adoptó la figura de Fundación María Castaña según la Ley de Fundaciones N° 19.836. Tiene la personería jurídica N° 511 “A” / 04, y actualmente su sede se establece en la calle Tucumán 260 de la ciudad de Córdoba. Como entidad civil sin fines de lucro, sus ingresos son destinados exclusivamente al cumplimiento de las actividades de capacitación y perfeccionamiento, experimentación, investigación, docencia, asesoramiento, producción y creación artística independiente.⁶⁰

La Fundación María Castaña cuenta con un consejo de administración, integrado mayoritariamente por miembros del centro cultural. Los integrantes de este consejo duran tres años en sus funciones pudiendo ser reelegidos, con excepción del fundador de la organización que se reserva el cargo de presidente del consejo de manera permanente. El consejo de administración está formado por los siguientes cargos:

- Un presidente.
- Un/a secretario/a.
- Un/a tesorero/a.
- Primer vocal titular y su suplente.
- Segundo vocal titular y su suplente.
- Tercer vocal titular y su suplente.
- Un órgano de fiscalización.⁶¹

Entre las actividades regulares que realiza el consejo se encuentran las asambleas generales ordinarias. Estas se producen una vez por año y su finalidad consiste en poner a consideración de los asistentes las memorias anuales, el balance general y el cuadro de resultados de la fundación firmado por el contador público, el informe de la comisión revisora de cuentas correspondientes a los ejercicios económicos anuales y, en caso de ser necesario, elección de autoridades conforme lo establece el estatuto social de la organización.

Programación de sala del CCIMC

La programación de sala de la organización, se compone de actividades gratuitas y actividades por las que hay que realizar un desembolso económico para participar en ellas. Cabe aclarar que desde el año 2011 hasta la finalización del trabajo de campo, no se realizaron presentaciones de obras teatrales para escuelas; sin embargo, se incluye esta oferta como parte de la propuesta real del espacio.

Estas obras teatrales son realizadas por la Agrupación Teatral María Castaña.

En cuanto a las muestras anuales de los talleres de teatro que se dictan en la organización, estas tienen lugar entre los meses de noviembre y diciembre y quedan abiertas como espectáculo para todo público; el resto de las actividades se produce de marzo a diciembre. A continuación, se presenta un cuadro con la programación típica del CCIMC:

Cuadro: Programación de sala del Centro Cultural Independiente María Castaña. Período agosto de 2009 / agosto de 2012

ACTIVIDAD ARTÍSTICA - CULTURAL	Remunerada	No Remunerada
Presentaciones obras teatrales: propias y de grupos externos al espacio	✓	
Presentaciones de obras teatrales para escuelas	✓	
Taller de teatro para niños (de 6 a 12 años)	✓	
Taller de teatro para adolescentes (de 13 a 17 años). Niveles 1, 2, 3, 4, y 5	✓	
Taller de teatro para jóvenes y adultos (de 18 a 50 años)	✓	
Taller de teatro "A lo grande" (mayores de 50 años)	✓	
Taller de Stand Up	✓	
Taller de Improvisación	✓	
Taller de Canto	✓	
Muestras de fin de año de los talleres de teatro (adolescentes)	✓	
Muestras de artes plásticas		✓
Servicios de Biblioteca		✓
Presentaciones de libros		✓

Fuente: Tabla de elaboración propia. Sobre información de la página web del CCIMC; planillas de programación y ensayo; y entrevistas a miembros de la organización.

Ocasionalmente, se programan obras teatrales en el marco de los festivales de teatro que organiza el Instituto Nacional de Teatro, el Gobierno Provincial o la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba. La participación del centro cultural consiste en la participación del espacio para determinada cantidad de funciones. Que el espacio participe de estos festivales depende del tipo de organización y decisiones políticas que se tomen en el marco de estos eventos. Desde su reinauguración, el CCIMC participó de los siguientes festivales: Festival Internacional de Teatro del MERCOSUR (2009), Ciclo de Teatro para niños (2010), Festival Internacional de Teatro para niños (2010), Fiesta Regional de Teatro (2010) y el Festival de Títeres de Invierno (2010).

Además, se suelen programar seminarios, charlas y talleres especiales con la presencia de profesionales de las artes escénicas. Este es el caso del seminario

dictado por Mauricio Kartun en 2011, o las charlas de Dramaturgia en Córdoba II con la presencia de Juan Martins, José Ignacio Ochoa (ambos de Venezuela) y Arístides Vargas, de Ecuador, en 2012.

Desde la inauguración del nuevo espacio en 2009, el centro cultural sumó un Espacio de Artes Visuales, cuyos objetivos son los siguientes:

- Constituirse como un espacio real de exposiciones para artistas plásticos consagrados y emergentes de Córdoba y la Argentina.
- Profesionalizar la actividad del espacio a través de una creciente calidad de muestra.
- Generar espacios de alfabetización para la formación de un público para las artes visuales.

Esta dependencia cuenta con la limitación física de no poder programar muestras de obras tridimensionales, solo bidimensionales (cuadros) e intervenciones en techo y suelo.

Una situación importante a destacar en relación a este nuevo espacio es la dificultad que se genera en la identificación de este tipo de propuestas culturales como parte de la programación de un espacio con una fuerte tradición teatral. En palabras de algunos miembros, esta situación se refleja de la siguiente manera:

María Castaña tiene historia de teatro, el trabajo más fino que tuve que hacer es traer público de plástica, que es muy diferente al público de teatro, que se mueve en otro circuito, entonces es un trabajo que de a poco se va viendo.⁶²

Antes la galería de arte estaba bastante limitada y este año es como bastante movida, nos costaba convocar antes, entonces ahora la gente ya viene directamente sabiendo que hay un espacio de artes visuales...⁶³

En respuesta a los objetivos planteados, durante el primer semestre del año 2012 el espacio de artes visuales pudo realizar las exposiciones de dos reconocidos artistas en el medio local: Hugo Bastos y Cecilia Luque.

Otro espacio generado a partir de 2009, es la biblioteca, que ofrece material bibliográfico referido específicamente a las artes escénicas. Entre los proyectos avanzados con los que cuenta el centro cultural, asoma la Escuela de Artes y Oficios Teatrales. El objetivo de este proyecto es conformar un espacio de estudio y trabajo que sirva para la transmisión de saberes referidos a oficios teatrales tradicionales como la elaboración de máscaras artesanales, el armado de pelucas, vestuario y utilería, entre otros.

Emplazamiento e Infraestructura del CCIMC

El centro cultural se ubica en calle Tucumán 260 de la ciudad de Córdoba, Barrio Centro. En cuanto a su infraestructura, la casa data del año 1920, con una ampliación en 1931 que dotó al frente del inmueble con líneas Art Decó.⁶⁴

Planta baja:

- Sala teatral con capacidad para 140 personas.
- Salón de usos múltiples (SUM) con capacidad para 60 personas.
- Espacio de Artes Visuales.
- Hall principal de espera.
- Mesa de informes.
- Boletería (usada principalmente durante los festivales de teatro).
- Ingreso y baños para personas con dificultades motrices.
- Cocina (de uso interno)
- Depósito de escenografía y cabinas de control.

Subsuelo:

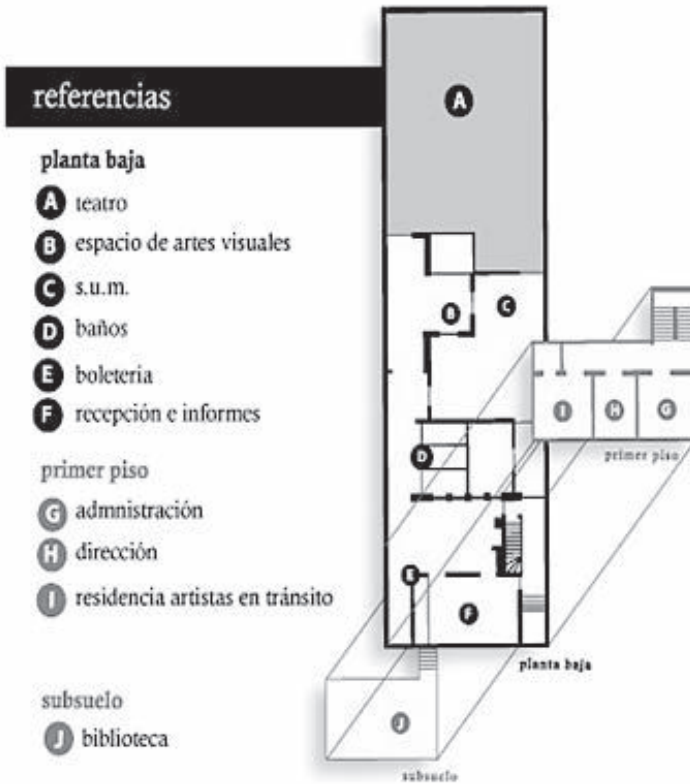
- Biblioteca y Centro de documentación.

Primer piso:

- Oficinas de administración y dirección.
- Residencia para elencos o artistas en tránsito.
- Espacio proyectado para la Escuela de Artes y Oficios Teatrales.

A continuación, se presenta el mapa del CCIMC y algunas fotos que muestran el estado del inmueble antes, durante y después de las refacciones realizadas en el año 2009.

Plano del Centro Cultural Independiente María Castaña



5.1.1 Lecturas sobre la dimensión política del modelo de gestión cultural

En primer lugar, la dimensión política del modelo de gestión cultural del CCIMC presenta un proyecto de sala orientado a la búsqueda y el valor estético de las propuestas culturales que ofrece. Esto se refleja de manera concreta en el carácter independiente y no masivo de los productos y servicios culturales que se ofrecen, vinculados especialmente a las artes escénicas, en la investigación y experimentación sobre la disciplina artística y en la formación de nuevos públicos.

Por otro lado, la constitución del espacio como una asociación sin fines de lucro emparenta al modelo de gestión con los postulados de la no dependencia a las lógicas del mercado capitalista. Esta última característica, sumada a la búsqueda estética, permite decir que el modelo de gestión cultural del CCIMC adopta, en su dimensión política, los postulados característicos del modelo de la autogestión local.

Estos lineamientos políticos del modelo se complementan con la incorporación de una perspectiva participativa y diversa propia del modelo de gestión por redes socioculturales. Esto se comprueba en la intención explícita de trabajar asociadamente con la mayor cantidad de agentes del entorno y abrir el espacio a diferentes géneros artísticos.

Probablemente, esta orientación haya sido profundizada a partir de la colaboración de diversos agentes de la sociedad en la resolución de la problemática que hizo peligrar la continuidad del proyecto María Castaña entre 2007 y 2008. Además de reflejarse en algunos objetivos específicos, esta mirada inclusiva se expresa con claridad en las políticas de comunicación del centro cultural mediante la promoción de una actitud dialogal y colaboracionista.

Un párrafo especial merece el espacio físico del CCIMC. La planificación de cada una de las dependencias del lugar fue pensada teniendo en cuenta las actividades que el centro cultural venía realizando desde el año 1995, de acuerdo a una mirada proyectiva multidisciplinar. En este sentido, retomando lo que sostiene Délano Urrutia, la intervención del espacio buscó alcanzar altos estándares de calidad para cumplir con las demandas de la comunidad artística, el público y el propio proyecto cultural (Urrutia, 2009).

Una última lectura sobre esta dimensión política se refiere a la mirada que tiene el centro cultural sobre su futuro; es decir, su visión. En su momento se destacó la inexistencia de una declaración formal en relación con este tema, pero el análisis permitió vislumbrar algunos posibles horizontes para la organización.

Esos posibles horizontes deslizan sobre el modelo de gestión un elemento representativo de los proyectos culturales vinculados al patrocinio y el mecenazgo: la diferenciación del proyecto cultural y su posicionamiento social en el entorno.

La concretización de este cuadro de situación (el posicionamiento del CCIMC como un espacio referente en el campo cultural cordobés) está directamente vinculada a las decisiones que se tomen con respecto a los bienes, productos y servicios culturales que se desee y se pueda ofrecer.

Por otro lado, estas definiciones programáticas con respecto a la visión del centro cultural estarán influenciadas por el marco jurídico normativo para teatro independiente, especialmente a nivel municipal y nacional, por cuanto en sus respectivas legislaciones se estipula el tipo de actividades culturales que pueden desarrollarse en estos espacios además de la teatral. Este tipo de condicionamiento también está dado por el Estatuto Social de la Fundación María Castaña, en cuanto al objeto social que persigue.

5.2 Análisis de la dimensión social del modelo de gestión cultural del CCIMC

Formas de organización interna

Inicialmente, hay que decir que el CCIMC es una organización que tiene su origen en la actividad del grupo de teatro Crecer (1993), que posteriormente adoptó el nombre de Agrupación Teatral María Castaña.

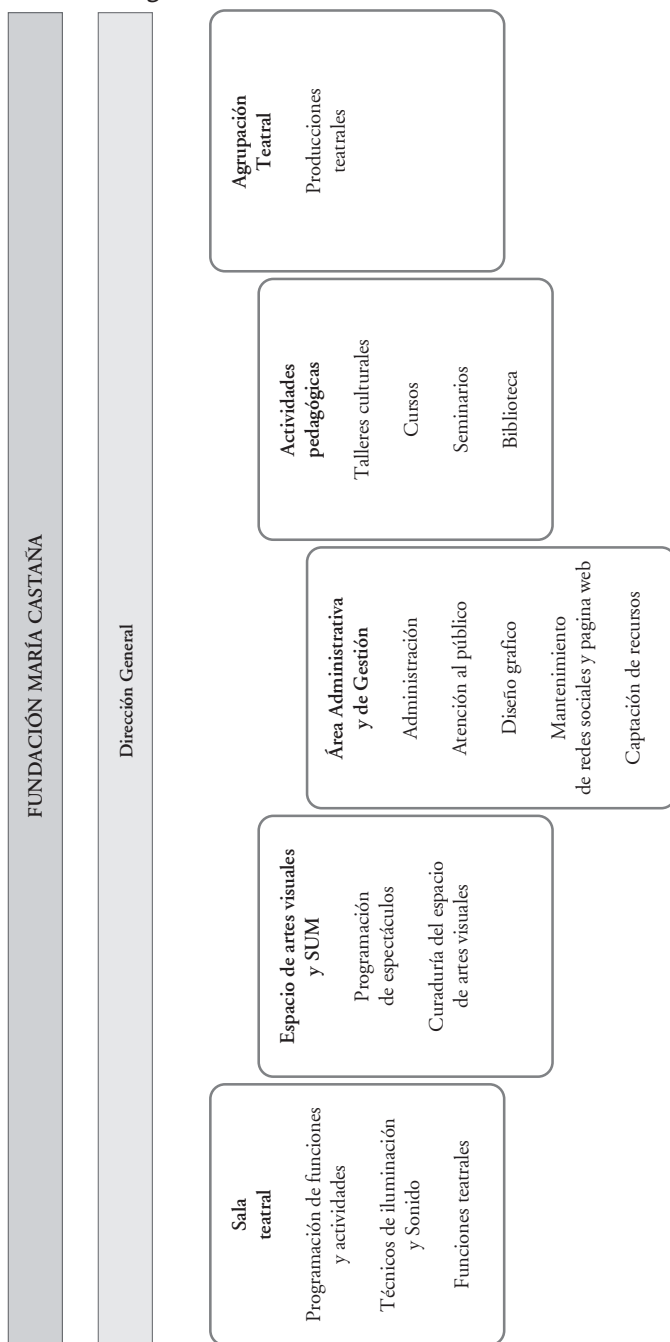
Actualmente, la organización cuenta con un total de 41 personas que trabajan de lunes a sábado y se distribuyen en distintos sectores: 16 miembros conforman el equipo de gestión; 13 miembros forman parte de la Agrupación Teatral María Castaña; 6 son docentes titulares de los talleres; y 6 colaboradores en los talleres de niños y adolescentes.

Al focalizar este trabajo en la caracterización y análisis del modelo de gestión cultural desde una perspectiva comunicacional, interesa abordar específicamente las actividades que realiza el equipo de gestión del CCIMC. Por tal motivo, en este apartado, el análisis de los datos refiere fundamentalmente a las formas de organización del trabajo de administración, de comunicación y programación.

En relación con la instrucción formal de los miembros del equipo de gestión, 10 integrantes tienen estudios universitarios o terciarios completos, 5 integrantes son estudiantes universitarios o terciarios y 1 integrante cuenta con estudios secundarios completos. En tanto, 6 miembros de este equipo, a su vez, forman parte de la Agrupación Teatral María Castaña, pero solo 3 realizan tareas de gestión.

A continuación, se presenta el organigrama y cuadro de miembros del equipo de gestión del CCIMC, vigente durante el período de investigación:

Áreas de organización interna



Fuente: Sonia Daniél, Directora y Programadora de sala del Centro Cultural Independiente María Castaña, Mayo de 2011.

Cuadro: Miembros del equipo de gestión del Centro Cultural independiente María Castaña

INTEGRANTE	ROL	FUNCIONES
Leo Rey	Director / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña	Dirección general del Centro Cultural / Dirección General Agrupación Teatral María Castaña / Responsable Área de captación de recursos
Sonia Daniel	Directora responsable de programación de sala / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña	Directora de las Actividades pedagógicas, área talleres / Coordinación de la agenda de la sala teatral, galería de arte, talleres, cursos, actividades complementarias / Integrante Agrupación Teatral María Castaña (actriz y dramaturga)
Karen Cristina	Administrativa y atención al público	Boletería anticipada / Organización de registro de alumnos / Control de ingresos y gastos
Stiny Gutiérrez	Administrativa y atención al público	Boletería anticipada / Organización de difusión diaria y periódica / Mantenimiento de redes sociales y respuesta de correos electrónicos
Paulo Audisio	Contador	Responsable de balances anuales y temas referidos a la actividad contable y administrativa de la Fundación María Castaña
María Luisa Stille	Encargada área técnica de sala / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña	Responsable del mantenimiento del equipamiento técnico de la sala teatral y SUM, en función de la realización de espectáculos / Operación técnica en funciones / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña: diseño de plantas luminicas y dirección de proyectos teatrales
Nelson Balmaceda	Técnico de sala	Operación técnica en funciones
María Del Carmen Pardo	Bibliotecaria	Organización, catalogación y atención al público del área de biblioteca y mediateca
Inés Domínguez	Coordinadora de la galería de exposiciones	Convocatoria y curaduría del espacio de Artes Visuales
	Boletería	Atención de boletería en momento de función

Cuadro: Miembros del equipo de gestión del Centro Cultural Independiente María Castaña (cont.)

INTEGRANTE	ROL	FUNCIONES
Bruno Ceriani	Diseñador gráfico	Responsable de la imagen gráfica del Centro Cultural María Castaña, creación de logos institucionales, diseño de dípticos mensuales, carteleras externas, slide de presentación en el hall de ingreso de espectadores / Responsable de página web, diseño y actualización
Juan Manuel Díaz	Diseñador gráfico / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña	Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña / Responsable de diseños para difusión de productos de la Agrupación Teatral María Castaña
Marcos Rosales	Cineasta	Creativo de propuestas multimedia para productos de la Agrupación Teatral María Castaña / Operación técnica de funciones
Marcos Rosales	Mantenimiento	Limpieza cotidiana y mantenimiento integral del edificio sede de la Fundación María Castaña
Nena Reyes	Vestuarista / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña	Coordinación de diseño y realización de vestuarios de los productos de la Agrupación Teatral María Castaña y el Taller de teatro de niños y adolescentes
María José Ugrin	Vestuario y utilería / Miembro de la Agrupación Teatral María Castaña	Diseñadora y realizadora de elementos de utilería y vestuarios de los productos de la Agrupación Teatral María Castaña y el Taller de teatro de niños y adolescentes
Mariana Ruiz	Promotora de espectáculos	Difusión y coordinación de agenda del ciclo de funciones El Teatro Va a la Escuela (teatro para niños y adolescentes)

Fuente: Sonia Daniel, Directora y Programadora de sala del Centro Cultural Independiente María Castaña, Mayo de 2011.

El CCIMC organiza sus actividades en cinco áreas de trabajo que se corresponden con el tipo de propuestas y/o servicios culturales que ofrece la organización y con tareas administrativas: sala teatral, espacio de artes visuales y salón de usos múltiples, área administrativa y de gestión, actividades pedagógicas y Agrupación Teatral María Castaña.

Según lo propuesto por Bartoli, el esquema que adopta el organigrama del CCIMC es de tipo funcional, es decir que las actividades que se realizan en el centro cultural se organizan a partir de unidades de trabajo definidas, vinculadas horizontalmente unas con otras, y que responden a una Dirección General. Este modo de organización se sostiene de la siguiente manera:

- *Una definición clara de roles y funciones.* Cada integrante del centro cultural tiene actividades definidas en función del área en la cual se desempeña.
- *La posibilidad real de plantear soluciones o modos alternativos de trabajo por parte de los integrantes de la organización aun en actividades que no sean del propio campo de intervención.* Esta posibilidad está sujeta a uno de los lineamientos institucionales de colaborar pero no entorpecer en las tareas de los demás.

A partir de la combinación de estos puntos, el modelo de gestión cultural plantea un modo de trabajo sustentado en el conocimiento preciso de las actividades a desarrollar y en una flexibilidad organizativa que tiene en cuenta las posibilidades reales de los miembros para cumplir con sus funciones. Esto último se evidencia principalmente en los acuerdos realizados sobre días y horarios de trabajo. Los vínculos entre los integrantes se dan principalmente de manera informal, cara a cara, y se organizan, por lo general, a partir de las necesidades de información sobre la actividad cotidiana del espacio.

En relación con los circuitos de comunicación más utilizados por los miembros de la organización, cobra centralidad el sector de mesa de informes (administración y atención al público). Esta dependencia tiene una doble función como espacio de concentración en el cual los miembros de la organización buscan información vinculada a sus actividades y como lo que se podría denominar “espacio de socialización discontinuado”, en tanto el tiempo que duran las charlas personales o grupales entre algunos integrantes del centro es de unos pocos minutos. Esta situación varía de acuerdo con el movimiento que se registre en mesa de informes: a mayor flujo de personas y visitantes del centro cultural, menores posibilidades de otra presencia que no sea el personal administrativo.

Otros espacios de comunicación utilizados por los integrantes de la organización son, en orden de importancia: cocina, pasillos internos, y oficinas de

administración. También en estos casos las situaciones de comunicación se originan fundamentalmente como consecuencia del trabajo cotidiano de la organización.

Un aspecto a destacar de este modo de organización es la convivencia entre una cierta centralidad ubicada en la dirección general y una progresiva delegación de responsabilidades entre los miembros del equipo de gestión. Desde el punto de vista de la centralidad, expresiones como: “lo que salga de acá, sale de Sonia y de Leo”, “ellos son los únicos responsables” o “definiéndolos a ellos, desde mi punto de vista, yo creo que así funciona María Castaña” se corresponden con las consultas que los miembros del espacio realizan de forma directa a los responsables del espacio por cuestiones administrativas o de funcionamiento y la importancia que cobraron las figura de los fundadores a partir de la refundación del proyecto cultural en el año 2009.

Desde el punto de vista de la delegación de responsabilidades, especialmente en los encargados de área, constituye una decisión tomada desde la dirección general y responde a la necesidad de acompañar la diversificación de propuestas culturales y la incorporación de nuevos integrantes, con un modo de trabajo en el que se puedan tomar decisiones de forma ágil y articulada. Esta situación también se corresponde con el interés de promover el compromiso entre los miembros del centro cultural con el futuro de la organización, por fuera de las figuras fundadoras del espacio cultural. Esta pauta de trabajo está siendo actualmente implementada y así lo reflejan algunos de sus miembros:

Yo me siento súper independiente para trabajar [...] lo que yo veo es que depositaron una confianza en mí, yo soy muy joven, no tenía experiencia en la gestión. [...] Me dijeron, vos tomá las decisiones...⁶⁵

Lo que ellos ofrecen es mucho, en el sentido de que dan libertad para que yo organice como yo quiera, lo único que ellos exigen es que cuando se pida una cosa, la pueda entregar.⁶⁶

Organización de las tareas de comunicación

En este punto se observa, por un lado, la existencia de diversas actividades de comunicación cuya gestión recae en diferentes integrantes del equipo de trabajo y, por otro lado, la ausencia de una planificación que organice de manera integral las actividades de este campo de trabajo. Recientemente se puso en funcionamiento el área de prensa y difusión, motivo por el cual esta no figura en el organigrama ni el cuadro de funciones, pero se incluye en el análisis de esta dimensión.⁶⁷ A continuación, se presentan las actividades vinculadas directamente al campo de la comunicación y sus responsables:

- *Atención al público.* Consiste en la difusión diaria de las actividades del centro cultural, contacto personal, mantenimiento de redes sociales y respuestas a correos electrónicos. Sus responsables son las empleadas administrativas.
- *Diseño gráfico.* Consiste en el diseño de la folletería institucional y de programación, carteleras externas, videos institucionales y de programación, diseño y mantenimiento de la página web. Su responsable es el diseñador gráfico de la organización.
- *Área de captación de recursos.* Si bien el organigrama lo presenta de esta manera, en otros documentos de la organización se hace referencia al área de extensión, que tiene por finalidad receptor propuestas que impliquen trabajar asociadamente con instituciones públicas y privadas de la sociedad. Su responsable es el director general del centro cultural.
- *Área de prensa y difusión.* Tiene por objetivo promocionar los eventos que se realicen en el centro cultural y afianzar el vínculo con los periodistas. Su responsable es un técnico en relaciones públicas e institucionales recientemente ingresado al equipo de gestión.

Ante la imposibilidad de algunos de estos encargados de permanecer jornadas de trabajo completas en el centro cultural, se implementó como modo de trabajo la utilización combinada de medios electrónicos de comunicación como correo electrónico, redes sociales y teléfono, junto con reuniones en el centro cultural que se realizan según las necesidades de coordinación de las diferentes tareas de comunicación.

Aunque no es el propósito de este trabajo, es interesante rescatar sucintamente una mirada diacrónica sobre las diferentes formas de organización interna del CCIMC, que puede brindar algunas líneas de interpretación sobre el presente del modelo de gestión que se quiere analizar. Es posible distinguir dos momentos previos al actual (2009–2012), en el que las modalidades de organización presentan diferencias importantes, a saber:

- 1995–1997. Inicialmente, las actividades del centro cultural se organizaron en relación a la tarea formativa de los talleres de teatro. Se montó un organigrama que respondía a los horarios de estos y a una programación de sala acotada (por no contar con recursos técnicos adecuados). También se contaba con un área de comunicación para realizar gacetillas que luego eran pegadas en la vía pública.

- 1997–2007. Durante este período, la actividad del centro cultural se comenzó a organizar por áreas. El incremento de la actividad organizacional, la exploración de las nuevas tecnologías de la comunicación y el acceso a material de inicio en la gestión cultural colaboraron con estos cambios. Específicamente, aparecen las sub-áreas de comunicación externa y comunicación interna. Este período coincide con la aparición del Instituto Nacional de Teatro y su régimen de subsidios y la conformación de la Red de Salas como espacio de intercambio.

Si bien hoy existen áreas de trabajo específicas, desde una mirada comparativa con períodos anteriores, estas fueron variando en su conformación y contenido como consecuencia de dos motivos principales: la incorporación de nuevos integrantes al equipo de gestión y el incremento de propuestas culturales.

Públicos y estrategias de comunicación

La presentación del análisis del trabajo en comunicación que desarrolla el CCIMC con sus públicos externos se organiza en torno a tres ámbitos generales de trabajo vinculados a los productos o servicios culturales que ofrece la organización: artes escénicas y propuestas culturales afines,⁶⁸ espacio de artes visuales y servicios de biblioteca. Esta división responde a que se identificaron públicos específicos para cada uno de estos ámbitos de actividad y objetivos particulares de comunicación.

El análisis del trabajo en comunicación incluye las dimensiones de comunicación propuestas para cada modelo genérico de gestión cultural, públicos, circuitos de comunicación utilizados y actividades y productos de comunicación desarrollados.

Se identificaron un total de 31 públicos actuales y potenciales en relación con las actividades del CCIMC. De ese total, 16 públicos están vinculados a las artes escénicas o propuestas afines, 9 al espacio de artes visuales y 6 a los servicios de biblioteca.

Artes escénicas y propuestas culturales afines

En relación con los públicos de las artes escénicas y propuestas culturales afines, se observa un predominio de actividades y productos de comunicación orientados principalmente a informar sobre las propuestas culturales y/o actividades de funcionamiento de la organización. Esto responde a que 9 de los 16 grupos relevados son considerados como públicos con necesidades de

información funcional, es decir, vinculada a aspectos concretos del centro cultural según el tipo de relación y participación en el proyecto cultural.

En concordancia con esta situación, se identificaron como objetivos de comunicación los siguientes:

- Mantener informado al público sobre la programación de sala y las actividades de funcionamiento del centro cultural.
- Lograr piezas de comunicación para la difusión de la programación de sala, que despierten el interés del público y respondan a la estética de la organización.

En la cotidianidad del espacio cultural, cuando se habla de público se hace referencia principalmente al público espectador, alumnos de los talleres y visitantes ocasionales del centro cultural y, en menor medida, a los medios de prensa, escuelas, grupos de teatro o profesores de los talleres u organismos estatales, para los cuales también se realizan acciones de difusión.

Para difundir la información se privilegian dos tipos de circuitos o espacios de comunicación. Por un lado, diferentes dependencias de la organización (hall de espera, mesa de informes y pasillos) funcionan como espacios de concentración, en cuanto que en ellos se reúnen alumnos de los talleres, espectadores (antes y después de las funciones), visitantes ocasionales, padres de los alumnos y grupos de teatro; en estos espacios se distribuyen folletos de programación (dípticos); carteleras de informes, videos institucionales y de programación, además de producirse un contacto cara a cara.

Por otro lado, internet es otro de los circuitos privilegiados por el centro cultural para difundir su información. Para la totalidad de los públicos relacionados a las artes escénicas y propuestas afines se implementan algunos de estos productos de comunicación: página web, correo electrónico, blog, gacetillas de prensa, gacetillas de programación (mailing) y redes sociales (facebook). Desde el centro cultural se busca actualizar diariamente y/o mensualmente el contenido de estas piezas de comunicación.

Se genera una doble vía de difusión específica para las obras teatrales que se presentan en el espacio, producidas por colectivos artísticos externos a la sala: por un lado, la organización incluye la propuesta teatral en todas las piezas de comunicación destinadas a la difusión de la programación de sala; por otro lado, el propio grupo de teatro se encarga de realizar acciones de promoción y difusión complementarias a las del centro con fondos propios. La convocatoria de público depende de esta combinación y del reconocimiento del grupo en el circuito teatral, entre otros aspectos. Desde el centro cultural, una última modalidad de difusión la constituyen los trailers de obras teatrales.⁶⁹

Con respecto a las acciones de posicionamiento social y trabajo asociado, se constata que solo con dos públicos se abordan estas dimensiones de la comunicación de manera conjunta y permanente: *medios de prensa* y empresas privadas auspiciantes.

El trabajo en comunicación con los medios de prensa debe entenderse en el marco de la reciente puesta en marcha del área de prensa y difusión. Desde este nuevo espacio de trabajo se proponen los siguientes objetivos:

- Difundir la programación del centro cultural.
- Fortalecer los vínculos con periodistas especializados en espectáculos.
- Lograr que el centro cultural tenga presencia en diferentes medios de comunicación, no necesariamente vinculados a la actividad cultural.

La estrategia de comunicación planteada para cumplir con estos objetivos, consiste en realizar convenios con los medios de prensa mediante los cuales el centro cultural regala entradas a los medios para que sean sorteadas entre sus audiencias, a cambio de la difusión y comentario de algún evento puntual que realice la organización.

En una primera instancia, el contacto con los periodistas o encargados del área de espectáculos de los medios consiste en visitas o reuniones personales que se realizan, por lo general, en los lugares de trabajo de los periodistas, en el centro cultural o lugares a acordar. Una vez cerrado el convenio, prima el uso de internet como espacio de comunicación, a través del cual se envían gacetillas de prensa, mails, invitaciones a eventos y se corrobora la difusión de la programación (vía redes sociales, twitter o facebook). Fundamentalmente, el tipo de información que se envía corresponde a la programación de sala. La utilización de estos medios de comunicación no elimina el contacto personal con los periodistas; estos se van sucediendo según la actividad del centro cultural y el proceso de consolidación de estos vínculos.

Entre los medios de prensa con lo que trabaja actualmente el CCIMC, se encuentran:

- *Medios gráficos.* La Voz del Interior, La Mañana de Córdoba, Día a Día, y Hoy Día Córdoba.
- *Medios radiales.* Cadena 3 y Radio Universidad.
- *Medios televisivos.* Canal 12, Telecho, Canal 10 y CBA 24. En estos casos, la difusión de los eventos de la organización está sujeta a la disponibilidad horaria y de agenda de los programas televisivos.

Como parte de la “presencia estratégica” y el interés por “estar en todos lados”,⁷⁰ se comenzó a trabajar con medios gráficos especializados o emergentes que no necesariamente tienen vinculación directa con el campo de las artes escénicas. Nuevamente, la información que se solicita difundir por estos medios corresponde a programación de sala, y el foco está puesto en captar un nuevo público para el espacio cultural, especialmente el empresario. Entre los medios con los que se trabaja o se espera trabajar, se encuentran los siguientes medios gráficos especializados o emergentes / impresos o virtuales: Infonegocios, Negro and White, Ocio y Aimap (moda), Ciudad X, Bitácora de Vuelo y Comercio y Justicia.

Desde esta área, se propone llevar adelante un monitoreo de la estrategia de comunicación implementada a través un *clipping* de medios con una frecuencia mensual y, por otro lado, se procura realizar reuniones con los directores de la organización, según las actividades que surjan con los medios de prensa.

El trabajo en comunicación que se realiza con las empresas privadas auspiciantes parte de un objetivo puntual: “asociar imagen positiva con las empresas”. Es decir, se trabaja sobre el valor simbólico que puede tener para las empresas el acompañar un proyecto cultural de las características de María Castaña y la posibilidad para el centro cultural de lograr notoriedad en ámbitos extra-artísticos. Para ello, se propone el establecimiento de “alianzas estratégicas” al estilo de los convenios realizados con los medios de prensa.⁷¹

Para las empresas, este acompañamiento incluye la incorporación de su logo institucional en diferentes piezas de comunicación del centro cultural: tarjetas de invitación, banners de los sponsors, página web, y folletos de programación además de su participación en eventos puntuales. Algunas de las empresas que acompañan el proyecto María Castaña son: Interplaza, Flecha Bus, Patio Olmos, Tersuave, Ecco, IES, Tomaselli, Isaías Goldmann, y Celia, entre otras.

En el desarrollo de los vínculos con las empresas auspiciantes, se distinguen dos momentos claramente diferenciados:

- Un primer momento de contacto inicial y acuerdo en las condiciones de trabajo asociado. En esta instancia, se privilegia la exposición de un tipo de información estructural de la organización (objetivos, perfil del espacio, historia, trayectoria, motivos de la asociación, etc.). Los circuitos de comunicación utilizados para tal fin son las sedes de las empresas y las dependencias del CCIMC, en ellos se realizan reuniones personales y se presentan carpetas y videos institucionales del centro cultural.

- Un segundo momento (post acuerdo de colaboración) puede caracterizarse como exploratorio. Aquí, el vínculo gira en torno al cumplimiento de las condiciones de colaboración estipuladas en los convenios, dejando abierta la posibilidad a nuevas formas de relación. Por lo general, la frecuencia del contacto depende del acercamiento que realice la empresa o la coyuntura de algún evento en el centro cultural (presentación de un libro o apertura de una muestra plástica). En palabras de algunos miembros de la organización:

Muchas veces vienen a buscar las entradas que nosotros entregamos mensualmente, y siempre estamos viendo un vínculo más que podemos hacer y tenemos en cuenta ese contacto. [...] En las charlas que se dan, a veces más amena, vamos viendo qué surge de esas cosas, y siempre tenerlas en cuenta.⁷²

...lo importante es mantener el contacto vivo digamos, porque las necesidades son variables [...] ellos saben que cuentan con estas entradas de regalo para sortear y que el canal está siempre abierto, siempre está abierta la posibilidad de charlar diferentes propuestas, porque hay que ir renovándose en el tiempo, pero esto es un tema que tratan Sonia y Leo con las empresas.⁷³

Como parte del trabajo asociado que realiza el centro cultural, también pueden incluirse los vínculos con los diferentes organismos públicos del gobierno nacional, provincial y municipal en el marco del apoyo a las artes escénicas. Aquí, la contraprestación de beneficios adquiere características distintas a las realizadas con las empresas privadas.

Los motivos de esos vínculos son, principalmente, la tramitación de subsidios o fondos estímulos, algunos de carácter sistemático, otros con intermitencias en el tiempo; en algunas ocasiones, estas relaciones giran en torno a la realización de festivales o eventos de teatro independiente.

Fundamentalmente, el tipo de información que se envía desde el CCIMC a estos organismos de gobierno es de carácter estructural: actividades que se desarrollan en el espacio, trayectoria de la organización, registro de obras, registros de prensa, memorias de la organización, etcétera, con la finalidad de justificar la solicitud de subsidio y, de resultar positivo, su otorgamiento.⁷⁴ Los circuitos de comunicación más utilizados en estos tipos de vínculos son internet (correo electrónico), dependencias de gobierno y el propio centro cultural para reuniones personales. Aquí también se incluyen los logos del gobierno nacional, provincial o municipal, los logos de las dependencias de cultura y de la administración en curso, en las diferentes piezas de comunicación destinadas a la promoción del centro cultural.

Finalmente, se identifican como público potencial de este ámbito de trabajo (artes escénicas y actividades afines) a otras salas independientes, espacios

culturales y organismos de apoyo a la actividad teatral independiente. Si bien existieron o existen contactos con algunos de estos agentes, son de tipo episódico.

Espacio de Artes visuales y Biblioteca

Entre estos dos espacios, se concentra la mayor cantidad de públicos potenciales del CCIMC.⁷⁵ A su vez, comparten la situación de tener que trabajar en la difusión de sus propuestas como parte de la oferta cultural de un espacio con tradición teatral. Esta situación se presenta como el principal desafío, según los responsables de estos espacios. Gran parte de las actividades de comunicación desarrolladas desde estos ámbitos de trabajo responde a la difusión de su programación o servicios ofertados (muestras, libros y videos disponibles, días y horarios de visita, etcétera).

En relación con este punto, un objetivo de comunicación común es: dar a conocer que en el Centro Cultural Independiente María Castaña existen otras propuestas culturales además del teatro.

Con respecto al Espacio de Artes Visuales (EAV), se avanza un poco más en la proposición de objetivos y se establece la necesidad de acercar un público de plástica al CCIMC y generar un flujo de personas nuevo para la organización.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, se propone como estrategia la presentación de muestras de artistas plásticos consagrados y convocantes, la invitación a autoridades de gobierno y organizaciones potencialmente interesadas en las muestras, la difusión de la muestra a todos los públicos del centro cultural y la elaboración actividades de extensión en el marco de las exposiciones.⁷⁶

A los artistas expositores y visitantes de las muestras, se les suman como públicos objetivos:

- Estudiantes y docentes de artes plásticas.
- Espacios de instrucción formal o con orientación en artes plásticas (primarios, secundario, terciario, universitario) y otros espacios culturales vinculados a la disciplina.
- Potenciales compradores de obras de arte.

Por el momento, estos públicos objetivos son convocados para muestras puntuales de artistas plásticos con trayectoria en la disciplina. Esto genera una discontinuidad, puntualmente en las actividades de extensión necesarias para acercar un público interesado en las artes plásticas.

El circuito de comunicación más utilizado es internet: página web, facebook “espacios de artes visuales”, correo electrónico “espacio de artes visuales”;

gacetillas de programación (*mailing*) y gacetillas de prensa. En segundo plano, se destacan las dependencias del centro cultural como espacios de concentración en los que se distribuye folletería de programación, *slides* de programación, carteleras, contacto cara a cara. Ocasionalmente funcionan como espacios de reunión con las actividades de extensión (seminarios o charlas debate).

Con respecto al trabajo asociado con agentes externos, desde el EAV se está comenzando a trabajar con las empresas privadas para obtener algún tipo de colaboración en el sostenimiento del espacio, ya que no se solicita ningún tipo de contribución económica a los artistas para exponer en el mismo, además de ser actividades gratuitas. La modalidad de trabajo es la misma que se adopta en los convenios con empresas auspiciantes, como se señaló anteriormente. Con la finalidad de lograr la autofinanciación del espacio, se incluye a los potenciales compradores de obras de arte como un público estratégico. A partir de la base de datos que facilitan los artistas expositores y la base de datos propia del espacio de artes visuales se va generando un listado de potenciales compradores.

En torno a los servicios de biblioteca, actualmente se realizan acciones de difusión sobre horarios de atención y material disponible, de manera general y hacia todos los públicos de la organización. Es posible distinguir dos grandes grupos:

- *Público usuario actual de los servicios de biblioteca.* Alumnos y docentes de los talleres de formación teatral del CCIMC y público visitante ocasional.
- *Público potencial.* Espacios de instrucción formal o con orientación en artes escénicas (primarios, secundarios, terciarios y universitarios), docentes y alumnos de teatro, grupos de teatro, otras bibliotecas de teatro y organizaciones de apoyo a bibliotecas.

Las acciones de difusión del espacio se realizan por internet y en las dependencias del centro cultural fundamentalmente a través de página web, *mailing* con gacetillas de programación y folletería.

Cabe destacar que la difusión de las propuestas culturales de los ámbitos de trabajo presentados (artes escénicas, espacio de artes visuales y servicios de biblioteca) por lo general comparten los mismos soportes de comunicación, sean estos de circulación virtual o de distribución en el propio espacio organizacional (folletos, página web y gacetillas de programación).

Por otro lado, no existen instancias o espacios formales destinados a la devolución o recepción de propuestas por parte de los públicos, quedando estas posibilidades sujetas a los mismos soportes de comunicación por los que se informa sobre las actividades de la organización, especialmente los soportes

virtuales (página web, redes sociales y correo electrónico) seguidos de la devolución personal en el propio espacio organizacional y la comunicación telefónica. En todos los casos se constata el interés por evacuar con prontitud las dudas o consultas que vayan surgiendo.

5.2.1 Lecturas sobre la dimensión social del modelo de gestión cultural

Formas de organización interna

Con respecto a este aspecto de la dimensión social, es posible decir que se caracteriza por una mixtura de elementos provenientes del modelo de autogestión local y el modelo de gestión de mecenazgo y patrocinio.

A partir de lo que propone Daniela Martín (2006) sobre las formas de organización interna de las salas independientes, si bien el CCIMC nace como consecuencia de la actividad de un grupo teatral, actualmente no funciona como el brazo físico de su producción. La estructura organizacional vigente contiene áreas de trabajo y roles definidos, producto de las experiencias adquiridas en su devenir histórico y el incremento de las actividades del espacio.

Si bien tampoco se produce una traslación de los modos de trabajo del colectivo artístico, perdura la idea de una conformación grupal basada en la horizontalidad y la cooperación. Esto se comprueba en la participación de los miembros en la resolución de problemas laborales cotidianos, la flexibilidad organizativa en torno a horarios y días de trabajo y la predominancia de los vínculos informales entre los integrantes. Esta son las características organizacionales del modelo del CCIMC que más lo emparentan con la autogestión.

Pero la misma dinámica del centro cultural, que fue llevando a la implementación de unidades definidas de trabajo, permitió la conformación de un grupo de trabajo integrado por personas con conocimientos especializados según el tipo de actividad que realizan. Y aquí se hace presente otro elemento diferenciador, esta vez propio del modelo de mecenazgo y patrocinio: la incorporación de especialistas.

Este conocimiento de experto se materializa especialmente en el campo de las comunicaciones de la organización, integrado por cuatro ámbitos de trabajo claramente delimitados y con personal idóneo en la temática. Esta situación aleja al modelo de gestión del CCIMC de la falta de incorporación de estos especialistas característico de la autogestión local.

Como bien se observó en la dimensión política, la diversificación de propuestas culturales no es solo una declaración de objetivos del espacio María Castaña, sino también una realidad. Esto habilita a que se pueda hablar de una etapa de expansión de la organización. Tal coyuntura genera impactos sobre los modos de organizar la actividad internamente.

Esto se ve claramente en la progresiva incorporación de formas descentralizadas o delegadas en la toma de decisiones, especialmente al nivel de los responsables de áreas, con la intención de disminuir la centralización depositada en los fundadores de la organización. Sin embargo, de continuar la diversificación de propuestas culturales, cabe preguntarse sobre los modos de organización interna del centro cultural a futuro.

Públicos y estrategias de comunicación

Del trabajo en comunicación que se realiza en el CCIMC, se puede decir que se evidencia un predominio de acciones de difusión de información sobre las propuestas culturales y la actividad cotidiana del espacio, características del modelo de autogestión. Sin embargo, se corrobora la presencia de algunos elementos afines a los modelos de mecenazgo y de la gestión por redes socio-culturales.

En primer lugar, la cantidad y variedad de públicos identificados (actuales y potenciales) destaca la impronta de un modelo de gestión desde lo comunicacional orientado hacia el establecimiento de vínculos con diversos agentes de la sociedad, pertenezcan estos o no al ámbito del teatro independiente. Tal situación confirma los lineamientos políticos del centro cultural y lo acerca al eclecticismo de agentes, típico del modelo de gestión por red.

En cuanto a la gestión de los vínculos con esos públicos, la difusión de información sobre la organización y sus propuestas culturales adquiere una importancia central. Esto se confirma por el tipo de acciones y productos de comunicación desarrollados, que incluyen: folletería, carteleras, videos institucionales, *mailings* con gacetillas de programación, página web, gacetillas de prensa, blog, redes sociales, banners de programación y atención al público (horario continuado). El tipo de circuitos de comunicación utilizados también tiene un rol central:

1) *Internet*. Los servicios de internet y su mantenimiento son accesibles en términos económicos y de alcance masivo, de modo que se convierte en una herramienta de comunicación privilegiada por el centro cultural.

2) *Espacios de concentración en el centro cultural*. Deliberadamente, las

dependencias del CCIMC como el hall de espera, la mesa de informes y los pasillos fueron diseñadas para funcionar como soportes de comunicación del espacio, además de distribuirse en las mismas diferentes piezas de comunicación y brindar la posibilidad del contacto personal entre el público y los miembros de la organización.

Diferentes combinaciones de estas acciones, productos y soportes de comunicación se producen en la totalidad de los vínculos con los públicos actuales que tiene el centro cultural, estén estos relacionados con las artes escénicas, el espacio de artes visuales, o bien los servicios de biblioteca.

Algunas características comunicacionales afines al modelo de mecenazgo y patrocinio tienen que ver con el posicionamiento social y se registran en las estrategias de comunicación implementadas en los vínculos con los medios de prensa y las empresas privadas que acompañan el proyecto cultural.

En relación con los medios de prensa y a través de los convenios por canje publicitario se busca posicionar socialmente los bienes y servicios culturales que ofrece la organización, realizándose un trabajo sistemático. En un segundo plano está previsto comenzar con un proceso de fortalecimiento de los vínculos con los periodistas y/o encargados de espectáculos de esos medios de comunicación masiva para posicionar socialmente al espacio cultural.

Una estrategia que puede leerse como una acción para posicionar socialmente un servicio de la organización es la desarrollada desde el espacio de artes visuales. Específicamente, la implementación de actividades de extensión en el marco de las muestras plásticas persigue el objetivo de generar un espacio donde públicos especializados de la disciplina, además de compartir las actividades propuestas, sean luego ellos mismos propaladores de la experiencia vivida en el espacio de artes visuales del CCIMC.

En cuanto a las acciones de posicionamiento social desarrolladas en los vínculos con las empresas auspiciantes, se busca destacar la impronta social del proyecto cultural María Castaña. Sin embargo, esta tarea pierde sistematicidad y continuidad una vez establecido el convenio de colaboración mutua.

5.3 Análisis de la dimensión económica del modelo de gestión cultural del CCIMC

Para dar cuenta de las características económicas del modelo de gestión, se presentan las estrategias de captación de recursos que implementa el espacio cultural (ingresos) y los egresos que se realizan en la ejecución del proyecto. Su análisis y comparación permitirán dar cuenta de la capacidad de sostenibilidad del proyecto cultural.

Estrategias de captación de recursos: Ingresos del CCIMC

Las principales fuentes de ingresos económicos del centro cultural son: los talleres de formación y los ingresos por función de sala o *bordereaux*.

- *Talleres de formación.* Aquí se incluyen los espacios de formación vinculados a las artes escénicas: teatro, stand up, canto e improvisación. Los talleres de teatro, a su vez, se subdividen por segmentos etáreos: niños; adolescentes (con cinco niveles); jóvenes y adultos, y adultos mayores (más de cincuenta años). En total, la organización cuenta con once talleres de formación. Los ingresos provienen de la matrícula anual y las cuotas mensuales (de marzo a diciembre).

También forman parte de los ingresos originados por este rubro el corte de entradas por las muestras de fin de año de los talleres de teatro abiertas a todo público.

Aproximadamente un total de 260 alumnos participan anualmente de los talleres que brinda la organización y el nivel de deserción anual por taller es de cinco a siete integrantes, situación que se mantuvo desde 2010.

- *Ingreso por función de sala o bordereaux.* Se recuerda que por *bordereaux* se entiende el porcentaje acordado sobre la recaudación del espectáculo, entre el grupo de teatro que ejecuta la obra y la sala donde se realiza la misma. Los porcentajes que establece el CCIMC son los propuestos por el Instituto Nacional de Teatro: 70% para el colectivo artístico y 30% para la sala teatral.

A continuación, se presenta un cuadro en el que se expone la cantidad de obras teatrales que se presentaron en el centro cultural durante el período: agosto de 2009 a agosto de 2012.

AÑO	PRESENTACIONES TEATRALES		CANTIDAD DE ESPECTADORES
	De producción propia ⁷⁷	Otros grupos teatrales	
2009	4	41	1.930 espectadores
2010	13	112	4.869 espectadores
2011	35	137	6.112 espectadores
2012	13	72	2.532 espectadores

Fuente: Tabla de elaboración propia sobre la base de los registros de programación teatral del Centro Cultural Independiente María Castañá años: 2009, 2010, 2011 y 2012.

Como estrategia de promoción para la venta de entradas, suele implementarse la modalidad de entradas anticipadas a un precio más económico que las obtenidas horas antes de la presentación teatral. También se realizan descuentos a jubilados y estudiantes. La aplicación de estos beneficios depende del tipo de espectáculo teatral y/o responde a las condiciones a cumplir para obtener el beneficio de los subsidios estatales.

Otras fuentes de ingreso para el centro cultural lo constituyen los subsidios, los canjes con empresa del medio local y las donaciones de particulares.

Subsidios. Como aporte de carácter sistemático, la organización cuenta con el subsidio al mantenimiento de sala que otorga anualmente el Instituto Nacional de Teatro y la posibilidad de acceder por concurso a otro tipo de subsidios que este organismo contempla en su legislación. Por su parte, los gobiernos de la provincia y de la ciudad suelen otorgar subsidios para la producción de obras teatrales cuyos principales beneficiarios son los grupos de teatro. El ofrecimiento y la regularidad de estas colaboraciones dependen de las posibilidades económicas de las diferentes áreas de cultura de cada repartición. En este caso, la Agrupación Teatral María Castaña suele presentarse en tales concursos.

En el caso del gobierno provincial, su colaboración en el sostenimiento de la organización lo posiciona como un agente altamente benéfico ya que cedió en comodato por 20 años un inmueble de su propiedad para el desarrollo de las actividades del centro cultural. El comodato consiste en un contrato de préstamo por el cual una de las partes entrega gratuitamente a otra una cosa no fungible para su uso por un tiempo determinado para que, cumplido ese período, se la devuelva.⁷⁸ Este beneficio exime al CCIMC del pago de un alquiler.

Canje con empresas del medio local. Los convenios con las empresas privadas consisten en acuerdos temporarios mediante los cuales el centro cultural propone a estos agentes acompañar el proyecto institucional con colaboraciones en especies, a cambio de un conjunto de beneficios que la organización les ofrece:

- Incluir los logos institucionales en las piezas de comunicación destinadas a la difusión de eventos culturales (canje publicitario).
- Disponer de entradas de regalo para funciones teatrales (por lo general dos por función).
- Posibilitar el uso de las instalaciones del CCIMC para eventos de la empresa auspiciante según las posibilidades del lugar y las características del evento.
- Realizar funciones de teatro (a puertas cerradas) para el personal de la empresa o establecer el contacto con alguna agrupación teatral en particular.

La búsqueda de los posibles adherentes al proyecto, se origina a partir de la evaluación de las necesidades que el propio proyecto comienza a exigir y que pueden ser atendidas a través de esta estrategia como, por ejemplo, bebidas y gastronomía para la apertura de las muestras de arte plástico (*vernissages*), asesoramiento técnico en la planificación de eventos o aniversarios o pintura para el mantenimiento del espacio, entre otras.

Desde el año 2012 se propone formalizar estos convenios a través de la firma. Esta modalidad busca llevar claridad sobre el tipo de contraprestaciones que se acuerdan, las condiciones para su cumplimiento y las características de los eventos a cubrir. Los convenios se extienden por el término de un año, con posibilidad de renovación por otro año más.

Donaciones. Una última fuente de ingreso son las donaciones de particulares, principalmente de elementos para la actividad teatral como vestuario, elementos de maquillaje, telas, mobiliario, etcétera. Por lo general estas donaciones se producen de manera esporádica.

Egresos del CCIMC

Entre los egresos originados por el funcionamiento cotidiano de la organización, se cuentan los siguientes:

Gastos de operaciones corrientes (administrativos y de mantenimiento). Entre los gastos administrativos se incluyen papelería, pago del servicio de internet, cuentas de teléfono, compra y reposición de elementos informáticos, sellados, entre otros.

Los gastos de mantenimiento incluyen principalmente reposición de luminarias; elementos de higiene para centro cultural; acondicionamiento de la pintura; consumo de energía, gas y agua; reposición de bidones de agua para los *dispenser*; impermeabilización de techos, y reposición de artefactos o elementos dañados. Los gastos de mantenimiento abarcan las actividades desarrolladas en la sala teatral, el espacio de artes visuales y servicios de biblioteca. Cabe destacar que para los dos últimos servicios no se presupuesta una partida económica específica.

Gastos de personal. Los miembros del equipo de gestión del CCIMC perciben una remuneración por el trabajo realizado, según la modalidad de sueldos mensuales durante todo el año o un porcentaje sobre el dinero recaudado según el tipo de actividades que realizan (por ejemplo, los técnicos de sala, cuando prestan sus servicios a grupos de teatro que se presentan en la sala, cobran un porcentaje sobre el 70% que le corresponde al grupo del *bordereaux*). En ambos casos, los acuerdos sobre las formas de remuneración se establecen entre las partes interesadas.

Del total de los integrantes que conforman el equipo de gestión (dieciséis miembros), doce de ellos tienen otros trabajos remunerados por fuera de la organización; es decir, perciben ingresos complementarios. En el caso de los profesores de los talleres, sobre el total de los ingresos generados mensualmente por cada taller que tienen a su cargo, se deduce un 60% para el docente y un 40% para la sala.

Gastos de comunicación. Actualmente no se destina una partida presupuestaria específica para los trabajos de comunicación del centro cultural. En el caso de la difusión de la programación de sala, se establecen convenios con los medios de prensa para su promoción y con imprentas para la elaboración de folletos de programación. Por otra parte, los productos de comunicación elaborados en el marco de los vínculos con las empresas como carpetas, documentos o videos institucionales son incluidos como gastos de administración.

5.3.1 Lecturas sobre la dimensión económica del modelo de gestión cultural

La característica central del modelo de gestión cultural del CCIMC en su dimensión económica es la implementación de estrategias mixtas de financiamiento propias del modelo de la autogestión local. Al hacer confluir diferentes fuentes de financiamiento y recursos, el centro cultural genera un flujo de fondos diversos. La particularidad de esta estrategia reside en el tipo de ocurrencia temporal en la que se generan u obtienen los recursos, pudiéndose distinguir tres momentos:

- 1) *Inicio del calendario de actividades del centro (febrero - marzo).* Aquí el flujo de ingresos está dado principalmente por las matrículas y la primera cuota de los talleres de formación.
- 2) *Durante el año calendario (abril - octubre).* A las cuotas mensuales de los talleres se les suman los ingresos por corte de entradas a los espectáculos teatrales, inscripciones a seminarios, firma y puesta en vigencia de los convenios y el cobro de subsidios.⁷⁹
- 3) *Finalización del año calendario (noviembre - diciembre).* A los ingresos por función de sala, cuotas de los talleres, subsidios y convenios con empresas, se suman en este momento los ingresos por las muestras de fin de año de los talleres de formación teatral. Estos recursos permiten cubrir gastos imprevistos, como así también contar con alguna base monetaria para el ejercicio económico del año siguiente.

Esta modalidad de captación de recursos no solo permite desarrollar un flujo de fondos diverso sino también continuo, que atenúa el posible carácter asistemático de algunas fuentes de ingreso o el retraso en el apercibimiento de fondos, generando una dinámica espiralada ascendente del flujo de recursos materiales y financieros entre año y año.

Un elemento importante que colabora en mantener esta dinámica es la previsibilidad en la programación cultural que se anticipa en tres o cuatro meses al momento de la realización de las actividades. Por lo general, se llega a establecer programaciones interanuales. Esta previsibilidad programática necesariamente repercute en los tiempos de la gestión y la generación de recursos necesarios para el funcionamiento del espacio.

Otro aspecto que corrobora el carácter autogestionado del modelo es la tendencia a concretar convenios temporarios (un año) con empresas privadas del entorno local, tendencia que puede ser leída en clave de la independencia respecto de fuentes económicas externas que puedan afectar el control y distribución del propio trabajo. Por otro lado, si bien estos tipos de convenios pueden ser asumidos como formas de trabajo asociado, en cuanto que existen contraprestaciones reales, responden principalmente a una estrategia de captación de recursos por parte del centro cultural.

Con respecto a la colaboración económica (vía subsidios) del Estado nacional, provincial o municipal en el mantenimiento de la actividad de este espacio, responde a una dinámica del sector de actividad del cual María Castaña es partícipe: desde la creación del Instituto Nacional de Teatro en 1997, la comunidad teatral local fue generando mecanismos para el reconocimiento de la actividad y la asunción de la responsabilidad del Estado en el fortalecimiento de las expresiones artísticas y culturales de la sociedad. Sin embargo, esta situación no deja de ser motivo de discusión y reflexión entre los teatreros sobre el grado de participación de los organismos públicos en la producción teatral independiente.

Finalmente, el balance favorable para la organización que se genera en la comparación de ingresos y egresos permite concluir que el proyecto María Castaña es autosustentable en cuanto que desarrolla la capacidad de cumplir con sus objetivos y producir continuamente, a un ritmo en el cual no se agotan en un solo ejercicio económico los recursos que utiliza y necesita para funcionar. Esto permite, fundamentalmente, cubrir las remuneraciones de quienes trabajan en la organización.

NOTAS

53. Extraído de la página web del centro cultural www.mariacastana.org.ar/index.php?=-quienes-somos [Consultada el 10 de septiembre de 2011].

54. Entrevista a Leo Rey 12/04/2010.

55. Entrevista a Sonia Daniel 13/04/2010.

56. Entrevista a Sonia Daniel 13/04/2010.

57. Entrevista a Luisa Stille 22/08/2012.

58. En la restauración, adecuación y asesoramiento del nuevo espacio para María Castaña, participaron Rafael Reyeros y Cristina Moroni en diseño conceptual y remodelación; los arquitectos Alfredo Delgado y Adriana Torres junto al paisajista Fernando Ghiorzi por la Dirección de Patrimonio Histórico de la Municipalidad de Córdoba, para el recupero patrimonial de la casa de Tucumán 260; y el asesoramiento técnico de la Dirección de Espectáculos Públicos de la Municipalidad de Córdoba y la Dirección de Bomberos de la Provincia de Córdoba.

59. Reglas de Convivencia.

60. Estatuto de la Fundación María Castaña Artículo N° 2.

61. Acta Constitutiva de Fundación.

62. Entrevista a Inés Domínguez 07/08/2012.

63. Entrevista a Karen Cristin 15/08/2012.

64. Documento Memoria Arquitectónica.

65. Entrevista Inés Domínguez 07/08/2012.

66. Entrevista a María Del Carmen Pardo 15/08/2012.

67. A partir de la investigación documental, se pudo constatar la existencia formal de distintas áreas de comunicación en diferentes momentos de la organización anteriores al periodo de investigación.

68. En las artes escénicas y propuestas culturales afines se incluyen presentaciones de obras teatrales; talleres de formación teatral para niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores; talleres de stand up, canto, improvisación, seminarios y muestras anuales de los talleres de formación teatral.

69. Estos trailers se realizan especialmente para las obras de la Agrupación Teatral María Castaña y en algunos casos con grupos externos al espacio cultural. Para la elaboración de las piezas de difusión de las obras teatrales se parte de la siguiente base de contenido: material fotográfico, sinapsis de la obra, nómina de actores y directores, fechas de presentación y precio de las entradas.

70. Entrevista a David Barrionuevo 30/08/2012.

71. Entrevista a Leo Rey 23/08/2012. Los detalles de este tipo de alianzas son abordados en la dimensión económica del modelo, por integrar las formas de sostenimiento económico del espacio. En este apartado se analizan sus aspectos comunicacionales.

72. Entrevista a Karen Cristin 15/08/2012.

73. Entrevista a Siuny Gutiérrez 08/08/2012.

74. La documentación que el centro cultural elabora y envía a tales fines depende del tipo de subsidio o fondo estímulo a la actividad teatral independiente al que se quiera acceder.

75. Si bien con algunos de esos públicos existió algún tipo de contacto y miembros de estos expresaron su interés por las propuestas culturales, estos vínculos no avanzaron más allá de un encuentro de tipo circunstancial. Esas experiencias hicieron notar a sus responsables las potencialidades de un vínculo estable con los mismos. Por este motivo, en este trabajo se los incluye como público potencial.

76. Esta estrategia fue puesta a prueba con la muestra del artista plástico Hugo Bastos durante el mes de junio de 2012. Los resultados favorables de la experiencia, en términos de convocatoria de público y articulación de vínculos con agentes del campo de las artes plásticas de la ciudad de Córdoba colaboró en su adopción como estrategia general del espacio.

77. Aquí se incluyen las obras teatrales producidas por la Agrupación Teatral María Castaña y las presentaciones teatrales de fin de año realizadas en el marco de los talleres que se dictan en el centro cultural.

78. Definición tomada del sitio de internet <http://www.definicionlegal.org/comodato> [Consultada el 28 de julio de 2012].

79. Tanto los acuerdos con empresas como el cobro de subsidios se realizan en distintos momentos del año, por lo que puede suceder que, iniciado el año calendario, sigan en vigencia convenios anteriores o que quede pendiente el cobro de subsidios.

consideraciones
finales

Luego de los distintos momentos que se atravesaron durante el proceso de investigación, se arriba a lo que en el ámbito académico se denomina conclusiones finales. Se espera que dichas conclusiones, aquí denominadas consideraciones finales, no solo permitan llevar luz sobre aquello que se cuestiona y da origen al proceso de investigación, sino que también posibiliten seguir observando más allá de los cierres formales que se puedan esgrimir.

Este estudio se inició con el planteamiento de una pregunta de investigación: “¿Qué características, desde una perspectiva comunicacional, tiene el modelo de gestión cultural del Centro Cultural Independiente María Castaña?”, y se fijaron unos objetivos para responderla. Estas consideraciones finales deben dar cuenta, de una/s respuesta/s para tal interrogante.

A partir del análisis de los datos, se concluye que el modelo de gestión cultural del CCIMC, desde una mirada comunicacional, tiene las características centrales del modelo de la autogestión local. Ellas son:

- *Dimensión política.* autonomía ideológica y búsqueda estética en la manera de pensar la práctica creadora.
- *Dimensión social.* horizontalidad y cooperación en las formas de trabajo interno y predominio de una mirada difusionista de la comunicación en relación con sus públicos y el entorno.
- *Dimensión económica.* autonomía económica en los vínculos con aquellos agentes extra artísticos que colaboran o pueden colaborar con el proyecto cultural.

Cabe recordar que la organización tiene diecisiete años de trabajo en el campo del teatro independiente, por lo que tal vez es más pertinente decir que durante el período de indagación el centro cultural mantiene estas características vertebradoras en su modelo de gestión.

Lo interesante de este modelo se evidencia en el proceso de mixtura que se da entre los elementos antes descriptos y otros provenientes de los modelos de mecenazgo y de la gestión por redes socio-culturales. Es posible decir que el CCIMC hace de los postulados nucleares de la autogestión el punto de partida y la base de operaciones para una práctica de gestión que busca resignificar saberes y costumbres para tratar de adaptarlos a unas condiciones de producción y mercado cultural cada vez más dinámico.

Entre las características que adopta el modelo de gestión desde una mirada comunicacional y que pertenecen a otros modelos se pueden destacar las siguientes:

- *Modelo de mecenazgo y patrocinio empresarial.* Tendencia al posicionamiento social de los productos, servicios y proyecto cultural; contraprestación de beneficios entre las empresas y el centro cultural, e introducción de herramientas del marketing cultural.
- *Modelo de gestión por redes socioculturales.* Promoción de la participación de diversos agentes de la sociedad a través del desarrollo de una conciencia ciudadana en la generación de proyectos comunes.

Frente a las mayores posibilidades programáticas que brinda el nuevo Centro Cultural María Castaña a partir de su inauguración en el año 2009, la organización fue experimentando una resignificación de las maneras de relacionarse con los agentes más próximos a su actividad y fue generando nuevos vínculos con otros sujetos del entorno. Este cuadro de situación y el interés del propio centro cultural llevan a que experimente con la incorporación de nuevas herramientas provenientes de distintos rincones de la gestión cultural y la comunicación.

El estado avanzado de algunos proyectos como la Escuela de Artes y Oficios Teatrales hace suponer que este proceso va a continuar en el mediano plazo, y si se toma en cuenta el presente de la vida cultural cordobesa, las posibilidades son aún mayores, especialmente en la vida teatral: dinámica, intensa y variada, que se refleja, por ejemplo, en el creciente número de estudiantes universitarios y terciarios vinculados a las disciplinas artísticas, o en el afianzamiento y surgimiento de nuevos espacios y propuestas culturales. Ciertamente, María Castaña tiene sus orígenes en una agrupación teatral cuya actividad les permitió a sus miembros adquirir experiencia en las formas de producción teatral. También es cierto que lo vivido entre 2007 - 2008 redefinió los horizontes del proyecto cultural; por lo tanto, la influencia de estos procesos en la conformación del modelo de gestión cultural es innegable. El presente muestra un modelo que, a partir de la mixtura en curso de los elementos antes enunciados, busca generar mecanismos de gestión que hagan más eficaz la tarea cotidiana y tiendan nuevos puentes en los vínculos con la sociedad.

Con esta discreta exposición, se considera que la pregunta inicial de investigación queda respondida. Sin embargo, la realidad que se infiere a partir de los resultados de la investigación proyecta una complejidad que permite plantear nuevos interrogantes. Uno de ellos tiene que ver con la proyección del centro

cultural en el ámbito local y el tipo de propuestas artísticas y culturales que se podrían programar a futuro: a partir de los lineamientos políticos y de comunicación de la organización y de las representaciones a futuro sobre el espacio que circulan entre los miembros del CCIMC, ¿qué bienes, productos o servicios culturales permitirían aproximarse a esa realidad imaginada?

Otro interrogante surge respecto de la posibilidad de un incremento en las actividades de administración, comunicación, mantenimiento, etcétera, como consecuencia de una diversificación mayor en la programación cultural, y su inevitable repercusión en los modos de trabajar en el espacio cultural: hasta dónde las formas actuales de organización interna podrían absorber la creciente complejización del centro cultural, o cómo adaptar las formas de horizontalidad y cooperación a nuevos escenarios de funcionamiento interno.

Con respecto al campo de las comunicaciones, el CCIMC abre las puertas de estos modos de organizar, representarse y atravesar la producción cultural independiente a nuevos agentes de la sociedad. Para las salas de teatro independiente, el hacerse cargo de un decir determinado implica ocupar un lugar en el espacio social desde la lucha, la resistencia, o aquello que su propia historia puede tener de desgarrado o esperanzador.

En el caso de María Castaña, esa apuesta tiene que ver con la posibilidad de acercar a una mayor cantidad de personas para pensar, programar y ejecutar proyectos en común. En este sentido, cabe interrogarse sobre qué tipo de estrategias de comunicación pueden desarrollarse para potenciar e incrementar la participación y permanencia de los diversos agentes de la sociedad, sin caer en la simple difusión de actividades o el discurso monocorde de un solo interlocutor.

Estos son solo algunos de los interrogantes que se generan a partir de la situación particular del CCIMC. Pero se puede imaginar que algunos de estos caminos vayan a ser desandados por otras organizaciones de teatro independiente o espacios de similares características. Entonces, aquello del impacto que genera una sala en el contorno de sus vecinas, entre sus compañeras de ruta, cobra sentido nuevamente.

Fundamentos para sostener esta afirmación sobran. A modo de muestra, las dificultades y restricciones en el crecimiento a lo largo de varios años congregaron a las salas en la lucha, y así lograron tener, entre otras cosas, un conjunto de leyes y normas que, de alguna manera, “marcaron la cancha” y permitieron creer en la posibilidad del espacio propio. Sin embargo, es necesario indagar sobre las políticas públicas culturales para el sector de actividad y la cultura en general, dónde se producen los vacíos legales, dónde se necesitan políticas y facilidades públicas para incentivar la actividad.

Esa misma fuerza que las une también puede distanciarlas, y así se produce

una discontinuidad en los espacios y formas de participación colectiva que les permite reflexionar sobre los desafíos de la actividad y compartir saberes adquiridos. ¿Esta dinámica de acercamiento y distanciamiento no será una estrategia “inconsciente” para resguardar aquello que tanto sacrificio se pudo levantar? Parecidos, hermanados o ajenos, estos son otros caminos, para otros momentos.

Los procesos de gestión cultural desde una mirada comunicacional llevan a reflexionar sobre lo *por-venir*, aquello que se deja atrás y aquello que se toma para seguir caminando. Implican mirarse en el entorno y tratar de entender “de qué viene la historia”. Esta investigación sobre la experiencia de gestión de un centro cultural en particular intentó dar un paso más en el abordaje de estos procesos tan complejos como multifacéticos.

Los desafíos para este y otros espacios culturales son interesantes, se trata de avanzar sobre formas más profesionalizadas de la gestión cultural que permitan acrecentar las posibilidades de crecimiento y desarrollo social, cultural y económico de una sociedad, además de contribuir para que quienes intervienen en estas formas de producción puedan dedicarse plenamente a su actividad.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Avendaño, M. C. C. (2006). *Elementos de metodología y prácticas locales. Cuadernos de Análisis 1*. Córdoba: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Escuela de Ciencias de la Información.
- Asociación Argentina de Teatro Independiente. (1998). *Teatro independiente (caracterización)*. Buenos Aires: Autor.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Beaulieu, P. (2005). *¿Quién asiste al teatro? Investigación sobre consumo cultural de teatro independiente en la ciudad de Córdoba*. Córdoba: Ediciones El Apuntador.
- Beaulieu, P. (2007). Economía de la cultura. En D. Bobbio (Comp.), *Inconsciente colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia* (pp. 85-112). Córdoba: Colección Ábaco-Cultura para la acción Universidad Blas Pascal.
- Bayardo, R. (2004). *Cultura, arte y gestión. La profesionalización de la gestión cultural* (Manuscrito no publicado). Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires: Argentina.
- Bayardo, R. (2008). Gestión cultural, economía de la cultura y políticas culturales ante la diversidad cultural. En D. Bobbio (Comp.), *Tensiones. Selección de conferencias del Programa de Formación en Gestión Cultural* (pp. 65-110). Córdoba: Ediciones del Centro Cultural España Córdoba.
- Bonet i Agustí, L. (2004). Una reflexión en clave latinoamericana. *Revista Observatorio. Industrias culturales de la Ciudad de Buenos Aires*, 1, 38-43.
- Campise, S., Díaz, M. y Marengo, C. (2009). *Espacios culturales. Una lectura de las dinámicas, posibilidades y restricciones de la cultura en Córdoba*. Memoria para optar al Título de Comunicador Social, Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel Comunicación.
- Castelli, M. F. y Monserrat, A. (2010). *Proyecto de Comunicación Social. Visibilidad y Posicionamiento social de las salas de Teatro Independiente de la ciudad de Córdoba*. Memoria para optar por el Título de Comunicador Social, Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

- Déano Urrutia, M. (2009). *Modelos de gestión cultural para centros culturales*. Documento elaborado para la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural del Consejo Nacional de Cultura y las Artes, Santiago, Chile.
- Gallart, M. A. (1993). La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación. En Vasilachis de Gialdino, I., Forni, F. H. y Gallart, M. A. (Eds.), *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación* (pp. 107-140). Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- García Canclini, N. (2004). Los países latinos en la esfera pública transnacional. *Revista observatorio. Industrias culturales de la Ciudad de Buenos Aires*, 1, 44-49.
- García Canclini, N. (2012). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Getino, Octavio (2004) La cultura como capital. *Revista Observatorio. Industrias culturales de la ciudad de Buenos Aires* N°1. 50-55.
- Giacinti, C. y Fernández Wagner, V. (2009). *Políticas culturales y Artes Escénicas. Límites y posibilidades de una formulación participativa de políticas culturales para la actividad teatral de Córdoba, a partir de la relación Estado-Teatro Independiente*. Memoria para optar al Título de Comunicador Social, Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Guber, R. (1991). *El salvaje metropolitano*. Buenos Aires: Editorial Legasa.
- Guerrini, L. (2006). *Comunicación, desarrollo y derechos humanos. Cuadernillo 1*. Buenos Aires: Colección Comunicación, Desarrollo y Derechos UNICEF.
- Halac, G. (2007). Gestión de proyectos para las artes escénicas. En D. Bobbio (Comp.), *Inconsciente colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia* (pp. 253-283). Córdoba: Colección Ábaco-Cultura para la acción Universidad Blas Pascal.
- Lacarrieu, M. (2005). Industrias culturales y Diversidad creativa. *Revista Observatorio. Industrias culturales de la Ciudad de Buenos Aires*, 2, 78-83.
- Martín Barbero, J. (1987). La comunicación desde la cultura. Crisis de lo nacional y emergencia de lo popular. *Revista Alternativa Latinoamericana*, 6, 42-50.
- Martín Barbero, J. (1989). Comunicación y cultura: unas relaciones complejas. *Revista Telos*, 19, 21-26.
- Neild, G. (2007). *Elementos básicos de mercadotecnia*. Córdoba: Apuntes de Cátedra, Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

- Olmos, H. A. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Madrid: Colección Cultura y Desarrollo, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Orozco Gómez, G. (1996). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Ortiz, M. (Comp.). (2009). *Es por amor. Las condiciones de creación, empleo y producción cultural en una ciudad ex-céntrica*. Córdoba: Colección Ábaco-Cultura para la acción.
- Patiño, R. (2001). *El materialismo cultural de Raymond Williams. Breviarios teóricos*. Córdoba: Ediciones Epoké.
- Prieto Castillo, D. (1993). *Planificación de la comunicación institucional*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, El Salvador.
- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Schraier, G. (2006). *Laboratorio de Producción Teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*. Buenos Aires: Editorial Inteatro.
- Slachevsky, P. (2005). Industrias Culturales en América Latina: en busca de una sustentabilidad. *Revista Observatorio. Industrias culturales de la Ciudad de Buenos Aires*, 2, 56-61.
- Schlemenson, A. (1993). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Tufro, L. (2006). *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo. Cuadernillo 2*. Buenos Aires: Colección, Comunicación, Desarrollo y Derechos UNICEF.
- Uranga, W., Moreno, L. y Villamayor, C. (1997). *Diagnostico y planificación de la comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Williams, R. (1982). *Cultura: sociología de la comunicación y el arte*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Williams, R. (2001). *Cultura y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Williams, R. (2003). *The Long Revolution*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Williams, R. (2009). *Marxismo y Literatura*. Buenos Aires: Ediciones La Cuarenta Libros.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Editorial Gedisa.

- Yuni, J. y Urbano C. (2006a). *Técnicas para investigar 2. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006b). *Técnicas para investigar 3. Análisis de los datos y redacción científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

Documentos digitales

- Brun, J. (2003). *Los nuevos modelos de cooperación. Integración, oportunidades, encuentro intercultural* (en línea). Disponible en: www.proyectacultura.org/public/investiga/javierbrun-medellin%5B1%5D.pdf
- Gordillo Martorell, J. A. (2005). *Algunos modelos actuales de gestión cultural: El caso de la ciudad de las Artes y las Ciencias*. Valencia (en línea). Disponible en: www.sarc.es/userprofiles/congreso2005/pdf.
- Maccioni, L. (2002). *Valoración de la democracia y resignificación de política y cultura: sobre las políticas culturales como metapolíticas* (en línea). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/maccioni.doc>
- Martín, D. (2006). *Casas que dicen. Las salas de teatro independiente de Córdoba*. CD ROM disponible en Centro de Documentación de Documenta/Escénica. Córdoba, Argentina.
- Martinell Sempere, A. (2000). *Agentes y políticas culturales: de los ciclos de las políticas culturales* (en línea). Disponible en: dir.cunescu@udg.es
- Mattelart, A. y Neveu, E. (2003). *La institucionalización de los estudios de la comunicación. Historias de los Cultural Studies* (en línea). Disponible en: www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/institucionalizacion.htm

Ponencias

- LacARRIERU, M. (2011, junio). *Taller Intensivo de Gestión Cultural*. Disertación presentada en el Encuentro Nacional de Gestores Culturales, Córdoba, Argentina.
- LINCOLA CALPE, W. (2004, septiembre). *La gestión cultural... ¿y eso cómo se come?* Ponencia presentada en el Tercer encuentro de la Red de Centros Culturales de América Latina y Europa, Cartagena de Indias, Colombia.
- MATA, M. C. (2000, septiembre). *Investigación en comunicación y cultura. Qué y cómo investigar*. Ponencia presentada en la Semana del Comunicador, Córdoba, Argentina.

Ottone, E. (2008, octubre). *Políticas públicas culturales, Museos y Centros Culturales*. Ponencia presentada en 1º Simposio Internacional de Políticas Públicas Culturales de Iberoamérica, Córdoba, Argentina.

nuevas estrategias colectivas de gestión teatral

el caso del grupo de teatro
comunitario de rivadavia

*Clarisa Fernández (Coord.)
Marcela Bidegain
Gastón Falzari
Romina Sánchez*

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación fue realizada gracias al apoyo del Instituto Nacional del Teatro, la Red de Investigadores de Teatro Comunitario y vecinos y vecinas del grupo de teatro comunitario de Rivadavia. Agradecemos especialmente la colaboración de Lucie Elgoyhen.

El teatro comunitario, mejor conocido en nuestro país como “teatro de vecinos para vecinos”, es una práctica artística, comunitaria, que merece ser estudiada desde distintos ángulos por la complejidad que presenta. A pesar de que existen experiencias paradigmáticas que establecen ciertas pautas innovadoras e inéditas en cuanto a la gestión de recursos, es un aspecto que ha sido escasamente abordado en la producción académica. Asimismo, la gestión colectiva es actualmente un tema que requiere análisis, dada la importancia que ha adquirido al interior de los grupos, así como su centralidad en el debate actual de políticas culturales públicas.

Encontramos algunas experiencias inéditas, fundamentalmente en los grupos provenientes de pueblos rurales del interior de la Provincia de Buenos Aires, en los que se comparten ciertos procesos estructurales en cuanto al desarrollo de problemáticas como la desaparición del ferrocarril, el aislamiento de las grandes ciudades por falta de infraestructura y asfaltado de calles, la ausencia de elementos vitales para la subsistencia como el agua potable o el gas natural, entre otros. En esa línea, proponemos aquí estudiar los nuevos modelos de gestión colectiva que tienen lugar en el Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia. La particularidad de este grupo reside en que lo componen cerca de 200 vecinos que pertenecen a seis pueblos distintos del partido de Rivadavia: Sansinena, Fortín Olavarría, Roosevelt, San Mauricio, América y González Moreno.¹ Además, vuelven atractivo y necesario su estudio algunas experiencias de los últimos años. Entre estas, podemos mencionar la creación de una obra de teatro que contaba la historia de todo el pueblo e involucraba a todas las localidades del Partido de Rivadavia; la organización del Noveno Encuentro Nacional de Teatro Comunitario (2011), que contó con la presencia de más de treinta grupos teatrales de todo el país y extranjeros, y veintiún espectáculos que se representaron en seis sedes distintas. La magnitud de la organización de este evento da cuenta del interés que adquiere a nivel sociológico y las potencialidades que podría arrojar su estudio como un caso ejemplar de gestión colectiva en un ámbito rural.

Nuestro objetivo general es generar conocimiento acerca de las nuevas estrategias colectivas de gestión teatral surgidas en ámbitos rurales, a fin de promocionar actividades culturales que impulsen procesos de autogestión, participación y fortalecimiento de la identidad local. Para observar este fenómeno nos propusimos:

- Indagar en las formas de organización interna del grupo, que involucran aspectos de gestión que atraviesan las prácticas hacia dentro del grupo.
- Identificar los modos de gestión que el colectivo establece en el entorno a través de actividades que involucran a la comunidad toda (instituciones, actores, autoridades, organizaciones, etcétera).

Para ello, nos valimos de técnicas cualitativas e historiográficas: indagación de fuentes secundarias (artículos en diarios, comentarios en blogs, redes sociales, etcétera), entrevistas realizadas a vecinos y coordinadores, observación y registro de campo.

Intentaremos que el trabajo se profile como un primer paso en el estudio de las diferentes dinámicas y estrategias que despliegan los distintos grupos de teatro comunitario en el terreno de la gestión cultural, teniendo en cuenta la incidencia en la comunidad en la que se desarrolla el proyecto y los puentes que se establecen entre los grupos y esas comunidades.

A los fines de divulgación de la presente publicación, se realizó una síntesis de los resultados más relevantes del caso estudiado y se omitieron algunos apartados teóricos. Se puede acceder al informe completo solicitándolo a los autores.

Extendemos esta versión con la intención de transmitir de un modo sistemático, claro y conciso una experiencia de gestión posible de ser revalorada en otros contextos (urbanos y rurales) con el fin último de promover nuevas estrategias en materia de gestión y promoción cultural.

NOTAS

1. En los años posteriores a la realización de este informe se sumaron otros grupos de la provincia de La Pampa.

capítulo II

el grupo de teatro
comunitario de rivadavia

2.a. Descripción del caso

El Partido de Rivadavia se encuentra al noroeste de la Provincia de Buenos Aires y está conformado por ocho localidades y cinco parajes. Se ubica dentro de la zona de la pampa húmeda, por lo que la agricultura y la ganadería son dos actividades centrales para el desarrollo económico de estos pueblos, que cuentan con escasa cantidad de población y numerosos problemas de infraestructura.

El surgimiento del Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia estuvo signado por las experiencias previas que se habían originado años antes en los pueblos de Sansinena y González Moreno, ambas pequeñas localidades rurales del Partido de Rivadavia, en la Provincia de Buenos Aires. El Grupo de Teatro Popular de Sansinena venía trabajando con los vecinos y vecinas de la comunidad desde el año 2006 en actividades meramente teatrales (creación y puesta en escena de la obra *Por los caminos de mi pueblo*) y también en la gestión de recursos para el trabajo de puesta en escena de la obra y el acceso subsidios que pudieran colaborar con los gastos de la actividad.

Los principales impulsores de esta experiencia (María Emilia de la Iglesia², Edith Bello³, Darío Fernández⁴, Manuel Martino⁵ y Oscar Giménez⁶) decidieron “transmitir” la experiencia del Grupo de Teatro Popular de Sansinena al pueblo de González Moreno, ubicado a 40 km del primero, el cual comenzó a funcionar en el año 2008. Ambos grupos se encontraban bajo la dirección general de De la Iglesia, pero la distancia existente entre los pueblos generó la necesidad de contar con coordinadores locales que funcionaran como nexo con el resto de los miembros del grupo. Ambos grupos se articularon en varias oportunidades para generar actividades culturales o actuar en celebraciones locales, mientras que entre los coordinadores empezó a tomar forma la idea de que si se habían podido crear experiencias teatrales en dos pueblos del Partido, no sería imposible hacerlo en otras localidades.

Fue así que desde finales del año 2009, los coordinadores de los grupos de Sansinena y González Moreno comenzaron a realizar viajes periódicos a otros pueblos del Partido, convocando a los vecinos a través del “boca a boca” y las redes sociales. Luego de mucho trabajo y resistencias que debieron ser sorteadas, se conformaron grupos en los pueblos de América, Roosevelt, Fortín Olavarría y San Mauricio. Nació así el Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia, en el cual participaban aproximadamente doscientos vecinos de seis pueblos distintos. Es

importante comprender la envergadura y el alcance geográfico de esta experiencia para tener en cuenta las características que asumirá el trabajo de gestión en un contexto de vida rural, donde los recursos se consiguen con lógicas específicas, según patrones históricos, geográficos, culturales, y de sociabilidad impregnados de dinámicas propias de la “vida rural”.

A fin de tener en cuenta lo anteriormente expuesto, realizaremos una breve descripción de las características que, a nuestro entender, son importantes para relevar los diversos modos de gestión en ésta práctica teatral singular.

	Ubicación	Cantidad de habitantes
Fortín Olavarría	Ubicado a 27 km al sur de América (Partido de Rivadavia)	1086 habitantes aproximadamente (CENSO 2010 del INDEC)
San Mauricio	Ubicado a 33 km de América (Partido de Rivadavia)	18 habitantes aproximadamente (CENSO 2010 del INDEC)
Sansinena	Ubicado a 40 Km de América (Partido de Rivadavia)	522 habitantes aproximadamente (CENSO 2010 del INDEC)
González Moreno	Limita con la Provincia de La Pampa. A 45 km de América (Partido de Rivadavia)	1610 habitantes aproximadamente (CENSO 2010 del INDEC)
América	Ciudad cabecera del Partido de Rivadavia. Ubicada a 505 km de la Ciudad de Buenos Aires.	11.685 habitantes aproximadamente (CENSO 2010 del INDEC)
Roosevelt	57 km al sudoeste de América (Partido de Rivadavia)	239 habitantes aproximadamente (CENSO 2010 del INDEC)

2.b. Actividades y reconocimiento

Durante el mes de octubre del año 2010 se estrenó la obra del grupo: *La historia se entreteje desde abajo y se cambia desde la comunidad*. Este estreno significó el inicio de un proceso complejo en donde se vieron involucrados actores políticos, sociales y culturales, en un entramado que incluyó actividades de gestión en diversos niveles de representatividad y alcance político. Se registraron en este proceso aprendizajes de delegación y asunción de tareas en marcos individuales y colectivos, con instituciones locales y con diferentes representantes del poder político.

A su vez, la repercusión mediática y social del estreno de la obra se tradujo en la proliferación de nuevas propuestas de acción, en la creación de nuevas

estrategias de gestión y la conformación de áreas de trabajo cada vez más extensas, que adquirieron gran visibilidad durante el transcurso del Noveno Encuentro Nacional de Teatro Comunitario, llevado a cabo en el mes de octubre del año 2011.

Dentro de las actividades más importantes que involucró la finalización y estreno de la obra *La historia se entreteje desde abajo y se cambia desde la comunidad* se encuentran la construcción colectiva de la obra y la puesta en marcha de estrategias de gestión y negociación que permitieron lograr satisfactoriamente la puesta en escena de la obra en las calles de San Mauricio, uno de los pueblos del Partido de Rivadavia, en octubre de 2010.

San Mauricio es un emblema en la región por varios motivos. Ubicado en el centro del Partido, fue candidato a convertirse en su cabecera; sin embargo, la ausencia de vías ferroviarias y disputas de orden económico y político determinaron que América “ganara” tal honor. San Mauricio, que hoy cuenta con menos de veinte habitantes, llegó a cobijar a cientos de familias y fue un prolífico lugar de encuentro social y cultural, pero las reiteradas inundaciones y los saqueos devastaron el lugar. El hogar de Mauricio Duva —el fundador del pueblo— al igual que los edificios que rodean la plaza están en ruinas.⁷ San Mauricio no cuenta actualmente con servicios básicos de infraestructura como luz o gas, y el acceso al pueblo continúa siendo un camino de tierra, al igual que el acceso a los pueblos de Sansinena y Roosevelt.

Podemos entonces identificar dos procesos de gran complejidad que dan cuenta de que los modos organizativos y de gestión de esta experiencia que se han desarrollado simultáneamente mientras se llevaba adelante el proyecto, lo que le otorga gran valor a la experiencia vivida como dispositivo de aprendizaje colectivo: la creación de la obra y la puesta en escena de la obra.

a) La creación de la obra llevó aproximadamente un año, durante el cual, como se ha explicitado, los coordinadores de los grupos de Sansinena y González Moreno viajaron entre una y dos veces por semana a los otros pueblos del Partido (Roosevelt, América, San Mauricio, Fortín Olavarría). Los modos de convocatoria fueron similares, ya que se comenzó a trabajar con pequeños grupos que luego se fueron ampliando gracias al “boca a boca”. La dramaturgia se construyó a través de dinámicas de taller, en donde los vecinos y vecinas comenzaron a pensar y volcar en grandes afiches los hechos que consideraban importantes recordar de la historia de sus pueblos. Lentamente, comenzaron los acuerdos y desacuerdos en torno a estos hechos, que fueron dirimidos gracias a los testimonios de las personas de mayor edad, a quienes se recurrió como fuente de autoridad. Si bien no se trató en todos los casos de procesos armónicos, se llegaron a generar acuerdos sobre los

hechos representativos de las historias locales que comenzaron a tomar forma gracias al trabajo de los coordinadores locales y la directora general, De la Iglesia, quienes se encargaron de configurar la información en forma de guión teatral.

La creación de la dramaturgia se vio complementada con la investigación documental a través de libros, historiadores que aportaron sus conocimientos y documentos de los vecinos y vecinas de todos los pueblos. En cada localidad se fue trabajando con la misma metodología y periódicamente comenzaron a hacerse encuentros generales en donde se ponía en común lo realizado en cada pueblo. Generalmente, estos encuentros tenían sede en San Mauricio, con el objetivo de comenzar a generar movimiento y visibilidad en este pueblo, que sería el elegido para la puesta en escena de la obra.

b) La puesta en escena de la obra *La historia se entreteje...*, en San Mauricio, representó un desafío. Tiene una duración de dos horas y media y, al ser itinerante, recorre las calles del pueblo deteniéndose para el desarrollo de cada escena en una esquina, negocio o edificio considerado emblemático por su significado histórico dentro del relato teatral. Las dificultades a sortear fueron muchas: la provisión de equipos de luz y sonido que permitieran hacer audible lo que los actores decían para un público estimado de más de cuatro mil personas; la logística para recibir y organizar a los autos que trasladaban al público; la infraestructura para lograr el desarrollo de la obra por las calles de San Mauricio (traslado de los personajes); la necesidad de instalar baños químicos que pudieran ser utilizados por el público, y la utilización de animales reales para las escenas como caballos y vacas. Es interesante rescatar que estamos hablando de una experiencia que no tiene antecedentes en nuestra región en cuanto a su magnitud.

NOTAS

2. María Emilia de la Iglesia tiene 33 años y es oriunda de Sansinena. El primer contacto que tomó con el teatro fue a través de su padre –Osvaldo de la Iglesia–, quien dirigió por varios años un grupo vocacional en el pueblo. Cuando ingresó a la escuela secundaria en General Villegas se vinculó con profesores de teatro, participó en diversas obras y a los diecisiete años escribió notas de actualidad para diarios locales. Un año después viajó a la ciudad de La Plata para estudiar comunicación social y actuación; allí participó de programas de radio, grupos de teatro independiente y militó en organizaciones estudiantiles. Con la idea de dictar talleres de teatro en Sansinena, presentó un proyecto a la Municipalidad de Rivadavia, y en el año 2006 comenzó a viajar al pueblo todos los fines de semana, convocando vecinos para la conformación del Grupo de Teatro Popular de Sansinena.

3. Edith Bello es la madre de María Emilia de la Iglesia, tiene 64 años y es oriunda de Sansinena. Su padre era músico y participó de la orquesta de los hermanos Bello, de gran popularidad en el pueblo. Luego de contraer matrimonio con Osvaldo de la Iglesia, participó como asistente de vestuario, maquilladora, escenógrafa, peluquera y actriz en el grupo de teatro vocacional que dirigía su esposo. Con la conformación del grupo de teatro comunitario, pasó a formar parte de la dirección del mismo, junto con María Emilia y Darío Fernández.

4. Darío Fernández, de 25 años, nació en Sansinena. Participó de varias actividades culturales que se desarrollaron en el pueblo, como la radio FM Sansinena que funcionó hasta el año 2001. Actualmente es docente. Recientemente se mudó al pueblo de América, pero sigue coordinando el grupo de Sansinena junto con Edith Bello.

5. Manuel Martino, de 33 años, nació en el pueblo de González Moreno y ha acompañado la actividad teatral desde sus inicios e impulsado otros proyectos sociales colectivos en su pueblo.

6. Oscar Giménez, de 46 años, nació en Sansinena, pero vive desde hace varios años en González Moreno. Ha participado de las actividades iniciales del Grupo de Teatro Popular de Sansinena, del Grupo de Teatro Comunitario de González Moreno, del Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia y de otros proyectos sociales locales.

7. Como se explicará más adelante en el informe, las actividades teatrales que se comenzaron a realizar a partir de la creación del Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia, significaron la puesta en marcha de distintos proyectos colectivos que proponen la recuperación de San Mauricio como un lugar cultural de gran importancia en la región. Esto llevó a que se inicien tareas de restauración y mantenimiento en varios de los edificios que se encontraban en ruinas.

capítulo III

noveno encuentro
nacional de teatro
comunitario

3.a Descripción general del Encuentro

La organización del Noveno Encuentro Nacional de Teatro Comunitario que se llevó a cabo en el Partido de Rivadavia durante los días 8, 9 y 10 de octubre de 2011, significó una reconfiguración de los parámetros de negociación y gestión de recursos utilizados hasta el momento. Los mismos se complejizaron: adquirieron nuevas formas e involucraron a nuevos actores.

Dentro de las actividades de organización del Encuentro Nacional se pautaron reuniones periódicas de los coordinadores en los distintos pueblos y se trabajó en una logística que permitió el recibimiento de los treinta grupos que acudieron al encuentro, la organización de las comidas y el alojamiento durante tres días, además de los transportes y la financiación. Durante más de un año el proceso de aprendizaje de nuevas estrategias para lograr estos objetivos significó activar una red de acciones colectivas, articuladas con instituciones, organismos, sectores de poder, empresas y nuevos actores en un proyecto conjunto. Una experiencia inédita que fue lográndose desde aquellos primeros años en los que el grupo tuvo que luchar para lograr legitimidad entre los mismos pobladores hasta la actualidad en que el Partido ha adquirido una visibilidad inusitada en los medios de comunicación locales y nacionales y en la Red Nacional de Teatro Comunitario.⁸

3.b Historicidad

El Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia posee un recorrido de acciones y actividades que se articularon desde diversos frentes (experiencias, recursos, gestiones) y en diferentes momentos históricos, generando la emergencia de la necesidad y la voluntad colectiva de realizar un encuentro nacional en su territorio. Debemos tener en cuenta las trayectorias individuales y colectivas que confluyeron en un mismo proyecto y las estructuras previas que se constituyeron en la base sobre la cual se apoyó la organización del evento.

En las entrevistas realizadas se destaca la importancia que adquirió la organización de la obra distrital *La historia se entreteje desde...*, estrenada en octubre del año 2010. Así lo explica Manuel Martino, uno de los coordinadores de González Moreno:

Ves que tenés la capacidad para organizar cosas. Habíamos hecho la obra del centenario, lo que dejó un saldo de los pueblos organizados. Los grupos estaban fuertes, conectados.⁹

Por otra parte, ya para el año 2010 el Grupo de Teatro Popular de Sansinena había adquirido visibilidad en los medios de comunicación, a raíz del estreno de su obra *Por los caminos de mi pueblo*, a la vez que había comenzado a construir un vínculo con la Municipalidad de Rivadavia. Estos dos factores se potenciaron con el estreno de la obra distrital, que conjugaba, además, la participación de doscientos vecinos actores pertenecientes a seis pueblos distintos (Sansinena, América, González Moreno, Fortín Olavarría, San Mauricio y Roosevelt).

Sergio Buil, intendente de Rivadavia al momento de la realización de este informe, al ser consultado, consideró que la organización de la obra distrital fue un elemento clave para poder concretar el Encuentro del 2011:

La obra en San Mauricio generó algunas cuestiones: que hubiera gente que sabía hacer cosas y colaborará (escenografía, vestuario, etcétera), y también que se generara una apertura mental en cada hogar en donde hubiera un miembro de teatro comunitario. [...] Abre la posibilidad para que un sector relegado por la historia de nuestro país pueda verse como generador de cosas.¹⁰

Por lo tanto, identificamos elementos previos presentes en el recorrido del grupo que habilitaron la concreción del encuentro. Estos se dividen en dos tipos: elementos imaginarios (o simbólicos) y experiencia organizativa. En el primer grupo encontramos la elaboración de ideas previas sobre el grupo de teatro comunitario que ya subyacían en el imaginario colectivo de los pueblos de Rivadavia. A partir del grupo de Sansinena, la actividad teatral comunitaria había adquirido visibilidad en el Partido, dando a conocer tanto la figura de De la Iglesia como directora, como también una imagen determinada sobre el colectivo. Durante el estreno de la obra distrital el público ascendió a unas cinco mil personas provenientes de la región, de la Ciudad de Buenos Aires y de La Plata. Se logró, así, generar tal impacto en la región que el Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia comenzó a constituirse lentamente como un referente dentro del ámbito cultural local. Esta imagen se vio reforzada por la continua negociación con el Municipio de Rivadavia, con el cual se llegó a trabajar conjuntamente. Si bien la relación del grupo con la Municipalidad y con los diferentes referentes políticos fue conflictiva, lentamente se lograron articular fuerzas y esfuerzos en pos del mismo proyecto.

Aunque el Estado se convirtió en un factor importante como colaborador y auspiciante del encuentro, fue la organización vecinal la clave para que este se lleve a cabo. Y aquí entra en juego el segundo grupo de elementos que aglutinamos

bajo la categoría de experiencia organizativa. Nos referimos a una serie de estrategias colectivas que abarcan: modos de gestión, articulación con instituciones, redes de comunicación y de solidaridad y asociativismo, entre otras, que fueron la base sobre la que se sustentó la organización del Encuentro Nacional. La conexión entre los pueblos que hicieron la obra distrital fue fundamental, ya que sentó las bases comunicativas y organizativas para que sea posible la acción colectiva.

Frente a la pregunta de cómo surge la idea de organizar un encuentro nacional de teatro comunitario en Rivadavia, los entrevistados coinciden en remarcar cierto “clima” favorable que había quedado luego del estreno de la obra distrital, como la semilla sobre la cual se sembró la idea del encuentro. La unión entre los pueblos, la “fortaleza colectiva” de esa unión y las redes de asociación que colaboraron para la obra eran recursos y trayectorias previas para aprovechar en la organización. Frente a este panorama, el primer paso fue enviar a un representante del grupo de Rivadavia al Octavo Encuentro Nacional de Teatro Comunitario, que se desarrolló en la ciudad de Oberá, Provincia de Misiones, en el mes de octubre del año 2010.

El elegido fue Diego Pallero, un integrante del grupo rivadaviano perteneciente al pueblo de González Moreno, quien viajó al encuentro en Misiones con el fin de recopilar estrategias, modos de organización y gestión para la organización de este tipo de eventos. A su regreso, se comenzó a evaluar la posibilidad de replicar el modelo de gestión en Rivadavia y en la reunión de Red Nacional de los directores, llevada a cabo a fines del año 2010. De la Iglesia propuso al distrito de Rivadavia como sede para el Noveno Encuentro, a realizarse el año entrante. La decisión de hacer la propuesta a la red fue colectiva, sin embargo, muchos entrevistados coinciden en afirmar que, al ser una idea del grupo de teatro exclusivamente –donde todavía no había intervención municipal ni se había pensando un plan de gestión– no sabían exactamente “en qué se estaban metiendo” o la magnitud que alcanzaría el evento. Esta “cuota de inconsciencia” es remarcada como un factor clave del proceso, ya que el Encuentro superó las expectativas planificadas.

A) De la idea a la acción

La elección de la forma que tomaría el encuentro en cuanto a cantidad de participantes, lugares, dinámicas, actividades, duración, etcétera, estuvo condicionada también por las expectativas que quedaron pendientes e incumplidas del estreno de la obra distrital. Así lo aclara De la Iglesia:

Para la obra en San Mauricio habíamos hecho mucha movida para que vengan todos, y quedó latente que muchos grupos iban a venir y no pudieron.¹¹

La decisión fue hacer una convocatoria abierta para que participaran todos aquellos grupos del país que quisieran. Esto implicó el despliegue de una logística inédita para el Partido, tanto en infraestructura como en gestión y organización. Es interesante aclarar que instalar la idea del encuentro en la región no fue fácil, tal como lo cuenta Laura Montero, coordinadora de Fortín Olavarría:

Hubo que convencer a la gente, nos miraban extrañados ¿Quién va a venir acá?, decían. Acá siempre hubo muy poco teatro. Si no era el comunitario, no había ni consumo ni costumbre de ir a ver teatro. Lo único que se consume es el fútbol, recién ahora se están sacudiendo cosas. [...] Tuvo que venir todo este fenómeno para que esto se despertara, y lo participativo también.¹²

Esta resistencia no es extraña si tenemos en cuenta lo analizado en el primer informe, en el que identificamos ciertas dinámicas en los ámbitos rurales que tienden a construir una oposición campo-ciudad. Los imaginarios elaborados en torno a esta dicotomía muchas veces producen idearios con carga valorativa sobre “la ciudad”, como el otro de quien “nos diferenciamos”. Muchos vecinos veían el teatro, como una actividad de ámbitos urbanos que implicaba cierta profesionalización o preparación y que no era accesible en estos poblados. Fundamentalmente, el teatro era asociado a la idea de la “alta cultura”, depositada en espacios específicos, hacia los cuales los vecinos se sentían ajenos. Este factor, sumado a la reticencia existente en torno a las prácticas vinculadas a la política y la ausencia de experiencias de construcción colectiva, generaban un ambiente hostil frente a esta propuesta que implicaba la visita de grupos “de afuera”, compuestos por un gran número de personas extrañas.

A pesar de estas reticencias y del desafío que implicaba, comenzó la organización del Noveno Encuentro de Teatro Comunitario y abarcó un período aproximado de un año. Fue pensado a partir de la idea de integración / unión como categoría central, para lo cual se trabajó articuladamente con las seis sedes del encuentro. Para dar cuenta de este proceso dividiremos este apartado en tres secciones, que deben ser observadas de manera integral. A cada una de estas secciones las atravesarán dos ejes: las potencialidades y las dificultades, lo que nos permitirá reconocer, dentro de cada actividad o elemento presente del proceso, cuáles son las lógicas que, en este caso particular, han habilitado el desarrollo del proceso organizativo y de gestión. Las secciones son: organización, convocatoria y comunicación y gestión asociada. Abarcarán los siguientes elementos:

- *Organización.* Comisiones (áreas de trabajo: alojamiento, comida, comunicación, prensa, bienvenida, duchas, calefactores),

- responsabilidades, decisiones, coordinación, legitimidades.
- *Gestión asociada*. Búsqueda de auspiciantes; publicidad; colaboración de instituciones (clubes, escuelas, empresas), vecinos particulares y redes de solidaridad; rol de la Municipalidad.
- *Convocatoria y comunicación*. Lanzamiento del evento, charlas en cada pueblo, estrategias de convocatoria.

B.1. Organización

En el presente apartado abordaremos los aspectos generales que conciernen a la organización del Encuentro Nacional, centrando la atención en aquellas lógicas organizativas que permitan reconstruir el proceso de gestión más profundamente.

En primer lugar, encontramos una división en áreas o comisiones de trabajo, que permitió descentralizar las decisiones y responsabilidades y desplegar un modelo de red que se extendió por los pueblos del Partido. Tanto Darío Fernández –coordinador de Sansinena– como Laura Montero –coordinadora de Fortín Olavarría– señalan que, si bien estaban divididos en áreas, la idea era no perder de vista el objetivo común al que se quería llegar. Se organizaron sobre la base del modelo utilizado para organizar la construcción de la obra distrital. De esta forma, se utilizó la dinámica del ensayo local (en cada pueblo) una vez por semana y, luego, una reunión mensual de todo el distrito en el pueblo de San Mauricio, en la que se definían criterios comunes y se integraba lo trabajado en cada pueblo. Este proceso derivó en una profundización del rol de los coordinadores, quienes adquirieron un creciente protagonismo y se erigieron como los representantes de los vecinos de cada pueblo.

En principio, se abrieron las comisiones básicas de comida, alojamiento, comunicación, transporte y bienvenida. Con el correr de los días fueron abriéndose subcomisiones para temas menores, como la necesidad de calefactores, duchas y otros elementos para mejorar la comodidad de los grupos visitantes. Es importante remarcar que en la región había una fuerte experiencia de trabajo en comisiones, lo que facilitó el trabajo grupal.¹³ Esta es una de las potencialidades de la gestión: la organización por comisiones permitió un trabajo ordenado. Se buscó la desconcentración de tareas y el aprendizaje de los coordinadores en la toma de decisiones. Esta idea funcionó como el objetivo a lograr, pero no pudo enraizarse del todo hasta después del Encuentro, cuando el proceso ya había surtido efecto en los coordinadores. En este sentido, una limitación evidente fue la imposibilidad de lograr una aceptada toma de decisiones, ya que durante la primera etapa de

organización todavía se dependía de la habilitación de las “vozes autorizadas”, más experimentadas o de mayor liderazgo para llevar adelante una acción o tomar una determinación.

Una prioridad en la organización fue poder brindar la comida gratuita a los invitados y un lugar confortable para descansar. Martino lo pone en estas palabras:

Queríamos darle de comer gratis a todos. Que la gente comiera bien, durmiera bien. Ahí tenés el 50% del encuentro garantizado. Son cosas básicas, elementales, que no tienen nada que ver con el teatro.

Con esta consigna principal, se abrió la convocatoria y se comunicó la realización del evento a la espera de que los grupos confirmaran o no su participación. Estos debían gestionarse un transporte que los llevara hasta Rivadavia y que se encargara de los traslados durante el encuentro. Al ser un evento distrital, se buscó que todos los pueblos pudieran recibir a un número determinado de grupos y que localmente se organizaran para brindarles una comida (almuerzo). A su vez, cada grupo invitado debía confirmar si su participación sería sólo como asistente o si traerían su espectáculo.

En una primera instancia, la tarea de conectarse con los grupos recayó en De la Iglesia, quien, como directora, estaba en contacto permanente con la Red Nacional de Teatro Comunitario, pero luego, cada coordinador se encargaba de tres o cuatro grupos a los que tendría que recibir y asistir. La primera idea era que los grupos pernoctasen en el pueblo en donde representarían sus espectáculos, pero luego se descartó debido a la complejidad de los traslados (algunos pueblos como Sansinena, Roosevelt y San Mauricio tienen entradas y calles de tierra). Se buscó, entonces, concentrar durante la noche a todos los grupos en la ciudad cabecera (América), que cuenta con asfalto, mayor infraestructura edilicia (escuelas, clubes, el polideportivo) y mayor acceso a los comercios.

B.2. Gestión

El presente apartado sobre las estrategias de gestión debe ser articulado con los demás para que el lector pueda adquirir una mirada integral sobre los procesos que hicieron a la experiencia de la organización del Encuentro en Rivadavia y pueda identificar las especificidades del marco contextual en donde tuvo lugar.

Una vez que el grupo de Rivadavia tuvo la respuesta de quiénes iban a participar del encuentro, comenzó la búsqueda de recursos para solventar los gastos. Dividimos este apartado en secciones con el fin de desarrollar específicamente el grado de intervención de los distintos actores e instituciones del Partido en la

organización y gestión del encuentro. Fueron fundamentales en la búsqueda de recursos las relaciones y vínculos que cada integrante del teatro poseía, ya que, al momento de negociar, se explotaron al máximo los contactos interpersonales y cotidianos.¹⁴

b.2.1. Comercios e instituciones

Según afirman Manuel Martino y De la Iglesia, fue fundamental la colaboración de las instituciones y los comercios de los distintos pueblos del Partido, porque “colaboraron todos”. Se recaudaron \$84.000 sólo de comerciantes de la zona. Los aportes más significativos ascendían a los \$5.000, mientras que otros colaboraron con \$500 o con montos menores. Quienes más dinero aportaron fueron La Rural, el Concejo Deliberante y La Criolla. El pueblo que más aportó en cantidad fue América. Sin embargo, las instituciones de los otros pueblos del Partido también colaboraron con cantidades menores; entre ellas, se pueden distinguir las siguientes:

Instituciones que aportaron por cada pueblo

San Mauricio

Escuela N° 3 de San Mauricio; Catalina Marino; Alberto Fernández y flia.; flia. Piorno; Paisano Fernández; familias que han colaborado de una u otra forma con el encuentro.

América

GUM; Policía del distrito de Rivadavia; Club Atlético Barrio Norte; Boy Scouts de América; FAPUI; Mapuche Rugby Club; C. S. y D. Independiente; Club Atlético Rivadavia; Sociedad Española; Taller Protegido Mundo Feliz; Club de planeadores de Rivadavia; Escuela N° 1; Escuela N° 22; Escuela N° 6; Escuela media; Centro de Jubilados de América; Liga de Fútbol del Oeste; Museo Histórico de Rivadavia; Zoológico de América; Lipolcc; Interac Club; CACI; Centro Educativo Complementario; Medios de prensa locales y regionales; Instituto de Formación Docente de América; Instituto América.

Fortín Olavarría

Delegación Municipal; Taller Protegido; jardín de Infantes 902; Escuelas N° 5, 6 y agraria; Capilla Ntra. Sra. de Luján; Lipolcc; Club Racing; Club Newbery; el Rincón de los Gauchos; Biblioteca Municipal; Comisión de Fomento; Centro de Jubilados.

Sansinena

Comisión de Apoyo de Sansinena; Escuela N° 7 de Sansinena; Bomberos Voluntarios de Sansinena; Grupo de artesanos; Escuela media de Sansinena; Grupo de jóvenes Carpe Diem; estudiantes del instituto de formación docente; Casa de la Cultura; trabajadores de la delegación municipal; familias del pueblo.

González Moreno

Lipolcc González Moreno; Escuela N° 4 Manuel Belgrano; Cáritas; Jardín de Infantes N° 903; personal municipal de González Moreno; Juan Antonio Melo; Julián Melo; Susana Martínez; Mirta Pérez; Centro de Jubilados y Pensionados de González Moreno; Grupo de Pintores de González Moreno; Bomberos Voluntarios de González Moreno; María de Melo; Estela Inza; Alberto Pallero; Escuela secundaria de adultos; Taller de herrería y carpintería de González Moreno; Panadería La Familia; Jorge Delaunay; Alberto Fernández.

Roosevelt

Comisión de Fomento de Roosevelt; Dirección y Cooperadora de Escuela N° 8 y Escuela Media N° 3; Club Unión de Roosevelt; Centro de jubilados los Días Felices; Comisión Capilla San Cayetano; Comisión de Fomento de Roosevelt; Cooperadora Jardín de Infantes 905; directora de FM Sol; delegación y personal municipal; gente en general que no pertenece a instituciones; Cooperativa Eléctrica Edgardo Vicente; Verónica Moreno y Olga Gómez.¹⁵

Lo interesante de la gran afluencia de colaboraciones que se recibieron radica en las estrategias de gestión y en el modo de lograr una concientización entre los vecinos y despertar las ganas de participar en el evento. Es de destacar que un gran porcentaje de personas que colaboraron en las distintas áreas de organización no pertenecían al grupo de teatro. Esto indica un gran trabajo de articulación y de inclusión del resto de la población en la planificación del encuentro, una reapropiación que el resto de los vecinos elaboró del objetivo de los coordinadores y los integrantes del grupo de teatro. Como ya hemos indicado, esta reapropiación no fue automática, sino que presentó tensiones y resistencias que fueron disipándose con el tiempo.

Dentro de las actividades que las personas pertenecientes a estas instituciones realizaron durante el encuentro, están el recibimiento de los grupos, el acomodamiento de estos en los lugares estipulados (escuelas y clubes) y el servido de comida, entre otras. Estas requerían de una planificación y una infraestructura

previa, en cuanto que el recibimiento de cada grupo constaba de una representación teatral en la entrada de cada pueblo, y cada uno de los momentos del día durante el encuentro estaban debidamente planificados con tandas horarias que organizaban las actividades y las comidas.

El trabajo con las instituciones también implicó la negociación constante de planificar acciones en conjunto en las que todos salieran beneficiados de alguna manera. Bajo esta perspectiva, se estipularon acuerdos con clubes a modo de trueques, como por ejemplo con el Club Barrio Norte, al que el grupo le proporcionó la comida, las garrafas, y todo lo necesario para cocinar, mientras que el club se encargaba de preparar y servir la comida, a la vez que ponían simultáneamente su propia cantina en cada espectáculo, para aquellos que no quisieran el menú preparado para el encuentro. De esta manera, se dividieron esfuerzos y el club obtuvo las ganancias de la comida y la bebida de la cantina particular, pero a la vez colaboró con el evento.

Con esta misma lógica del trueque y del beneficio colectivo, se planteó desde el comienzo de las gestiones la participación de las instituciones, generando la idea de que el Encuentro Nacional significaría un evento de gran magnitud e importancia para la vida cultural del Partido, al igual que un fuerte impulso económico para los comercios de la zona y las instituciones locales.

B.2.2. Organismos vinculados al teatro

Otro actor que estuvo presente en la realización del encuentro fueron los organismos estatales encargados de la difusión y el desarrollo del teatro nacional y provincial. El Instituto Nacional de Teatro y el Consejo Provincial del Teatro Independiente colaboraron con subsidios. Los tiempos de gestión, que generalmente suelen implicar varias instancias administrativas y burocráticas, impidieron que el dinero estuviera disponible para el momento del encuentro, ya que se cobró meses después de su realización. Esta situación significó una instancia de aprendizaje para el grupo, a partir de la cual debió utilizar estrategias al alcance de la mano para solventar los gastos inmediatos que iban surgiendo a medida que el encuentro iba adquiriendo su forma.

Se planificaron también reuniones con referentes de diversos partidos políticos y con autoridades de la Municipalidad. Si bien en un primer momento no se tuvo la respuesta esperada, con el avance de las gestiones la situación fue cambiando y, lentamente, distintos sectores comenzaron a participar con colaboraciones de distinto tipo: auspicios, infraestructura, etcétera. Entre estos sectores se encuentra un actor clave: la Municipalidad de Rivadavia.

B.2.3. Participación del Municipio de Rivadavia en el Encuentro Nacional

La relación del grupo de teatro con el Municipio se estableció desde el inicio de la actividad teatral en Sansinena, en el año 2006, y se fue transformando a lo largo de los años, nutriéndose de situaciones nuevas y experiencias que se desarrollaron en los distintos pueblos y con diversos actores de la arena social. De ese vínculo conflictivo pero fructífero germinaron proyectos, ideas y aprendizajes que devinieron en un conocimiento mutuo entre ambos actores sociales. Manuel Martino afirma que:

Todos los años negociábamos con la Municipalidad si había plata para los talleres de teatro, y cuando fuimos a la negociación, ese año ya estaba el encuentro incluido.

Esa primera negociación rindió sus frutos unos meses después, cuando la organización del encuentro ya estaba en marcha. El Municipio colaboró con un auspicio publicitario de \$8.000, puso el sonido de todos los espectáculos, facilitó porteros y referentes para las escuelas y otros lugares de hospedaje, acompañó y fue clave en la logística los días del encuentro, alquiló las gradas de San Mauricio y proporcionó el transporte del grupo local los días del encuentro, sumado a los carteles grandes de entrada a cada pueblo y programas que se repartieron casa por casa. En palabras de Buil:

El Municipio estuvo muy presente. La idea era que la gente del teatro estuviera para atender a los que fueran. Si bien la logística fue complicada, terminó siendo una inversión y un aprendizaje en organización.

Este comentario del entonces Intendente de Rivadavia da cuenta del involucramiento que adquirió el Municipio en el evento y la importancia del fenómeno teatral como movilizador de fuerzas, estrategias y proyectos para la comunidad distrital. Sin embargo, consideramos que la principal fuerza surgió a partir de acciones que emergieron desde redes de solidaridad entre los vecinos, que circulaban por debajo de los canales del poder estatal. Es lo que De la Iglesia llamó “la sinergia” que se genera entre la gente, que permite construir desde abajo y desde el poder que otorga la unión vecinal en pos de un mismo objetivo.

B.3. Convocatoria y comunicación

A lo largo de este apartado sostuvimos que el modelo de gestión implementado por el Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia tiene su raíz principal en el accionar colectivo de la comunidad. La pregunta que surge es:

¿cómo se logró vencer los prejuicios y la resistencia de los vecinos y generar una adhesión al desafiante proyecto que implicaba organizar un encuentro nacional en un distrito sin experiencia en este tipo de gestión? La respuesta a esta pregunta la encontramos en una serie de acciones que se desplegaron simultáneamente con la búsqueda de recursos, tendientes a informar, involucrar y concientizar a las poblaciones de los pueblos sobre el fenómeno del teatro comunitario en general y la importancia del evento en el distrito en particular.

El primer paso fue coordinar reuniones con los distintos delegados municipales de cada pueblo, a los cuales se les comentó de qué se trataba el encuentro, cuál era el propósito y los beneficios que acarrearía para sus territorios. Luego se realizaron lanzamientos locales en cada pueblo, donde los coordinadores se reunían con todas las instituciones para explicar qué era el teatro comunitario, la Red Nacional de Teatro Comunitario y quiénes iban a venir al encuentro.

Estos lanzamientos, apoyados en la visibilidad y legitimidad lograda con la obra distrital estrenada en San Mauricio, fueran sembrando la idea de la importancia del encuentro para el Partido de Rivadavia y la necesidad de un involucramiento colectivo para que tuviera éxito. Se apeló a los valores que sostienen parte fundamental de la idiosincrasia pueblerina: la amabilidad de los residentes para con los visitantes, el sentido de pertenencia y la hospitalidad, el orgullo de “mostrar el pueblo lindo”, etcétera. Como afirma Darío Fernández:

En la organización éramos muchos y lo disfrutamos. Se sumó gente de diversos lenguajes culturales (músicos, pintores, etcétera), que no participan comúnmente en teatro. Había buena predisposición y los que no participaron para la obra del centenario se dieron cuenta de la magnitud del movimiento que estamos generando y mucha de esa gente se interesó a partir del encuentro. Llamó la atención mostrarle a gente de otros lados lo que hacíamos.

Cuando De la Iglesia destaca que “todo el distrito estuvo comprometido”, alude a que se generó un sentimiento que permitió *hacer carne* el encuentro en personas que no pertenecen al grupo de teatro, que era un evento que también les pertenecía como distrito. Para lograr este objetivo, parte de las actividades que se realizaron buscaron generar un sentimiento de unión y trabajo conjunto de los vecinos. Con la idea de arreglar los pueblos para que estén lindos para los visitantes, se creó un grupo de pintores comunitarios que pintó las garitas de colectivos, a la vez que los vecinos arreglaron sus casas y los parques de cada pueblo. Se hicieron pasacalles y carteles de bienvenida. Las voluntades se integraron y se depositó en los coordinadores de cada pueblo la responsabilidad de que el evento saliera bien en su localidad. Cada pueblo recurrió a los saberes previos y recursos de los que disponía para lograr un buen recibimiento y la satisfacción de los visitantes. Entre estos conocimientos previos se encontraba el

trabajo en la modalidad de comisiones, que es heredada de los modos organizativos configurados a la luz del trabajo de las colectividades. En ese sentido, Martino destaca la importancia de “darle lugar al conocimiento que tiene la gente”, el que, potenciado, permite generar acciones colectivas de gran envergadura.

Otra estrategia importante fue la apelación a los saberes en torno a la organización de celebraciones, las que, como afirma Ratier (2009), son parte del arsenal cultural que las comunidades de estos pueblos tienen para lograr establecer una cohesión y una sensación de unidad entre los vecinos. Con esta base, se aprovecharon otros eventos culturales como espacios de difusión y comunicación. En palabras de De la Iglesia:

En febrero de ese año estábamos en el parque de Sansinena, nos maquillamos todos y armamos un carnaval. Éramos 60 monos disfrazados, y cantábamos: ¡qué sensacional, encuentro nacional, que extraordinario, teatro comunitario! De esa manera ya empezamos a instalarlo.

Este tipo de acciones generó una reapropiación paulatina del evento por parte de los vecinos de los pueblos, lo que les permitió trabajar articuladamente. Sin embargo, los fondos que se estaban manejando eran demasiado elevados y era necesario establecer un mecanismo de rendición y transparencia del dinero que se recaudaba. Con esa idea se creó la Cooperativa La Comunitaria, que progresivamente fue adquiriendo visibilidad y relevancia como un nuevo actor social en el marco de la vida política y social del distrito.

C. Cooperativa La Comunitaria

Los entrevistados coinciden en afirmar que La Comunitaria surgió por la necesidad de generar un ente legal a través del cual gestionar y ordenar los fondos que se manejaban para el Encuentro. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta cooperativa, que ya tiene reconocimiento nacional y provincial, fue ampliando sus tareas hasta convertirse en una institución de relevancia en el Partido, y un nuevo actor social con capacidad de negociación y gestión propias.

Darío Fernández afirma que la creación de La Comunitaria los ayudó a poner en papeles las cosas que no estaban explicitadas, además de colaborar en la clarificación de los objetivos y la ambición de generar nuevos proyectos que no se limitaran a la producción teatral, sino que se ampliaran con el horizonte del desarrollo productivo. Diego Pallero, de González Moreno, fue uno de los encargados del área de comunicación durante el Encuentro Nacional. Afirmó que:

Se ha dado en los últimos tres años un crecimiento muy acelerado y cosas nuevas que surgen todo el tiempo, que no sabemos por qué. También [surgió] la necesidad de formar la Cooperativa para el Encuentro: construís algo y, para sostenerlo, necesitas avanzar, pero avanzás y necesitas más gente.

El testimonio de Pallero da cuenta de un proceso de clara institucionalización que el grupo ha venido atravesando desde su creación en el año 2010, a raíz de la necesidad de expandir sus actividades y crear nuevos espacios de acción. Este acelerado crecimiento de la experiencia es una clara prueba de la capacidad y potencialidad de las comunidades de Rivadavia como figuras activas de la vida social y cultural del distrito. A su vez, la expansión repentina trae sus consecuencias a la hora de sostener las actividades y asumir compromisos reales con los espacios abiertos, los cuales, de no seguir fomentados y trabajados, corren el riesgo de desaparecer.

D. Medios de comunicación

Consideramos que el rol que cumplieron los medios de comunicación en la organización del encuentro es un punto clave que merece un apartado exclusivo, en cuanto que una gran cantidad de entrevistados referenciaron la dificultad en la difusión, como uno de los elementos más importantes a destacar. En palabras de Sergio Buil:

El Encuentro no tuvo la respuesta que esperaba. No sé por qué. Porque fue un lindo el intercambio entre los grupos, pero la sociedad no lo vivió con la fuerza que lo tendría que haber vivido. Para mí, porque no se vendió comunicacionalmente como se tendría que haber hecho. Estábamos muy enfocados en que las cosas salieran bien, queríamos atender a las visitas y, si bien fue gente, debería haber ido más gente a disfrutar de las obras. En eso no hubo repercusión. Cuando se presentó nuestro grupo sí tuvo buena recepción y creo que la gente se vio como vedada, pensó que era un encuentro entre ellos. El tema de la lluvia también. Acá cuando hace frío o llueve, mejor suspendé. La gente se retrae, aunque nuestra decisión fue que no se podía suspender.

Según los testimonios de los entrevistados y el rastreo realizado para este informe, la cobertura del Encuentro por parte de los medios de comunicación tuvo mayor repercusión en los medios locales que en los nacionales. Esto tuvo varias causas: en primer lugar, tal como afirma Buil, el área de difusión no fue la prioritaria en la organización. Por otro lado, los medios nacionales no siempre hacen eco de experiencias que suceden en el interior de la Provincia, a pesar de que éstas sean de gran relevancia para el ámbito local. Esta poca difusión a nivel

nacional se visualiza en la ausencia de un lanzamiento nacional (como se hizo en los pueblos) y también en la centralización que se genera dentro de la Red Nacional de Teatro Comunitario. El mecanismo de red es capaz de proporcionar los contactos y nexos necesarios para que el evento pueda conocerse y también puede crear conciencia sobre su impacto en el distrito. Sin embargo, el encuentro nacional no fue retomado por estas redes –ni locales ni nacionales– de un modo suficientemente efectivo como para que se genere la difusión necesaria en el resto de las provincias.

La cuestión de la comunicación y difusión es claramente un desafío para el grupo de Rivadavia. Si bien han identificado estas dificultades, también producen nuevas propuestas que podrán resultar posibles soluciones al problema de la distancia y el aislamiento físico y virtual, en relación con las grandes ciudades.

NOTAS

8. La Red Nacional de Teatro Comunitario fue creada en el año 2002 con el fin de convertirse en un espacio de intercambio entre los grupos de teatro comunitario del país. De este modo se planifican actividades en conjunto y se produce una transmisión de conocimientos (<http://www.teatrocomunitario.com.ar/>).

9. Entrevista realizada el 29/06/2013.

10. Entrevista realizada el 30/06/2013

11. Entrevista realizada el 29/06/2013

12. Entrevista realizada el 30/06/2013

13. Hugo Ratier (2009) identifica en los poblados rurales bonaerenses ciertas dinámicas de sociabilidad y de gestión asociadas con el trabajo en comisiones (de la escuela, el club y la Iglesia).

14. Este punto se desarrollará con más profundidad en el apartado “Comunicación y convocatoria”.

15. Fuente: <http://encuentronacionalenrivadavia.blogspot.com.ar/>

capítulo IV
el legado
del encuentro nacional

Los logros adquiridos con la experiencia de la organización del Encuentro van más allá de los procesos de aprendizajes individuales, ya que se desplegaron hacia la conformación de novedosas propuestas que dieron origen a proyectos colectivos en los distintos pueblos de Rivadavia. Esto es posible, por un lado, porque, a partir de la experiencia del Encuentro, los actores empiezan a comprender sus capacidades para la gestión y deciden implementarlas en otras esferas de la vida cultural de los pueblos; por el otro, la expansión a otras actividades no artísticas está relacionada con la esencia e identidad del grupo de teatro comunitario de Rivadavia. Como expresa un entrevistado:

Y nosotros desde el inicio, si bien no sabíamos bien hacia dónde íbamos [...], desde el vamos empezamos a contradecir un poco la idea que ya tenían como preconcebida los grupos más consolidados. Nosotros sabíamos que iba a ser grupo de teatro, pero que desde el vamos estaba abierta la posibilidad de trabajar con otras cuestiones sociales. Nosotros elegimos construir muchas cosas ir hacia muchos caminos, abrir y diversificarnos y también resignar, nuestros productos no son de extrema calidad, pero vamos hacia la integración de muchos sectores.

Nos gusta lo que hacemos, el teatro. [...] Pero si somos un grupo de teatro comunitario, nos tenemos que involucrar con la comunidad. Nos gusta involucrarnos con el resto de las problemáticas porque nosotros también lo decimos en nuestras obras, entonces, tenemos que ser coherentes con lo que expresamos a los vecinos. Por el tema de los oficios, decimos: “No hay trabajo. Tenemos la oportunidad de hacer algún proyecto. Bueno, lo tenemos que hacer, no podemos lavarnos las manos después”.

Proyectos que surgieron a partir del encuentro

- Cooperativa La Comunitaria
- Talleres de oficio (proyectos presentados al presupuesto participativo: casos de González Moreno y Fortín Olavarría)
- Pintores comunitarios
- Carnavales participativos
- Murgas juveniles
- Recuperación de espacios públicos abandonados (Proyectos Sobrerrieles Marcha La Cultura y Buscando Huellas)

A) Cooperativa La Comunitaria

La Cooperativa La Comunitaria se originó con la idea de promover, gestionar y apoyar actividades culturales que fomentaran la vida cultural del Partido de Rivadavia, además de conformar una figura que permitiera la gestión de recursos para ese fin. Está integrada por vecinos y vecinas de todos los pueblos que forman parte del Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia. Comenzó a funcionar en septiembre del 2011. Dentro de las actividades que promueve, se encuentra la planificación de proyectos laborales de implementación de talleres de oficio, la formulación de una ordenanza a favor de la participación de las mujeres en las comisiones directivas de los clubes locales (una de ellas fue presentada durante el 2012 y aprobada por el Concejo Deliberante), la organización de eventos culturales (circo popular, obras de teatro, etcétera).

Uno de los desafíos más importantes que se plantean es independizarse del municipio y empezar a gestionar con otras entidades estatales o privadas. Planifican poder articular con planes y programas de la provincia o de la nación. La conformación de la cooperativa también sirvió para tomar conciencia de la dimensión que había adquirido el grupo, como manifiesta una integrante:

Poner en papeles las cosas que no estaban explicitadas, nos sirvió para pensar cuáles eran nuestros objetivos y nos pusimos objetivos cada vez más grandes. Que no solo sea teatro sino un desarrollo productivo. A veces asusta porque se convierte en algo más grande.

B) Talleres de oficio

Los talleres de oficio en herrería, carpintería y textil fueron presentados como propuestas para el presupuesto participativo en los pueblos de González Moreno y Fortín Olavarría y ganaron. Los primeros se iniciaron en González Moreno a través de una campaña de tono político que implicó la necesidad de construir canales de comunicación con la comunidad, a fin de concientizar sobre las problemáticas laborales de los pueblos, principalmente la ausencia de posibilidades laborales para los jóvenes que se quedan en el pueblo y no pueden desarrollar una carrera universitaria.

Porque acá lo que pasa en Fortín es lo que pasa también allá: tenemos muchas mujeres que necesitan trabajo, por el tema de machismo, también. El hombre tiene más salida laboral. Chicas jóvenes que están boyando acá, buscando ser empleadas domésticas y tampoco hay tanta salida.

Debido al éxito de participación y producción de la primera experiencia,

durante el año 2012 se replicó la misma gestión en el pueblo de Fortín Olavarría, donde se generaron capacitaciones en Huerta Orgánica, Gastronomía y Textil bajo el logo del proyecto Abriendo Puertas.

Cuentan las participantes que, para el armado del proyecto, previamente se realizó una encuesta al pueblo para detectar qué necesidades de mano de obra calificada existían. El resultado fue que se precisaba capacitación en herrería, carpintería, textil, gastronomía, plomería y gasistas (92 personas firmaron que se querían capacitar para trabajar). Luego de armado el proyecto se hizo una fuerte campaña con los jóvenes, en las escuelas, induciendo a pensar en aquel compañero que no tiene recursos para irse a estudiar afuera.

Algunas de las problemáticas relacionadas con los talleres de oficio fueron:

- La falta de liderazgos en los que se pudieran descentralizar las tareas y responsabilidades. Todo estaba concentrado en las mismas personas que se ocupaban de la cooperativa, los ensayos, etcétera, y no surgían nuevos líderes capaces de sostener el crecimiento.
- El incumplimiento del municipio para otorgar los sueldos a capacitadores. Los talleres estaban en permanente riesgo de cierre. La relación con el municipio en este punto del presupuesto participativo es muy tensa.
- El involucramiento en el presupuesto participativo ha generado competencia. Como manifiesta un entrevistado:

Hubo muchas quejas, ahí tuvimos muchas críticas: se juntan para ganar, no les importa nada y seguramente van a ganar los de teatro quieren hacer todo, estar en todo. También se empezó a ver la fuerza porque ganamos el primer presupuesto y para el segundo teníamos mucha gente que nos apoyaba.

C) Pintores comunitarios

La conformación del grupo de pintores comunitarios que se encargaron de pintar murales, recuperar garitas y restaurar paredes en mal estado en los distintos pueblos de Rivadavia.

D) Carnavales participativos

A partir de la experiencia positiva del encuentro, el municipio le ofreció al

grupo coorganizar los carnavales participativos. A tan solo dos meses y medio de haber finalizado el Encuentro Nacional, se vieron involucrados en la gestión de esta tradición. Lo novedoso fue que plantearon una nueva forma de hacer carnaval:

Que no sea algo comercial, que sea gratuito, participativo, abierto a todos, que no haya competencia o un ganador. También, si nos involucramos en algo, queremos que sea con nuestra forma de trabajar, tampoco vamos a perder lo que ya hemos construido. En los pueblos chiquititos no había carnaval. Entonces, también el tema distrital: que las carrozas circulen por todos los pueblos. Y siempre lo que se plantea es que queremos que sea comunitario, distrital, abierto.

Esta nueva modalidad los confrontó con los sectores más conservadores, especialmente con los actores involucrados hasta el momento en la parte lucrativa del evento, ya que se procuró eliminar todo aspecto comercial y competitivo en los festejos.

Mucha gente participó y, especialmente, se revitalizaron los festejos en los pueblos ya que los corsos recorrieron cada uno de ellos. También a partir de los carnavales surgieron las murgas y se tomó contacto con actividades que ya existían en los barrios.

E) Murgas juveniles

La creación de murgas juveniles en los pueblos de Sansinena y González Moreno se constituyó en espacio de expresión y creatividad para los jóvenes de dichos pueblos. No sólo representan la aparición de ofertas culturales inéditas en estas comunidades, sino una posibilidad de explotar la creatividad de muchos jóvenes que no se ven interpelados por el grupo de teatro y prefieren actividades musicales.

F) Recuperación de espacios públicos abandonados

La recuperación de espacios públicos abandonados, como la vieja estación de tren del pueblo de González Moreno, dio lugar a la inauguración de diferentes espacios para la realización de diversas actividades culturales y artísticas. Dos ejemplos en González Moreno:

- Centro Cultural Sobrerrieles Marcha La Cultura, que pasó de ser una estación abandonada a convertirse en espacio de reunión y fomento de la comunidad.

- Buscando Huellas, un depósito abandonado del ferrocarril que se convirtió en refugio de mascotas sin hogar o maltratadas. Allí se las vacuna y alimenta procurando luego ubicarlas en la comunidad. También se hacen campañas de concientización y castración, lo que ha reducido notablemente la cantidad de perros de la calle.

capítulo V

reflexiones finales

Dada la complejidad del caso de Rivadavia, el presente apartado intentará delinear una serie de conclusiones en torno al modelo de gestión implementado, sus potencialidades y limitaciones, con el fin de establecer posibles condiciones de aplicabilidad de dicho modelo en otros territorios. En esta perspectiva, identificaremos dificultades, aprendizajes y aciertos en las estrategias de gestión, para dar cuenta de los procesos que atravesaron la experiencia y configurar nuevas hipótesis acerca de su replicabilidad.

a) En torno a la organización

Una de las claras dificultades que los entrevistados manifestaron fue el necesario aprendizaje del trabajo colectivo y la delegación de tareas. Como ya habíamos registrado en casos similares, cuando existe una figura de gran liderazgo como sucede con De la Iglesia en Rivadavia, es difícil desconcentrar las tareas. Esto sucede por varias razones, entre las cuales se encuentra la legitimidad construida por ella durante los últimos siete años –que incluye su visible capacidad en la gestión y negociación–. Esta misma legitimidad puede resultar un obstáculo para la constitución de nuevas figuras / líderes si no existe una posición reflexiva al respecto. En el caso de Rivadavia, observamos que, si bien el liderazgo de la directora habilitó canales de participación y posibilidades de gestión, luego fue necesario que el grupo pueda flexibilizarse, distribuir sus tareas y generar nuevos espacios de formación para coordinadores locales que continúen y profundicen ese trabajo en sus territorios. Caso contrario, las responsabilidades se concentran y terminan entorpeciendo la producción colectiva.

b) En torno a la gestión con entes gubernamentales

Al momento de analizar las estrategias de gestión de recursos de manera retrospectiva, un aspecto importante a tener en cuenta son los tiempos gubernamentales en el otorgamiento de los subsidios y/o beneficios económicos para un evento. Si bien existen organismos que brindan este tipo de ayuda –y requieren de personas capacitadas en confección de proyectos –, generalmente, los

tiempos burocráticos exceden los límites impuestos en la organización, y estos beneficios son remunerados mucho tiempo después de que el evento se ha realizado. Por eso, la estrategia del grupo de Rivadavia no estuvo basada en los recursos obtenidos por los entes gubernamentales o los institutos de teatro, sino que se trató de confeccionar un mapa de colaboraciones a partir de los comerciantes y vecinos locales. De esta forma, no se espera la ayuda proveniente de subsidios para organizar el evento, sino que se sigue adelante con la búsqueda de recursos y, cuando posteriormente lleguen los recursos oficiales, estos se utilizan para un nuevo evento o para fortalecer el que está en marcha.

c) Trabajo en el territorio: prenocios y prejuicios en torno al teatro

Una de las dificultades que hubo que afrontar para la organización del encuentro fue el imaginario construido en torno al teatro que existía en gran parte de las comunidades de Rivadavia. Este imaginario sostenía que el teatro es sólo de interés para actores profesionales, que los únicos espacios destinados al teatro son las salas tradicionales, o que es un privilegio de determinada clase social. Por lo cual, la organización del encuentro debía incorporar en sus estrategias de difusión la idea de que el mismo involucraría a toda la comunidad, independientemente de si pertenecía al Grupo de Teatro Comunitario o no, y que todo aquel que quisiera participar encontraría las puertas abiertas para hacerlo.

Si bien se trabajó sobre esta base, no se pudo lograr una masiva participación de la comunidad en la asistencia a las funciones organizadas en el Encuentro. El hecho de que haya llovido los dos primeros días y que las funciones se hayan realizado en el Polideportivo de América impidió que el espacio público se transformara en un escenario abierto y que el resto de las personas pudiera convertirse en público espontáneo. Por este motivo, muchos vecinos no se acercaron al Polideportivo, pensando que las funciones eran solo “para la gente de teatro”. Lo que sí se logró fue una participación general en el nivel de gestión y organización en las diversas tareas que implicó el evento.

d) Difusión

Como hemos puntualizado con anterioridad, el evento no tuvo gran repercusión por fuera del ámbito local, fundamentalmente debido a dos elementos: un débil trabajo de prensa y difusión por fuera de los medios de

comunicación locales y un débil acompañamiento de la Red Nacional de Teatro Comunitario. Estos dos factores posiblemente produjeron que el evento no haya sido retomado por medios nacionales y provinciales y que su magnitud no se reflejara en otros discursos por fuera de los medios de difusión locales y el campo teatral comunitario.

e) El lugar de lo artístico

Uno de los interrogantes que surgen en una mirada retrospectiva de lo que fue la organización del encuentro y los proyectos posteriores en Rivadavia es la pregunta por lo artístico. Si la organización excedió el trabajo meramente teatral y muchas de las fuerzas y las voluntades se volcaron al trabajo de la Cooperativa y de los talleres, ¿Qué lugar ocupa hoy lo artístico? La respuesta de la coordinadora del grupo de Fortín Olavarría, Laura Montero, es clara al respecto:

Es un autorreclamo que nos hacemos. Hay momentos que queda muy de costado porque todas estas cuestiones nos superan. Y eso pasa también porque no hay compañeros que tomen la posta artística. Los que estamos en la cooperativa somos los coordinadores artísticos también, entonces se frena esa parte. Está complicada la parte de teatro si no cambiamos la forma de organizarnos. Si yo, por ejemplo, lograra que haya responsables de cada taller, podría dedicar más a gestionar cosas para los talleres y no estar lidiando con el día a día, si falta algo si no. A Manu le pasa igual en Moreno. Creo que la gestión y el liderazgo asustan.

El testimonio de Montero marca dos problemáticas importantes a tener en cuenta: la necesidad de contar con personas preparadas y “legitimadas” para coordinar la parte artística, y la dificultad de que las figuras coordinadoras de la actividad teatral sean las mismas que están involucradas en la gestión de la cooperativa. Ambos espacios requieren de mucho trabajo y esfuerzo y es claro que se necesitan recursos humanos que se comprometan y trabajen articuladamente, lo que nos lleva a una de las principales problemáticas: el sostenimiento de la estructura creada.

f) Sostener la estructura creada

La complejidad de la estructura creada en Rivadavia introduce la pregunta por su sostenimiento. Tal como desarrollamos en el apartado anterior, las figuras líderes o coordinadores locales desarrollan muchas actividades a la vez, y muchas veces no logran establecer un ritmo constante de trabajo entre la actividad teatral

y las vinculadas a la cooperativa. Uno de los factores que atraviesa esta dificultad es el vínculo con el municipio, del cual dependen para el pago de los docentes de los talleres de oficio. Una de las posibilidades que se plantean los coordinadores es la gestión con otros niveles de la estructura estatal, que estén por fuera del Municipio, como organismos provinciales o estatales. También están trabajando en una reestructuración de coordinadores locales que les permita formar más recursos humanos que puedan viajar de pueblo en pueblo y sostener las actividades artísticas y administrativas.

Esta situación varía en cada pueblo, dependiendo fundamentalmente de la composición etaria y social. Mientras que en los pueblos donde reside una gran población de adultos mayores como Sansinena o Fortín Olavarría es más difícil interpelar a los vecinos, en González Moreno hay una gran cantidad de jóvenes involucrados con el proyecto del teatro y de la cooperativa.

g) Noveno Encuentro de Teatro Comunitario: un evento bisagra

Consideramos que el Encuentro desarrollado en octubre del 2011 en Rivadavia se transformó en un evento bisagra en cuanto quiebre cultural que implicó la incorporación de pautas de trabajo, conceptos, acciones e imaginarios nuevos en las comunidades involucradas. Si bien los organizadores registraron dificultades y problemáticas durante el proceso de organización, el resultado del encuentro arroja un saldo positivo en cuanto al impacto en las comunidades a nivel cultural, social y político.

En primer lugar, implicó un proceso de socialización y trabajo colectivo que les permitió a los vecinos de distintos pueblos acercarse, conocerse y crear en conjunto. Se sumaron muchas personas a la actividad teatral, que quizá nunca habían participado de una actividad cultural, por no tener acceso en su pueblo. También se establecieron lazos con grupos nacionales e internacionales, lo que consolidó el grupo de teatro y le permitió organizar encuentros posteriores con grupos hermanos. En palabras de De la Iglesia:

Hay sinergia entre la gente. Surgen ideas que se van tomando. Lo que sí es innegable es el amor que se generó entre todos los pueblos. Todo a partir de la obra de San Mauricio. Es algo que estaba, pero después se perdió, quedó en la memoria colectiva. Uno es parte de un grupo, pero a la vez de algo más grande, y no te sentís solo.

El aumento de la autoestima fue el resultado de ver realizado un proyecto inédito en la región que visibilizó a pequeñas comunidades que generalmente son marginadas por su aislamiento.

A nivel económico se vieron fuertemente beneficiados los comercios y las instituciones locales, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

	Beneficios obtenidos del Encuentro
Fortín Olavarría	Con la recaudación se compró un cañón proyector para uso de todas las instituciones.
González Moreno	Se hizo el arreglo del baño de la estación de trenes y conexión de termotanque a gas por alrededor de \$6.000.
Sansinena	Se recaudaron aproximadamente unos \$7.300. Entre el grupo de artesanos y el de bomberos voluntarios.
Grupo de teatro	Además de los \$8.700 que le quedaron, compró un altoparlante.
Club Barrio Norte	Recaudó unos \$15.000.
Escuela de San Mauricio	Se recaudaron aproximadamente \$3.000.

Según los datos publicados en el blog del Encuentro Nacional (<http://encuentronacionalenrivadavia.blogspot.com.ar/>), el dinero que quedó en las instituciones de Rivadavia asciende los \$40.000, a lo cual se le suman unos \$300.000 que ingresaron en hotelería (capacidad completa durante el encuentro), comercios (hubo desabastecimiento en panaderías, por ejemplo), bares, etcétera.

Cuando hablamos de que el Encuentro instaló nuevos imaginarios, nos referimos al concepto de lo comunitario. El hecho de que el proceso de organización y participación en el Encuentro haya sido inclusivo y abierto generó un lazo con los vecinos que les permitió ver que “podían ser parte del proyecto, sin ser del grupo de teatro”, aportando desde sus propios intereses. Como afirma Martino:

Se pudo sobrevolar la política, la religión y los clubes, algo que era una dificultad de la unidad. Tenemos un sentido, que es querer apostar al cambio. Queremos ser protagonistas, aunque tengamos pensamientos encontrados.

La apertura del proyecto y su avance hacia objetivos cada vez más ambiciosos derivó también en un proceso de institucionalización a partir del cual el grupo de teatro y la cooperativa se convirtieron en un actor social capaz de disputar y negociar poder. Como afirma Matías Sánchez, de González Moreno:

Ahora se habla de nosotros, ahora somos escuchados en el pueblo, en el partido y en otros lados también. Y eso te abre puertas.

Oscar Giménez, del mismo pueblo agrega:

Nos mandan cartas de invitación, nos toman en cuenta para el presupuesto participativo, para los proyectos que se hacen. Nos tienen más en cuenta como una institución. Se fue dando con todas las cosas que organizamos. La gente ve que funciona y ayuda.

Uno de los elementos importantes en la organización fue el trabajo en red, sin el cual muchos de los pequeños pueblos no hubieran podido participar. “El espectáculo se acercó a los vecinos” e invadió la plaza. Esto está en consonancia con una visión inclusiva e integradora de lo que debe ser una propuesta cultural, donde el eje se pone desde la comunidad y no desde los círculos de poder. Sin embargo, es importante incluir a la mayor cantidad de sectores y personas posibles, como afirma Diego Pallero:

Una de las cosas que nos marcó es que podemos organizar algo así pero no lo podemos hacer sólo con el grupo de teatro o el grupo cultural, no hay que cerrarse, hay que pedir la ayuda de otras personas, que cada uno se sienta cómodo con lo que hace, que no se sienta presionado. Gente que se esmera mucho haciendo lo que le gusta. Entonces, que cada uno esté en el lugar que le corresponde. La gente de afuera del teatro nos ayuda continuamente. Quedó claro que no tendrían que participar después del teatro.

El análisis realizado sobre la experiencia de gestión del Noveno Encuentro Nacional de Teatro Comunitario se convierte en un recurso de gran riqueza para aprehender estrategias de autogestión basadas en el trabajo colectivo y la labor comunitaria. Fundamentalmente, se desprende del estudio que, a la hora de emprender la organización de un evento de estas características, es imprescindible conocer a la comunidad en la cual se inserta y desarrollar estrategias de interpelación de acuerdo a ello. Esto nos remite a la idea del promotor cultural genuino planteada por Colombres (2011), entendido como la persona que trabaja en el rescate y desarrollo de la cultura de los sectores subalternos y que debe pertenecer por eso, al mismo sector del pueblo en que actúa; es decir, ser un agente interno.

El apoyo de los vecinos en este encuentro fue fundamental y requirió de conocimientos en materia de gestión y negociación. Relacionamos esta estrategia al análisis de Miralles (2006), quien afirma la necesidad de apostar a la cooperación interinstitucional, vinculando los organismos del Estado con la gestión “desde abajo”. Observamos en este estudio que tanto la experiencia como la trayectoria previa son importantes a la hora de comprender a través de qué mecanismos los recursos que se consiguen adquieren mayor potencialidad y pueden colaborar en

la construcción de nuevos lazos con instituciones y comercios locales. Pero fundamentalmente fue imprescindible en el caso de Rivadavia una concepción de cultura que tienda a involucrar mayor cantidad de personas en el proyecto, y no a restringir la participación.

BIBLIOGRAFIA

- Bayardo, R. (2005) *La gestión Cultural no es un espacio de significaciones unívocas*. Revista Lucera, año 3, n° 8, Rosario. Pág. 17-21.
- Bidegain, M. (2007). *Teatro comunitario, arte y transformación social*. Buenos Aires: Atuel.
- Boisier, S. (2004). *Desarrollo endógeno: ¿para qué? ¿Para quién? El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo*. Ponencia publicada en línea: http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf
- Colombres, A. (2011). *Nuevo manual del promotor cultural. Tomo II. Bases teóricas para la acción*. Buenos Aires: Ediciones del Sol.
- Fernández, C. (2012). *Recuerdos, espejos y lugares en el teatro comunitario argentino contemporáneo. Memoria colectiva, identidades, y espacio público en las prácticas del Grupo de Teatro Popular de Sansinena (2010-2012)*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP.
- Miralles, E. (2006). *Más allá de la gestión cultural. Algunas estrategias para una(s) nueva(s) política(s) pública(s) para la cultura*. Ponencia publicada en Interlocal, red de ciudades iberoamericanas para la cultura. Disponible en: <http://www.xing.com/net/gestionycultura/gestion-cultural-51300/mas-alla-de-la-gestion-cultural-algunas-estrategias-para-una-s-nueva-s-politica-s-publica-s-para-la-cultura-4542366>
- Ratier, H. (2009). *Poblados bonaerenses, vida y milagros*. Buenos Aires: La Colmena.
- Sanchez Salinas, R. (2011). *El teatro comunitario en el proceso de transformación de la sociedad: El caso de Res o no res en el barrio de Mataderos*. Tesina de grado en Sociología. Universidad Nacional de Cuyo.
- Williams, R. (2009). *Marxismo y Literatura*. Buenos Aires: Las Cuarenta.
- Fuentes web utilizadas: <http://encuentronacionalenrivadavia.blogspot.com.ar/>

ANEXO METODOLÓGICO

El diseño metodológico contempló herramientas cualitativas de investigación, fundamentalmente entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis de documentos y fuentes secundarias.

Se realizaron dos visitas al Partido de Rivadavia, durante las cuales se efectuaron las entrevistas y se acompañó al grupo. Las entrevistas fueron individuales y grupales, lo que nos permitió observar también dinámicas de construcción grupales y discusiones entre los mismos entrevistados. Simultáneamente, se trabajó con observaciones, documentos recabados por los investigadores durante el Noveno Encuentro Nacional de Teatro Comunitario, folletería, revistas y materiales audiovisuales.

Entrevistas realizadas:

- 1) *Sergio Buil*, intendente de Rivadavia.
- 2) *María Emilia de la Iglesia*, directora del Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia.
- 3) *Manuel Martino*, coordinador del grupo de González Moreno.
- 4) *Laura Montero*, coordinadora del grupo de Fortín Olavarría y presidenta de la Cooperativa La Comunitaria.
- 5) *Oscar Giménez*, coordinador del grupo de González Moreno.
- 6) *Diego Pallero*, miembro del grupo de González Moreno.
- 7) *Matías Sánchez*, miembro del grupo de González Moreno.
- 8) *Walter Martínez*, coordinador del grupo de Roosevelt.
- 9) *Jorge Camilo Gaitán*, miembro del grupo de América.
- 10) *Darío Fernández*, coordinador del grupo de Sansinena.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este informe no hubiera sido posible sin la extraordinaria calidez y disposición de los vecinos y vecinas del Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia. Agradecemos profundamente la colaboración de la Municipalidad de Rivadavia, a Sergio Buil y a María Emilia De la Iglesia.

Valoramos la colaboración de los miembros de la Red de Investigadores de Teatro Comunitario, quienes contribuyeron enormemente a la riqueza de estas páginas. Por último, celebramos la iniciativa del Instituto Nacional del Teatro de fomentar estudios que indaguen en el campo de la gestión cultural, especialmente por comprender el valor de este estudio, que incluye la dimensión comunitaria.

la experiencia de la hormiga circular

*Carlos Massolo
Flor Ugarte
Magui Reyes*

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer profundamente a todos los asociados que están en La Hormiga Circular, a los que estuvieron, a los que transitaron y a los que en estos 26 años hicieron posible el sueño. También, a nuestras familias y amigos. A todos los habitantes de Villa Regina que con su participación y apoyo hacen posible seguir creyendo en las utopías. A nuestros innumerables maestros. A Yolanda.

Resumen

Una praxis teatral autogestiva tiene ciertas características fundamentales que le otorgan un perfil propio. Entre ellas: crear un clima de libertad, facilitar el diálogo y la confrontación de experiencias; fomentar el desarrollo de los sujetos, la conciencia crítica, la reflexión, la creatividad. A la vez, esta praxis teatral es un punto de partida para brindar un servicio fundamental a la comunidad, considerando que para el pueblo la cultura es un derecho. La formación de la Cooperativa de Trabajo Artístico La Hormiga Circular ha sido una respuesta original a esta necesidad, ya que las cooperativas de trabajo se sustentan mediante el trabajo de sus asociados, al estar ligadas a las posibilidades de subsistencia de estos, y son una opción de relevancia social como marco para los grupos teatrales.

Fundada en Villa Regina en 1987, La Hormiga Circular nace como respuesta a un período de inmensa alegría que corrió la larga noche de la dictadura cívico-militar más sangrienta de la historia argentina. Los miembros de un grupo de teatro local tenían la intención de permanecer reunidos bajo una estructura que trascendiera a las personas y permitiera, a la vez, autogestionar su actividad. Desde entonces hasta la fecha, se ha ido constituyendo como un lugar de referencia cultural en la comunidad.

Palabras Clave

cooperativa de trabajo; modelo de autogestión; actividad teatral; hormiga circular; cooperativismo; comunidad; teatro; asociados.

“Es trágica la suerte de los jóvenes que presienten que les será imposible vivir si no logran ser poetas, pintores, escultores y no encuentran el consejo verdadero, hundidos en el abismo del desaliento, buscando un maestro poderoso. No son palabras ni indicaciones lo que buscan sino un ejemplo, un corazón ardiente. Manos que sepan hacer grandeza”.

Rainer M. Rilke, otoño de 1902

Quienes realizamos este trabajo no somos investigadores. Dos de nosotros pertenecemos a la Cooperativa de Trabajo Artístico La Hormiga Circular. Ambos tenemos títulos terciarios. El tercer integrante es profesor egresado de la universidad, participó de talleres de La Hormiga, y forma parte del público de los eventos con asiduidad.

Durante muchas oportunidades, convocamos a historiadores, comunicadores, críticos o simplemente teatristas para pensar, reflexionar, escribir sobre el derrotero llevado a cabo por este colectivo patagónico.

Cuando el INT abrió esta convocatoria, no dudamos: lo vimos como una posibilidad más de hacernos visibles; por un lado, de aprender revisando nuestra propia práctica y de sumar una vez más nuestra pequeña vocecita en la búsqueda de un teatro situado, descolonizado, de provincias. Un teatro que nos sirviera y que les avisara a otros que estamos, que existimos, que somos. El Hecho Teatral en la Patagonia, en Villa Regina, es un acto de transgresión. Es hacer el teatro que se puede hacer en el Sur del continente. Es soñar con un CULTUSUR.

¿Para quién hacemos teatro? ¿Por qué hablar del teatro desde el teatro? Pensamos que sólo la fragilidad de la escena no alcanza, que es necesario, para favorecer un teatro nacional en serio, empezar desde lo local. Quizás este es un comienzo.

El Dr. Luis Valladares escribe:

Las cooperativas son organizaciones con fines sociales que realizan actividades basadas en la cooperación, con la finalidad esencial de proveer bienes y servicios a sus asociados para que puedan mejorar su calidad de vida. Crean fuentes de trabajo, poniendo la economía al servicio del hombre. Benefician a sus miembros integrando a toda la comunidad. (Valladares, 2004)

Desde sus inicios, la cooperativa La Hormiga Circular, gestó una concepción propia del cooperativismo, como herramienta de transformación cultural, educativa y de la comunidad, según la cual, además de organizarse para satisfacer las necesidades de sus asociados, se ocupa de la “batalla cultural”, de los problemas más generales de la comunidad en su conjunto. Para ello, desde su nacimiento se une a otros sectores del pueblo que luchan por cambiar la sociedad, por salir de la alienación que provoca el consumo en sus versiones neoliberales, para resistir la colonización que buscan los centros sobre las periferias. Sus asociados, desde su periferia, ocupan el centro de lo que son, de su propia cultura. Crean sus formas e invitan a formarlas.

Tratándose de una experiencia viva, nos vemos en la necesidad de advertir que todos los conceptos expresados en este trabajo son responsabilidad de sus autores y, expresamente, no queremos que sean confundidos o malinterpretados como el pensamiento de la Cooperativa de Trabajo Artístico La Hormiga Circular.

En palabras de Oscar Jara Holliday:

Toda experiencia se hace siempre en determinadas condiciones de un contexto económico, social y político a nivel local, regional, nacional o mundial. (...) En este sentido, el “contexto” no es algo totalmente exterior a la experiencia, sino una dimensión de la misma, ya que ella no sería, no estaría siendo o no habría sido, si no es en ese contexto y por ese contexto. (Jara Halliday, 2009)

A lo que nosotros agregamos que una experiencia teatral como la de La Hormiga Circular es modificada por el contexto y, a su vez, lo modifica, lo interroga y le propone respuestas, colaborando en la construcción de un imaginario colectivo y formando parte del pensamiento simbólico de la comunidad.

El hecho de percibirme en el mundo, con el mundo y con los otros me pone en una posición ante el mundo que no es la de quien nada tiene que ver con él. Al fin y al cabo, mi presencia en el mundo no es la de quien se adapta a él, sino la de quien se inserta en él. Es la posición de quien lucha para no ser tan sólo un objeto, sino también un sujeto de la historia. (Freire, 2008)

Carlos Massolo

capítulo I
introducción
a la investigación

Introducción al trabajo. Hipótesis.

Este trabajo se inició a partir de una serie de interrogantes que nos llevaron a elaborar nuestras hipótesis de trabajo: ¿Qué características asume la actividad teatral en el marco cooperativo? La cooperativa de trabajo como modelo de autogestión teatral ¿facilita la inserción de la actividad teatral en la comunidad? ¿En qué sentido? ¿Qué métodos contribuyen a la inserción social? ¿Qué tipo de transformación se produjo en los miembros al trabajar sin relación de dependencia? ¿Cómo se logró la adaptación de los asociados? ¿Lograron tomar decisiones por consenso para anteponer el bien común al individual?

Nuestra base para el proyecto es la postulación de que la formación de una cooperativa de trabajo de autogestión teatral les ha dado a sus miembros la posibilidad de desarrollar su actividad en el marco de una organización autónoma que los trasciende. Esto favorece la plena inserción de la cooperativa en la comunidad, así como el sostenimiento en el tiempo de un lugar de referencia cultural en la sociedad que la contiene.

Si el teatro es una praxis, no puede pensarse sino en un contexto determinado que involucra actores, espectadores y un espacio a compartir.

Una praxis teatral autogestiva no tiende sólo a la autorresponsabilidad, tiene ciertas características fundamentales que le otorgan un perfil propio. Entre ellas, crear un clima de libertad y favorecer la comunicación; facilitar el diálogo y la confrontación de experiencias, al tiempo que se aprende a escuchar opiniones distintas y discutir sin imponer un punto de vista; no da recetas ni soluciones simplistas sino que enseña a plantear problemas para la búsqueda conjunta de soluciones; fomenta el desarrollo de los integrantes y ayuda a adquirir y desarrollar la conciencia crítica, la reflexión, la creatividad y no la obediencia, sino la iniciativa y la autocrítica.

Esta praxis teatral es el punto de partida para brindar un servicio fundamental a la comunidad, considerando que, para el pueblo, la cultura es un derecho.

El trabajo de campo para la obtención de datos se llevó a cabo siguiendo los tres ejes principales de análisis que le dan el enfoque a la investigación:

- la actividad teatral;
- la organización cooperativa;
- la inserción en la comunidad.

Análisis preliminar

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a todos los asociados, visualizamos las representaciones que tienen de La Hormiga Circular como marco de referencia de su actividad teatral y sus vivencias de pertenencia a la institución. En un plano más amplio, las entrevistas apuntaron a las significaciones sociales que fundan la cooperativa y a la inserción social que tiene como institución en la comunidad.

En esta primera aproximación comenzamos a delinear aquellos aspectos que singularizan a La Hormiga Circular y que surcan las posibilidades de emplazarse en ella desde la posición que asume cada uno de sus asociados. Es decir, cómo se constituye una experiencia local que se desarrolla en la ciudad de Villa Regina (Río Negro), que comienza en 1987, se sostiene durante más de 25 años y continúa como lugar de referencia para el desarrollo cultural, artístico y teatral de la región.

Algunas referencias sobre La Hormiga Circular

En sus cinco lustros de existencia, la cooperativa ha realizado más de cincuenta producciones artísticas, entre las cuales se incluye teatro para niños, teatro para adultos, teatro de títeres, teatro-danza, teatro callejero, paradas callejeras, café concert y shows temáticos. En cuanto a autoría, estas producciones incluyen creaciones colectivas y también obras de autores regionales, nacionales y extranjeros.

La cooperativa cubrió una amplia geografía nacional e internacional entre 1987 y 2013, años en que visitó 434 localidades, haciendo en la mayoría de ellas más de una función y retornando en el tiempo con diferentes espectáculos. La distribución espacial de estas es la siguiente: 385 localidades de la Argentina (170 de la Patagonia, 65 de la zona centro, 114 de la zona centro-litoral, 11 de nuevo cuyo, 9 del NOA y 16 del NEA) y 49 localidades internacionales (1 de Brasil, 1 de Venezuela, 10 de Colombia, 17 de Chile, 1 de Uruguay, 1 de Perú, 16 de España y 2 de Bélgica). Estos viajes sumaron más de 3000 funciones, que fueron presenciadas por más de 350 mil espectadores.

Los distintos eventos artísticos realizados a lo largo de estos años le han permitido a La Hormiga Circular establecer un circuito de redes con distintas ciudades de la provincia y también de provincias vecinas, ya sea para niños o adultos. El más importante a nivel institucional, y por repercusión nacional e internacional, es el Circuito Nacional de Teatro, que en el 2013 cumplió su

edición número 21, realizándose en forma ininterrumpida, con un formato único en la Argentina y Latinoamérica. Año tras año, se reciben en la cooperativa más de 150 inscripciones de todo el país y de países latinoamericanos. Gracias a las diversas relaciones con otros grupos y salas, se han podido generar distintos espectáculos y eventos educativos y cooperativos, que, con diferentes formatos, se realizan en distintos meses, a lo largo de los años.

Junto con la producción artística, La Hormiga Circular realiza talleres de capacitación internos y externos. En cuanto a capacitación interna, se producen actividades de formación tanto en materia de teatro como de cooperativismo. A su vez, se realizan talleres externos para niños, adolescentes, adultos, docentes y otros actores sociales, tanto en la propia sala como en barrios de la localidad y en otras localidades de la provincia. En los últimos tres años, la cifra de participantes de los talleres excede cómodamente las 150 personas.

La sala de La Hormiga Circular, que se ha ido acondicionando a lo largo de su historia, hoy cuenta con un espacio de 200 m² con 120 localidades y está equipada para recibir distintos tipos de espectáculos. Está completando su ampliación, que cuenta con oficinas, baños, hall y bar para mejorar la atención al público. Esto suma a lo anterior 200 m² más. En el pequeño hall actual se realizan muestras de fotografías, de plásticos y funciona como un lugar de comunicación de las múltiples actividades de La Hormiga Circular.

Además, la cooperativa posee, desde sus primeros años de vida, vehículos utilitarios propios, considerados herramientas de trabajo imprescindibles para el cumplimiento de sus objetivos.

A partir de su origen, estuvo claro que, si querían que las obras se sostuvieran en el tiempo, iban a tener que itinerar, salir de Villa Regina, como lo tiene que hacer cualquier grupo patagónico. Eso los llevó a tener que contar con los medios para moverse. Generaban independencia de movimientos y eficiencia en la prestación de sus servicios.

Localmente, los vehículos son utilizados semanalmente para tareas de difusión (perifoneo, volanteadas, reparto de material de propaganda) y traslados de asociados, además de las permanentes giras.

Una nota de color, que marca la inserción que la cooperativa tiene en su comunidad, es el haber sido nombrados en el año 1997 padrinos de la Escuela Primaria N° 220 María Elena Walsh por votación de alumnos, docentes y personal no docente. Desde ese año, todos los que integran el establecimiento educativo son invitados a los preestrenos de las obras de La Hormiga Circular.

capítulo II
marco teórico
y metodología

Introducción

La presente investigación se propone abordar la organización cooperativa como forma original y específica para la puesta en acción de la actividad teatral. Está basada en una experiencia concreta y situada, por lo que se tratará de desentrañar los modos en que esta actividad se desarrolla en un tiempo y en un contexto determinados y bajo una organización específica, intentando dilucidar en la experiencia de La Hormiga Circular cómo se ponen en juego los elementos que la configuran. Se toman como ejes de análisis la actividad teatral y la organización cooperativa reunidas en un modelo posible de autogestión teatral. Cabe aclarar que dos miembros de los tres que conforman el equipo investigador son protagonistas directos de esta experiencia, por lo cual, se plantea la necesidad de explicitar, junto a la definición de conceptos seleccionados, la implicación directa de los investigadores en el objeto de investigación, y la exigencia de un trabajo de distanciamiento y reflexión consciente en un recorrido que, a medida que obtiene respuestas, da lugar a la apertura de nuevas preguntas. En este sentido, creemos necesario advertir que esta es, apenas, una lectura posible entre las múltiples que podrían esbozarse, ya que se hablará de una experiencia viva, compleja y en pleno devenir.

La sistematización de experiencias y el investigador investigado

Como investigadores, hemos ido formando nuestra caja de herramientas teóricas a partir de las necesidades de conceptualización que nos fue exigiendo el proceso de investigación. En este sentido, cabe mencionar el modelo de sistematización de experiencias como forma de abordaje y comprensión de la realidad vivenciada frente al estudio de una experiencia concreta. La sistematización de experiencias ha permitido imprimirle un ordenamiento, una lógica para hacer de este caso una experiencia transmisible. En palabras del sociólogo y educador popular Oscar Jara Holliday:

Las experiencias son procesos socio-históricos dinámicos y complejos, individuales y colectivos que son vividas por personas concretas. No son simplemente hechos o acontecimientos puntuales, ni meramente datos. Las experiencias son esencialmente procesos vitales que están en permanente movimiento y combinan un conjunto de dimensiones objetivas y subjetivas de la realidad histórico-social. (...) El sentido con

que nosotros asumimos el concepto de sistematización de experiencias ha sido creado históricamente en América Latina. (...) Se tiende hacia una relación. (...) Se habla de auto aprendizaje, autodisciplina, auto evaluación, autogestión. (Jara Halliday, 2009)

Como se subrayó, dos de los miembros del equipo investigador son integrantes y actores protagonistas de esta experiencia, por lo cual, la sistematización de experiencias como modelo de investigación permitió comenzar a transitar este camino de sostener la pregunta para volver a mirar aquello que, poco a poco, se constituye en objeto de estudio. Fue necesario reconocer desde la experiencia particular de La Hormiga Circular, en los últimos 25 años, la gran variedad de procesos de sistematización y de reflexiones teórico-metodológicas que sus actores han hecho sobre ella: primero, en la construcción de una cooperativa de trabajo, con todo lo que ello implica, algo que abordamos a lo largo del trabajo; luego, la creación y sostenimiento del Circuito Nacional de Teatro a lo largo de veintiún años, en el que se cimentaron las bases de la propuesta a través del intercambio, el diálogo y la confrontación de los aprendizajes que teníamos en las prácticas de cada centro de la red, y por último, la capacitación, la formación permanente hacia adentro y afuera como el tercer vértice de este triángulo.

En síntesis, esta investigación recupera de la sistematización de experiencias su riqueza en torno a la posibilidad de no solo interpretar la realidad que toca vivir, sino también crearla y recrearla en el mismo proceso de conocimiento. Retomando a Jara Holliday, ponemos de relieve que “estas corrientes renovadoras que surgen en nuestro continente no aparecen ni se desarrollan por generación espontánea o por su propio dinamismo. Surgen porque los procesos sociales, políticos y culturales de nuestra América Latina pusieron en cuestión toda la lógica de interpretación colonial y subordinada que había sido predominante hasta los años cincuenta en el pensamiento latinoamericano” (Jara Halliday, 2009).

La actividad teatral: una praxis

Entendemos que el teatro puede ser definido desde múltiples perspectivas según el enfoque que privilegiemos, y que la autogestión teatral puede encarnar también diversas representaciones acerca de lo que se concibe por instrumentar espacios para el desarrollo de esta actividad específica. Para comenzar a establecer ciertas coordenadas teóricas que permitan definir nuestro tema de investigación, recuperamos la noción de teatro como actividad surgida de la praxis humana.

Es el hombre quien engendra un producto teatral como forma de satisfacción mediada por el sentido, como un quehacer para la realización de necesidades culturales y estéticas; asimismo, toda actividad teatral se concreta en el hecho teatral.

Marcos de Marinis lo expresa de la siguiente manera: “Podemos basar el hecho teatral en los dos elementos primarios que lo fundan, el actor y el espectador, y más precisamente en la relación que los une, a la que, al fin de cuentas, hoy suele llamarse simplemente la relación teatral (De Marinis, 1997).”

Desde otra perspectiva, Raúl Serrano afirma:

El del actor es un trabajo real pero que no parte de antecedentes reales (...) y tampoco debe dejar consecuencias reales en quienes lo hayan ejercido. (...) En ese trabajo el actor hallará elementos reales, (...) gente de carne y hueso, pero que procede y habla de otro modo que el habitual que él les conoce, datos totalmente irreales, (...) datos reales, (...) conductas controlables (...) junto a conductas que no pueden manejarse de modo consciente. (Serrano, 2004)

Serrano intenta rescatar la imagen del ser humano como un ser creador, como el sujeto de una praxis que puede ser creativa, visto como el creador de sí mismo. Desde una mirada marxista (como una crítica de lo existente), intenta considerar el arte como actividad, como teoría, como praxis social, con lo cual, esta necesidad de construcción colectiva de sentido y su producción se inscriben en un encuentro entre el actor y el espectador. El carácter relacional del hecho teatral transforma la necesidad del actor en la medida en que involucra la necesidad del espectador.

Entender el teatro como praxis cuya realización se da en el marco de un encuentro nos permite recuperar y sistematizar una experiencia de autogestión cooperativa realizada por un grupo de actores que inician un camino hacia la concreción de un espacio de producción teatral en un contexto específico.

La organización cooperativa: hacia la autogestión teatral

La autogestión, aún en su versión administrativa, involucra necesariamente concepciones económicas, políticas, sociales e ideológicas que la sostienen. Martin Buber (1876-1965), filósofo y escritor judío, austríaco e israelí estudia el valor de las instituciones comunitarias como las cooperativas y su ordenación federalista y descentralizada. Se enfrenta a la pregunta acerca del destino próximo del hombre como ente social: “siempre que se desarrolló una auténtica comunidad humana, se hizo sobre las bases de la autonomía funcional, del reconocimiento mutuo y de la mutua responsabilidad, individual y colectiva” (Buber, 1991).

Una praxis teatral autogestiva no tiende sólo a la autorresponsabilidad: tiene ciertas características fundamentales que le otorgan un perfil propio. Entre ellas, crear un clima de libertad y favorecer la comunicación; facilitar el diálogo y la confrontación de experiencias, al tiempo que se aprende a escuchar opiniones distintas y discutir sin imponer un punto de vista; no da recetas ni soluciones simplistas sino que enseña a

plantear problemas para la búsqueda conjunta de soluciones; fomenta el desarrollo de los integrantes y ayuda a adquirir y desarrollar la conciencia crítica, la reflexión, la creatividad y no la obediencia, sino la iniciativa y la autocrítica. Esta praxis teatral es el punto de partida para brindar un servicio fundamental a la comunidad, considerando que, para el pueblo, la cultura es un derecho.

El cooperativismo como movimiento, como conjunto de acciones orientadas a la realización de un fin determinado, se expresa y se manifiesta por medio de una entidad jurídicamente organizada: la cooperativa. En Argentina, la Ley 20.337 de Cooperativas, que rige su funcionamiento desde 1973, dice en su artículo 6° que no podrán “transformarse” en sociedades comerciales ni asociaciones civiles. Y, precisamente, la existencia de la cooperativa como organización socioeconómica jurídicamente reconocida —es decir, como un sujeto de derecho en la vida de relación social— es lo que convierte al cooperativismo en un verdadero movimiento, síntesis de teoría y práctica.

Las reglas básicas sentadas por los Pioneros de Rochdale en 1844 fueron perfeccionadas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en su Congreso Centenario realizado en Manchester en 1995, donde se definió a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gestionada”. A su vez, el mismo congreso define que las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

De acuerdo a la tradición de los fundadores, los asociados de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás. Para poner en práctica sus valores, la cooperativa lo hace a través de pautas generales que son los principios cooperativos: asociación voluntaria y abierta; control democrático por los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas; y preocupación por la comunidad.

Las cooperativas de trabajo se sustentan mediante el trabajo de sus asociados, por lo que están vinculadas a las posibilidades de subsistencia de estos y son una opción de relevancia social como marco para los grupos teatrales. Alfredo Moirano afirma: “la cooperativa de trabajo es, tal vez, la más perfecta, pero también la más difícil de gestionar exitosamente” (Moirano, 2010).

Los asociados de una cooperativa deben asumir la conducción de sus propias empresas abandonando los hábitos y la comodidad del trabajo dependiente: “Las cooperativas siempre fueron una planta exótica en las sociedades capitalistas por reunir a los débiles, por practicar la solidaridad y por apartarse del interés del lucro, reemplazándolo por el bien común” (Bonaparte, 1994).

Gustavo Schraier sostiene que los sistemas de producción teatral pueden clasificarse en dos grandes categorías: públicos o privados, según las diferencias en la organización, administración, financiamiento y objetivos, entre otros. Este esquema contempla las organizaciones cooperativas como Sociedades Accidentales de Trabajo, incluyéndolas dentro del modelo alternativo del sistema de producción privado. (Schraier, 2006).

Si bien consideramos valiosa la categorización de Schraier, proponemos que la estructura cooperativa que tomamos como unidad de análisis se inscribe en el tercer sector, el de la economía social. Dada nuestra postura, nos parece necesario no solo no asimilar dócilmente este caso particular a categorías preexistentes, si no también advertir acerca de la necesidad de analizar críticamente los discursos que circulan en torno a la cooperativización como alternativa o sociedad accidental, de modo de ponderar en su justa medida las implicancias de asumirse en el marco de la autogestión.

Alfredo Moirano, prestigioso referente del cooperativismo del trabajo, clarifica lo antes dicho de esta manera:

El conocimiento de la doctrina cooperativa es imprescindible para comprender la forma jurídica cooperativa, en tanto ambos conceptos están indisolublemente ligados. Una cooperativa no es una forma jurídica más para desarrollar una actividad económica; es una persona jurídica tipificada por la ley, pero con un contenido social y doctrinario que la distingue absolutamente de los tipos societarios e incluso de otros tipos asociativos, con los cuales solo guarda una semejanza aparente. La doctrina de la cooperación expresa una genuina propuesta humanista y se fue elaborando a través del tiempo como una reacción de defensa de los sectores populares contra situaciones de marginación y explotación. (Moirano, 2010).

El análisis institucional

René Lourau (1933-2000), sociólogo y educador francés, brinda el marco teórico para abordar la institución desde el análisis dialéctico con el propósito de sostener la complejidad de un concepto que alude tanto a formas sociales, como a normas, prácticas y discursos. El concepto institución es multirreferencial. Aprehenderlo desde la dialéctica de lo universal, lo particular y lo singular permite elucidar los movimientos de la institución, descomponiendo el concepto en tres grandes dimensiones que, a su vez, implican diferentes niveles de concreción en la realidad.

En el libro *Análisis institucional*, Lourau aborda la institución desde un estudio de la génesis del concepto, con un recorrido por distintas posiciones teóricas. Con respecto al modelo utópico de la Abadía de Thélème, creado por Rabelais,

designa establecimientos –delimitados dentro del espacio y tiempo social–, organizaciones o grupos definidos por características propias. Es un lugar clausurado, de represión libidinal, sometido a normas imperativas que acentúan las de la clase dominante. Por otro lado, el modelo de la Abadía acentúa el momento (del concepto de institución) de la norma universal que busca encarnarse en las formas singulares e institucionalizadas de sociabilidad. Se observa así que el modelo rabelaisiano revaloriza el momento de la universalidad y la singularidad a expensas del momento de la particularidad.

Lourau continúa la revisión de la génesis del concepto al hacer referencia a las ideas de Rousseau. Plantea que en la utilización del concepto Institución, se deslizan tres significados:

- El significado universal, estructural o incluso tópico de la institución. Se refiere a normas instituidas, a lo que ya se halla establecido.
- El significado particular, morfológico, de la institución. Se refiere a formas sociales visibles, de origen ya sea eclesiástico o estatal.
- El significado singular, dinámico, de la institución. Se refiere al acto de instituir, de fundar, de modificar el sistema instituido. Aquí reside lo instituyente.

Por su dimensión política (la autogestión) y paradigmática (centrar el análisis en la institución), la pedagogía grupal ya era, en tiempos de Lourau, un campo de implicación de la imaginación socio analítica. Más allá de una ideología comunicacional que nos influenciaba, se perfila la idea grupal de un rebajamiento de lo global sobre lo local; proyecto democrático, autogestivo, dentro del espacio-tiempo de la institución. El pasaje a la utopía política se efectúa cuando la mayoría de nosotros (el número de utopistas ha disminuido fuertemente desde entonces) pensamos que el movimiento de lo global sobre lo local podía y debía, dialécticamente, acompañarse del movimiento inverso, de lo local a lo global. En el léxico guattariano, era la revolución molecular como condición de una revolución molar.

Herramientas metodológicas

Nuestra investigación utilizó una metodología cualitativa basada en la revisión de material archivado y en entrevistas a actores sociales que, de alguna manera, contribuyeron a la constitución de la cooperativa: miembros actuales, ex-miembros, espectadores, miembros del consejo de administración, referentes en la comunidad.

Estas entrevistas fueron realizadas con preguntas abiertas en las que el entrevistador, a partir de una respuesta dada, indaga con preguntas sucesivas hasta

agotar el tema. Si bien el entrevistador tenía una guía general de preguntas, estas no se formularon de igual modo a todos los entrevistados. Por lo tanto, la historia que se reconstruye a partir de las respuestas no es necesariamente representativa de la voz de ningún individuo, sino que, en forma agregada, constituye una narrativa que tiene elementos de todos los relatos individuales.

Las entrevistas nos permitieron analizar las perspectivas de los informantes respecto de sus experiencias, historias de vida, trayectorias individuales e institucionales. Entendemos que los relatos circulan en una narrativa múltiple y se inscriben en la identidad de esta institución como objeto multirreferencial. El modo en que cada asociado hace propio el proyecto colectivo de La Hormiga Circular, a partir de una reconstrucción genealógica que los tiene como protagonistas, va trazando continuidades y rupturas que se redoblan en lo próximo y lejano respecto del semejante y de la institución.

El entrevistador, externo a la cooperativa, realizó encuentros con la totalidad de los asociados a La Hormiga Circular, a ex asociados, miembros de la comunidad, espectadores y docentes.

En el anexo 2 se adjuntan los modelos de entrevistas que se diseñaron para entregar al entrevistador.

capítulo III

acerca de la cooperativa
de trabajo artístico
La Hormiga Circular

Introducción

La definición de un objeto de estudio exige hacer un recorte de la realidad y hacer foco en aquella dimensión que se toma por objeto. No se puede estudiar todo en la medida en que entendemos que la realidad como totalidad se nos escapa en su complejidad. En este espacio nos proponemos acotarla para interpretarla y analizarla desde los recursos que nos ofrece el discurso y poder dar cuenta de ella reconociendo los límites de cada mirada.

La institución que tomamos como objeto de investigación es la Cooperativa La Hormiga Circular. En este sentido, el análisis institucional nos advierte sobre la necesidad de abordar los tres momentos del concepto institución: el momento universal, el momento particular y el momento singular, intentando no reducir la polisemia que comporta todo fenómeno institucional. La definición que sigue –siempre abierta– sintetiza todos los niveles de concreción. La institución que tomamos por objeto es, a la vez, un sistema de normas, un establecimiento, una organización, un conjunto de significados y sujetos que los portan.

La Hormiga Circular. Hacia la definición del objeto de estudio

La Hormiga Circular es un colectivo teatral autónomo que adoptó la forma jurídica y organizativa de Cooperativa de Trabajo Artístico. Fue fundada el 12 de agosto de 1987 en Villa Regina, Alto Valle del río Negro, Patagonia. Desde sus orígenes, se destacan un profundo compromiso federal, un abogar permanente por la valorización del teatro de provincias y una lucha constante contra el colonialismo cultural de los grandes centros urbanos, expresado en la realización permanente de producciones locales. Asociados de La Hormiga Circular nos dicen, cuando los interrogamos al respecto:

Quienes hacemos teatro en provincias estamos destinados a ubicarnos en la periferia del campo de producción que se reconoce por una lógica heredada como el centro de legitimación y difusión de la producción teatral del país. Nos vemos obligados a generar nuestros propios campos de producción y circulación artística.

Consultando archivos, actas y documentos fundacionales, pudimos rescatar que, desde la creación de La Hormiga Circular, se destacan:

- La convicción de que el trabajo conjunto es un factor indispensable para lograr la concreción de aspiraciones, deseos y necesidades artísticas, sociales y económicas de sus miembros.
- La pretensión de forjar una entidad que trascienda a las personas y permanezca en el tiempo.
- La necesidad de recibir una justa remuneración por el trabajo realizado.
- La posibilidad de contar con un espacio propio y algún medio de movilidad.

Como organización empresarial de la economía solidaria, la cooperativa posee una lógica opuesta a la dominante en el mundo capitalista-neoliberal: todos sus miembros son dueños de los medios de producción y ejercitan la gestión democrática. Se trata de un modelo productivo que necesariamente debe ser colectivo y que plantea una economía puesta al servicio del hombre. Así, trabajar bajo esta forma organizativa implica una ardua y constante tarea de creación y recreación de estrategias que permitan operar en un contexto adverso y colaborar a su transformación.

Es en ese sentido que La Hormiga Circular trabaja integrándose con otras cooperativas, espacios culturales y grupos de teatro que también bregan por generar fuentes de trabajo para los artistas, democratizar el acceso a los bienes simbólicos producidos en cada región del país y del mundo y construir una cultura centrada en el ser.

Asimismo, se realizan proyectos diversos que cuentan con el apoyo de organismos municipales, provinciales y nacionales, en la mayoría de los casos co-organizados con otros grupos, instituciones y salas. La actividad de La Hormiga Circular está basada en la producción de espectáculos teatrales, el dictado de talleres, la organización de eventos de diversa índole y el desarrollo de programas sociales.

Sus asociados, recorren miles de kilómetros por año, llevando sus espectáculos y talleres a remotos lugares del país y de Latinoamérica, actividad que fue un sello fundacional. No se registra ningún año sin que hayan tenido un prolífico recorrido por los caminos del país.

La educación cooperativa es difundida a través de múltiples programas, utilizando al arte como elemento de sensibilización para el abordaje de los principios y valores cooperativos.

Su sala, receptora de todos los grupos y artistas que pasan por la región, cuenta con un equipamiento tecnológico que permite responder a los requerimientos de espectáculos de diversa complejidad. En esta, en el 2013 se llegó al record de 120 funciones.

Los planes y programas encuentran una enorme receptividad en un público genuino que año tras año se renueva y aumenta, siendo el destinatario último de todas

las propuestas. El trabajo de La Hormiga Circular está comprometido con la consigna “un mundo mejor es posible”.

Echar raíces en la Patagonia. La Hormiga y su contexto

La comunidad que contiene a La Hormiga Circular en el marco de una despoblada y marginada Patagonia vive en Villa Regina, quinta ciudad de Río Negro. Desde sus orígenes en la década del veinte, comenzó a poblarse con una masa de inmigrantes nativos y extranjeros con perfiles, intereses y bagajes muy variados. La actividad económica principal es la fruticultura (peras y manzanas). En 2013, con casi 35.000 habitantes, tiene características agroexportadoras, con todo lo que este concepto denota. Ostenta infraestructura consolidada en su parque industrial, el más importante de la provincia en materia de producción agroindustrial. En el área de influencia inmediata (entre 15 y 20 km al este y el oeste por la Ruta Nacional 22), se encuentran las localidades de Godoy, Chichinales, Huergo y Mainqué, con características similares a Villa Regina. Entre todas suman unos 18.000 habitantes. Extendiéndose por todo el Alto Valle del Río Negro (100 km), se pueden sumar 250.000 habitantes. La composición sociocultural no difiere en gran medida de la mayoría de las localidades patagónicas.

La escritora María Eugenia Correas, integrante de la Asociación Cultural El Árbol de Trelew, señala:

La Patagonia existe como relato. Es un relato. (...) Es Tierra de Utopías. Y también es los hechos fatales que atraviesan todo su espacio y su tiempo: exterminio de aborígenes; fusilamiento de obreros; aplicación de la “ley de fuga” desde la cordillera chubutense hasta Ushuaia, desde la matanza de Zainuco en 1916 a la masacre de Trelew en 1972. Es sobrellevar el estigma de “Tierra maldita” atribuido a Darwin. (...) La pertenencia –por nacimiento o por adopción– nunca es sencilla ni fácil. Adquiere firmeza solo si se establece el único vínculo indisoluble: con la imaginación. Lograda la pertenencia, se instala la esperanza. Imaginación y esperanza: ambas son imprescindibles para arraigarse a esta región en la que se convive cotidianamente con lo diminuto y lo desmesurado; hostilidad y cobijo; la quietud y el vértigo y, siempre, lo mítico. Así, el solo acto de vivir –aún en soledad– otorga trascendencia.

capítulo IV

el desarrollo de
La Hormiga Circular

Introducción

La Hormiga Circular es, también, los miembros asociados que la conforman, quienes han transitado y habitado una forma de “hacer teatro”. Desde su génesis, la historia de la cooperativa es la historia de cada uno de los que por allí anduvieron. En esas historias individuales se teje la historia singular de la institución. Desde nuestra posición teórica, los productos institucionales, así como la institución misma, no son exteriores a los sujetos que la producen, sino que sujetos e institución se constituyen en una relación recíproca. Lo que sigue es un relato sobre La Hormiga Circular en continuo devenir. La historia, con sus continuidades y rupturas, a partir de las necesidades que dieron lugar a la permanencia sostenida a través del encuentro de muchas subjetividades.

El desarrollo de La Hormiga Circular

Delineamos cuatro momentos en la historia institucional que, esquemáticamente, se pueden situar en el tiempo a partir de diferentes ingresos de miembros a la institución desde su fundación. Estas cuatro líneas están sobredeterminadas por la tensión estructural en la que se dirime lo individual y lo colectivo y que se traduce aquí en cómo cada uno vivencia lo que entiende por relaciones personales y estructura jurídica.

Dicho de otro modo, la irreductibilidad de lo individual y lo colectivo está recubierta en este caso por las líneas fundacionales que marcan el desarrollo de la institución y se expresan en aquellos proyectos individuales que realizan los asociados a través de su trabajo en la cooperativa.

Entendida como oferta de sentido, estos aspectos posibilitadores de pertenencia organizacional se han transformado en huellas inscriptas en la dinámica institucional a partir del contrato simbólico que cada integrante del conjunto fue y va haciendo con la institución en la medida que transita por ella y la constituye, y que se expresa, hacia afuera, por las relaciones recíprocas que la institución establece con la comunidad. Se puede observar a partir de qué necesidades mutuas consolidaron su constitución recíproca.

Cuatro líneas fundacionales

La necesidad de pensar en líneas fundacionales surge frente a las múltiples necesidades que cubre o no La Hormiga en cada uno de sus asociados. Las entrevistas en profundidad arrojaban en principio diferentes miradas sobre el quehacer cultural de y en la cooperativa. Una mirada histórica permitió ordenar estas representaciones y elucidar la lógica a partir de la cual armar un mapa que revelara el lugar que tiene la institución para sus asociados. Encontrar ciertas continuidades y rupturas de acuerdo al momento en que cada asociado comienza a formar parte del colectivo. En este sentido es que se plantean cuatro líneas fundacionales:

Los fundadores, al momento de reunirse para encontrar una forma organizativa, tienen ya una experiencia teatral previa. Muchos son docentes o de profesiones afines. Eligen formar una cooperativa de trabajo porque quieren enmarcarse en una figura jurídica que haga trascender su actividad teatral más allá de los miembros que la realizan. El grupo deviene en cooperativa con un interés de trascendencia de evitar desaparecer frente a las disoluciones de los grupos que toman como referentes en la localidad, la región, el país y el mundo. En este sentido, podemos leer como mandato fundacional una renuncia a la actividad teatral individual y una entrega a La Hormiga como institución.

En ese entonces, la cooperativa fue el modelo elegido, frente a otros posibles, por su estructura autogestionaria, democrática, solidaria y participativa. Todos los fundadores sitúan su origen en las determinaciones de época: como efecto del silenciamiento opresivo de la dictadura, la democracia hace lugar a la necesidad de formar parte de un movimiento artístico-teatral y enmarcarse dentro de una estructura lo más democrática posible: la cooperativa.

En un segundo momento, ya fundada La Hormiga Circular, se puede leer el ingreso de asociados a partir de la convocatoria dirigida hacia algunos sectores medios de la comunidad para colaborar en las actividades de La Hormiga. Aparece la necesidad de abrirse todo lo posible a la comunidad en alianza con el campo educativo –al que pertenecen algunos de los asociados fundadores–. Del lado de los nuevos asociados, el ingreso es motivado por la necesidad de desarrollar una actividad recreativa, solidaria y de servicio a la comunidad. Es, en cierto sentido, colaborar con la cultura y llevar la cultura a la escuela y de allí a los barrios. Aquí, la cooperativa es también la posibilidad de brindar un servicio social pasando por lo artístico. En este punto es más marcado el valor del voluntarismo y la solidaridad grupal.

En un tercer momento, a mediados de los noventa, producto de un taller para adolescentes más estudiantes de teatro provenientes de Neuquén y Roca,

ingresaron jóvenes dedicados exclusivamente a la actividad. Eran chicos que, habiendo terminado el secundario, no habían podido o no habían querido realizar una carrera fuera de la ciudad, y decidieron llevar adelante un proyecto grupal a largo plazo, con lo cual, la actividad se transformó en su oficio y modo de vida. En el entrecruzamiento de necesidades mutuas, ellos entienden que La Hormiga les ofrece una estructura de autogestión cooperativa para desarrollar una actividad artística. Se entrelaza la idea de rentabilidad y de desarrollo profesional en lo teatral desde el trabajo cooperativo.

El cuarto momento, con la organización cooperativa plenamente consolidada, lo define el ingreso de personas decididamente comprometidas con la actividad artística y con el objetivo centrado en lo laboral-teatral.

Institución y grupalidad: momento de crisis

En el momento en que se realizan las entrevistas (fines de 2011 hasta el primer trimestre del 2012), los asociados en general manifiestan que están atravesando un momento de crisis e intentan, con dificultad, transmitir su percepción de la situación, definir la naturaleza de esta crisis, las cuestiones involucradas, las posibles soluciones. Los temas se aglutinan en torno a relaciones personales, intereses diversos, problemáticas del orden de lo grupal.

Es claro que no todos entienden, esperan o reclaman lo mismo de la cooperativa y, a través de ella, de sus compañeros, pero el marco común que los contiene permite definir aquellas marcas que se han ido instalando a lo largo de la historia de la institución como recorridos posibles por los que van transitando. Sus experiencias se traducen en el sentido que encuentran para estar allí: las funciones sociales que le imprimen a la institución su razón de ser y de estar.

Lo artístico teatral como tarea y el marco democrático como rasgo del modelo cooperativo se erigen como el punto en el que comulgan todos los asociados más allá de los diferentes lugares que ocupan en la estructura. Asimismo, todos los miembros hacen propia La Hormiga Circular y se mezcla con un “nosotros” cada vez que hablan de la institución; en este sentido, La Hormiga es “nosotros”. Esta asimilación de La Hormiga al grupo humano que la conforma está presente en todos los asociados y surge la tensión entre las historias de vida y la historia de la institución.

Todos consideran que su trabajo en La Hormiga es profesional, todos manifiestan conocer y adherir a los principios y valores del cooperativismo y todos creen que ser y formar una cooperativa es la mejor opción frente a otras posibles. Algunos mencionan que, en general, les falta formación en el cooperativismo o

que hay formación desigual y algunos piensan que esto es una deuda pendiente. Ninguno manifiesta que le gusta el trabajo administrativo necesario para llevar la institución adelante, cada uno desearía que hubiera alguien que se ocupara eficientemente de eso.

Acerca de la inserción en la comunidad

Los entrevistados coinciden en que la cooperativa tiene una inserción plena en la comunidad que se traduce en una historia de intercambios recíprocos con otras instituciones, fundamentalmente educativas y político estatal, y en menor medida con instituciones religiosas. En este sentido, los asociados reconocen las determinaciones de época: políticas, económicas y sociales como función de la particular inserción en la comunidad; entienden que necesariamente las relaciones son dinámicas y han ido fluctuando también de acuerdo a las políticas de Estado en materia cultural. La cooperativa se revela como una institución plena y articulada a la vida institucional de la comunidad, la zona y el país.

Al ser reconocida como un lugar de referencia artística teatral de la ciudad, los miembros manifiestan que todos los sectores sociales conocen la existencia de La Hormiga. Relatan alguna circunstancia a partir de la cual han tenido la posibilidad de vivenciarlo. Asimismo, emerge cierto anhelo, inquietud o desconcierto frente a la “realidad” de que no todos los sectores sociales van al teatro. Frente a esto, se presentan lecturas diversas y la referencia vuelve a ser algún hecho vivenciado, es decir, “los que faltan” –así como los que van– son, también, de algún modo individualizados desde la particular posición que tiene cada asociado en la estructura social. Para algunos, faltan los profesionales; para otros, las clases populares, o los barrios, o los empresarios.

La singularidad de esta afirmación pareciera asentarse sobre la idea de que las presencias y ausencias entre el público de La Hormiga pueden ser identificadas y nominadas. En el mismo sentido, pero en tensión con lo anterior, aparece la imposibilidad, visible en el registro de la duda, de dimensionar el alcance del impacto de la institución en los diferentes sectores sociales. Hablan como asociados, pero también como miembros de la comunidad y, en este sentido, las identidades se confunden frente al deseo de más participación social en las actividades de la Cooperativa. La salida de este atolladero se hace visible frente a la pregunta sobre la contribución de La Hormiga en el desarrollo cultural de la ciudad, aquí todos coinciden y visibilizan claramente que la actividad de La Hormiga ha contribuido y seguirá contribuyendo en este sentido. Esta aparente paradoja se transforma, a los fines de análisis, en un analizador privilegiado, ya que

se inscribe en una sensación individual pero generalizada de que la institución no agotó sus posibilidades de inserción y que esto depende de voluntades individuales más que de la eficacia de la institución.

capítulo V

La Hormiga Circular:
un modelo cooperativo

Introducción

En este capítulo se aborda el funcionamiento de la Cooperativa La Hormiga Circular como una experiencia local de concreción del modelo cooperativo. El nivel organizacional de la institución da cuenta de cierta lógica por la que transitan sus miembros y ordena los tiempos y los espacios en los que se trabaja, se tejen relaciones y se produce teatro. El nivel organizacional habla de una regulación en la forma de hacer juntos en este caso, la cooperativa de trabajo.

El cooperativismo como modelo

Si bien el cooperativismo puede considerarse como un todo, se trata de una realidad compleja de abordar ya que no son lo mismo las cooperativas grandes que las pequeñas o las rurales que las urbanas. La rama de la actividad introduce diferencias entre las de trabajo, las de servicio, de consumo, seguros, vivienda, etcétera. La clase social a la que pertenecen los miembros marca grandes variables en los análisis y también los cambios sufridos en el mundo desde el surgimiento del fenómeno cooperativo en 1844 por un grupo de obreros ingleses en Rochdale, combinado con guerras, permutas en los modos de pensar, sistemas de convivencia y conductas de los seres humanos.

El cooperativismo como movimiento (es decir, como conjunto de acciones orientadas a la realización de un fin determinado) se expresa y manifiesta por medio de una entidad jurídicamente organizada: la cooperativa.

Sostenemos que una cooperativa es mucho más que una forma jurídica regulada por la ley. Su contenido social y doctrinario, su origen, su historia, la hacen totalmente diferente a las sociedades anónimas, e incluso a otros tipos asociativos, como fundaciones, gremios y mutuales, con los que guarda coincidencias de forma o parciales. Cuesta comprender la forma jurídica cooperativa y cuesta poder compararla y profundizar la relación con otras formas jurídicas que se pretende colocar como similares, en parte, porque desde las políticas neoliberales que arrasaron con el país desde el último cuarto del siglo pasado a la fecha, se ha implementado un ocultamiento de la doctrina cooperativa. La doctrina de la cooperación expresa una genuina propuesta humanista y se fue

elaborando a través del tiempo como una reacción de defensa de los sectores populares contra situaciones de marginación y explotación.

Hacia la autogestión. El funcionamiento de La Hormiga Circular

La estructura de La Hormiga Circular (la forma en que interactúan los asociados para llevar a cabo las tareas vinculadas con la administración, la producción, la gestión, la comunicación, la maestranza y la técnica) está vinculada con la estrategia de la institución. No responde a un formato u organigrama fijo y se va adaptando a las circunstancias y a los objetivos planteados (las tácticas para alcanzar los fines). Las maneras en que se comunican las áreas, se comparte la información y se toman de decisiones son algunos de los puntos analizados en este libro, dando por sentado que la producción artística corre por canales más tradicionales.

La Hormiga Circular tiene como máximo órgano de decisiones la asamblea de asociados que se reúne una vez por año. Allí se aprueba la memoria y balance, la distribución de excedentes en caso de existir, la aprobación de los programas a seguir en el período y se eligen los consejeros, que se renuevan por tercios pudiendo ser reelegidos.

El consejo de administración funciona con seis miembros y es el encargado de llevar adelante los diferentes programas políticos, artísticos y administrativos decididos en la asamblea; su funcionamiento es de una reunión mensual. En dicha reunión se evalúa el funcionamiento de las diferentes áreas y programas que se estén implementando y se realizan los ajustes correspondientes.

El presidente, secretario y tesorero conforman el consejo ejecutivo, que se reúne todas las semanas (y cuanta vez sea necesario) para trabajar sobre la marcha de los programas en funcionamiento y para ver ajustes en las áreas: técnica, comunicación y administración. Se encarga del sostenimiento de lo ideológico, de la marcha del todo, no se ocupa de detalles cotidianos.

Cada tres meses se realiza la reunión ampliada de asociados. La tarea central es comunicar a los asociados lo hecho en los meses precedentes y discutir las acciones por venir en lo referente a las políticas generales de la cooperativa.

En los últimos dos períodos a la fecha, La Hormiga Circular desarrolló y mantuvo en funcionamiento tres departamentos, en los que se distribuían y participaban los asociados, colaboradores, ingresantes, y aprendices. Este sistema de funcionamiento (por departamentos) llevó a que estos se atomicen, y en la actualidad se está trabajando por programas y proyectos. También se sostienen las siguientes áreas:

- 1.- AREA DE GESTION Y PRODUCCIÓN.
 - 1.1. Producción: programación de sala, nuevas producciones, reposiciones, giras, reemplazos en obras, circuito de teatro, programas, ciclos, talleres.
 - 1.2. Gestión: municipal, provincial, nacional e internacional.
2. AREA ADMINISTRATIVA.
 - 2.1. Administración: tareas diarias de la secretaria administrativa con un horario fijo de diez horas semanales.
3. AREA TECNICA.
 - 2.1. Mantenimiento técnico de sala: reposición, arreglos, orden y guardado de material técnico de la sala.
 - 2.2. Maestranza.
 - 2.3. Mantenimiento edilicio, construcción.
 - 2.4. Vehículos.
4. AREA COMUNICACIONAL
 - 3.1. Prensa y difusión de todas las actividades de La Hormiga circular.
 - 3.2. Comunicación interna y externa.

En síntesis, La Hormiga Circular ha desarrollado y mantiene los siguientes programas:

1. PROGRAMA ADMINISTRATIVO.
 - 1.1. Proyecto de presupuesto anual.
 - 1.2. Proyecto de reglamento interno (modificaciones, ajustes)
 - 1.3. Proyecto de mantenimiento de instalaciones.
 - 1.4. Proyecto de vehículos.
 - 1.5. Proyecto de padrinazgo de la escuela N° 220, “María Elena Walsh”.
2. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE ESPECTÁCULOS
 - 2.1. Proyecto de obras propias
 - 2.1.1. Obras en cartel.
 - 2.1.2. Obras en gira.
 - 2.1.3. Nuevas obras.
 - 2.1.4. Reposiciones.
 - 2.2. Proyecto de Programación de Sala
 - 2.2.1. Funciones de obras propias.
 - 2.2.2. Eventos.
 - 2.2.3. Muestra Talleres.

- 2.2.4. Otras Funciones.
- 2.3. Proyecto La Escuela Va al Teatro
 - 2.3.1. Formación de espectadores (nivel medio).
 - 2.3.2. Funciones para escuelas (nivel inicial, primario y terciario).
- 3. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE EVENTOS
 - 3.1. Proyecto Circuito Nacional de Teatro
 - 3.2. Proyecto Circuito Nacional de Teatro para Niños.
 - 3.3. Proyecto Salas en Red.
 - 3.4. Proyecto Formación de Espectadores.
 - 3.5. Proyecto Otros Eventos
 - 3.5.1. Festival del Comahue
 - 3.5.2. Festival de Humor
 - 3.5.3. Festival Estudiantil
 - 3.5.4. Festival de Verano.
 - 3.5.5. Festival de Invierno.
 - 3.5.6. Apertura del Fogón Estudiantil.
- 4. PROGRAMA DE FORMACIÓN
 - 4.1. Proyecto Talleres Internos.
 - 4.1.1. Talleres artísticos
 - 4.1.2. Talleres de cooperativismo.
 - 4.2. Proyecto Talleres Externos.
 - 4.2.1. Niños.
 - 4.2.2. Adolescentes
 - 4.2.3. Adultos
 - 4.2.4. Fuera de la sala.
- 5. PROGRAMA COMUNICACIONAL
 - 5.1. Proyecto de comunicación interna.
 - 5.2. Proyecto de comunicación externa.
- 6. PROGRAMA 7 CICLOS, EL TEATRO NUESTRO COMO CONSTRUCTOR DE CONOCIMIENTOS

Este programa fue diseñado para que todos los estudiantes y educadores de Villa Regina, puedan concurrir a vivenciar una de las seis obras de teatro en cartelera y reflexionar con los actores, después de las funciones. Fue avalado y apoyado por el Instituto Nacional de Teatro, la Legislatura de Río Negro, la Dirección de Cooperativas de Río Negro, el Ministerio de Educación de la

provincia, el Consejo Escolar Zona Alto Valle Este II, la Municipalidad y el Concejo Deliberante de Villa Regina, y la Federación de Cooperativas de Río Negro. Participaron de este Programa 7.983 estudiantes y docentes. Se realizaron 83 funciones en 6 meses de trabajo.

Cada uno de estos programas sufre variaciones de acuerdo a la gestión y a los acontecimientos locales, regionales o nacionales.

1. El presupuesto anual, estructurado en base a cuentas, se realiza particularizando las necesidades económicas de cada uno de los programas y los ingresos previstos.
2. Las producciones propias se realizan en base a la presentación de proyectos por parte de los asociados.
3. El Circuito Nacional de Teatro cambia año a año las sedes receptoras de los espectáculos, pero se realiza durante nueve meses con cinco sedes. La selección de espectáculos es realizada por un comité específico sobre las más de cien carpetas que se proponen año tras año. Para otro tipo de eventos, (por ejemplo, festivales), se concursa enviando los materiales de los que se dispone para la fecha de estos. Anualmente se realizan proyectos de gira de acuerdo a la disponibilidad de los espectáculos existentes.
4. Los talleres son ofrecidos a la comunidad en febrero de cada año y su coordinación está a cargo de asociados o externos a la cooperativa.

Visión, misión y objetivos planteados

La visión de La Hormiga Circular es “ser una organización sociocultural y cooperativa cuyo eje sea el hombre en cuanto que agente transformador de la realidad, con el fin de que trascienda en el tiempo sosteniendo y difundiendo un modelo de producción más justo, solidario y comprometido con las nuevas formas de construcción política y ciudadana emergentes en el contexto nuestro continente”.

La misión de La Hormiga Circular es “desarrollar, con la máxima calidad posible, actividades artísticas de diversa índole, pretendiendo satisfacer las necesidades económicas y artísticas de los asociados y ofrecer a la comunidad servicios culturales que aporten, desde ese campo, a un desarrollo integral de esta, además de trabajar en conjunto con organizaciones socioculturales en miras de generar trabajo para los artistas y ampliar la oferta teatral en la región”.

Los objetivos que rigen el funcionamiento de La Hormiga Circular son:

1. Propiciar el desarrollo y la producción de espectáculos dentro del campo de las artes escénicas, brindando una programación diversa al público.
2. Participar en la construcción de una red de circuitos y eventos articulados y coordinados a nivel federal, fortaleciendo la producción conjunta y el intercambio de experiencias, de modo que favorezcan a nuestros teatros como nudos solidarios.
3. Brindar a través de los talleres un canal de expresión y participación a la comunidad con una calidad pedagógica en actualización permanente.

capítulo VI

lo artístico en escena

Introducción

Este capítulo cuenta la manera de tomar decisiones para encarar los diferentes proyectos de producción para las obras, los entornos que acompañaron los procesos, las influencias recibidas, los maestros reconocidos, la enorme importancia de los 21 años consecutivos del Circuito Nacional de Teatro, pero, fundamentalmente, describe la forma de encarar cada uno de los trabajos, sin dueños, sin ataduras y sin premisas estéticas que los condicionen. También, se narra la temprana decisión de realizar talleres de formación, de autocapacitación y de entrenamiento, recurriendo a una búsqueda permanente y autogestiva.

Antecedentes

La Hormiga Circular fue fundada por el Grupo de Teatro Nuestramérica. Este grupo, pilar de lo que más tarde sería la cooperativa, se conformó a partir de la experiencia del Grupo de Teatro de la Escuela Municipal de Arte (EMA), a través del cual se comenzó a tomar talleres y organizar funciones de otros grupos de teatro y títeres de la provincia.

Éramos un grupo de jóvenes pueblerinos, con inquietudes, con ganas, con deseos y necesidades. Queríamos cambiar el mundo desde acá, desde este espacio patagónico, que casi no existía en el mapa artístico-cultural del país. No éramos poetas, plásticos, actores, escritores, músicos... artistas. Tampoco los teníamos cerca, no veíamos espejos. Nos considerábamos “normales”, miembros de una comunidad que nos reconocía en los ámbitos en que nos desarrollábamos.

Varios eran incluso “hijos de...”, algo muy importante en un pueblo de origen italiano, conservador y cerrado; otros venían de distintos lugares, buscando un lugar.

Tres motores dieron un gran empuje inicial: Norman Tornini, como director de la EMA y luego como Subsecretario de Cultura de Río Negro; La educación por el arte como filosofía de base, y, finalmente, cierta energía, juventud y hasta ingenuidad enmarcada en una democracia naciente:

Nos costó mucho tiempo, muchos años el reconocernos como artistas. Fueron comienzos ingratos, durísimos. Todo nos llevaba a dejar, más que a seguir. Tuvimos rechazos, nos ignoraron, nos criticaron. Pero eso no fue todo: también tuvimos

brazos abiertos, solidaridad, y apoyo entre los compañeros teatrales de la región, como fueron La Barda de Río Colorado, Libres de Beltrán, La Puerta, Títeres de Roca, El Teatro del Bajo de la cooperativa El Establo de Neuquén, la cooperativa El Caracol de Roca.

Estos gestos tuvieron eco entre otros artistas, músicos y plásticos de la Región.

En los setenta, existió en Villa Regina el poderoso y fecundo Movimiento Teatral Reginense, desde el que se hizo teatro, talleres y giras durante cuatro años; por su presencia y por su peso, lograron que Villa Regina fuera nombrada sede permanente del Encuentro Rionegrino de Teatro y que tuviera cuatro ediciones a nivel provincial entre 1970 y 1973. En 1974, ya sin apoyo de la Municipalidad ni de la provincia, con el escaso apoyo de vecinos y el único sostén de la Biblioteca Popular, cierran el telón para siempre.

Recién en 1982 comenzó a viajar una vez cada quince días Salvador Amore, gestionado por Norman Tornini. Amore cumplía tareas de asistencia en El Bajo de Neuquén y El Caracol de General Roca. En estos encuentros se reunían alrededor de treinta jóvenes que querían saber de qué se trataba el teatro. Sin embargo, seguía el miedo, costaba juntarse fuera de las casas y solo se podía dar continuidad a las actividades entre los más conocidos.

Cuando volvió la democracia a Argentina siguieron los talleres de teatro en la EMA a cargo Cecilia Arcucci, de El Bajo. En el 84, con los titiriteros Adela Litbak y Omar Olmedo, este grupo incipiente realizó la primera obra de Nuestramérica: *Juguemos a la poesía*.

En 1985, comenzó una tarea de formación, se sentaron las bases del grupo y se decidió recuperar los Encuentros Provinciales de Teatro en su sede natural: Villa Regina. Llevó todo el año comunicar el anteproyecto a la comunidad, buscar apoyos, compromisos, fondos, saber quiénes y cuántos eran en el teatro provincial, conectarlos, conocerlos y hacerlo. Participaron veintiún grupos de teatro de la provincia de Río Negro. Nació oficialmente la Co.Te.R (Coordinadora de Teatro Rionegrino) en una confitería céntrica de la localidad. Entonces, se estrenaba *Hay se comen al flaco*, de Osvaldo Dragún, en el Círculo Italiano, abriendo el evento.

En 1986 se armó la primera sala en la Gomería (un salón que era depósito de una gomería de autos), en la cual Nuestramérica ensayaba, se reunía, discutía y buscaba formas organizativas que les permitieran superar lo que veían alrededor:

Los grupos se constituyen en torno a una persona que lo convoca, lo dirige, lo lidera, escribe o lo que sea, se desarrollan y se separan. Uno se lleva las luces, otro el vestuario, otro deja el teatro para siempre, otro lo odia.

Se estrenó *La bolsa de agua caliente*, de Carlos Somigliana, y durante todo el año se trabajó duramente en *El cuento del petróleo*, que se presentó en sociedad

en la apertura del VI Encuentro Provincial de Teatro. En 1987, comenzaron giras, viajes de *El cuento del petróleo*, reconocimientos (más afuera que adentro), Bariloche, El Bolsón, Ushuaia, Santa Rosa, Rosario. Fiesta Nacional del Teatro y en agosto, el surgimiento de La Hormiga Circular. Después de aquel noviembre surge la oportunidad de tener una sala de teatro.

A finales de este año 87, habíamos pasado a ser “raros”, “distintos”. ¿Qué harán tanto tiempo encerrados ahí adentro? ¿Por qué está todo pintado de negro?, ¿viste que no tiene ventanas?

El Dr. Jorge Dubatti, reconocido crítico, investigador y docente argentino, expresa que “el teatro argentino entre 1983 y 2007 no está al margen de las reglas que impone la nueva cartografía cultural”. O sea que se puede tomar como un período cultural que muchos denominan posdictadura. En parte, estamos hablando de un tiempo histórico inmediato, reciente. Y por otro, quizás más polémico, nos preguntamos si se puede hablar en todos los aspectos y con claridad de posdictadura, aún a 30 años de la vuelta a la democracia.

De El cuento del petróleo a La razón blindada

Partimos de reconocer que no hay *un* teatro, sino teatros, y que es en ellos que nos leemos y aprendemos desde hace más de 30 años.

El llamado teatro argentino es, en general, teatro rioplatense o, más acotado, teatro “porteño”, con sus códigos, virtudes, copias y defectos, pero refleja una pequeña porción del gran teatro latinoamericano.

En la meseta patagónica, se siente la aridez, la desolación, la inmensidad, lo desmesurado. En el valle, el verde responde a la mano del hombre, a la cultura del trabajo. En la cultura del trabajo crece el proyecto de La Hormiga Circular.

En la ruta de 25 años de estrenos, funciones, encuentros y desencuentros, se pueden encontrar continuidades, búsquedas y, sobre todo, muchas preguntas. Siempre prevaleció la búsqueda de un “teatro situado”, un teatro hecho desde “acá” por artistas que transcurrían su devenir en este lugar. Los guía permanentemente la necesidad de realizar un teatro orgánico y tomado de la vida. La organicidad de las actuaciones, de un teatro propio, los mantuvo vivos. Se trata de la búsqueda de un teatro con valores que refleje en sus actos, encuentros, talleres y circuitos. Algo que les dé identidad y que los posicione ante los otros con una ética y una estética propias.

El cuento del petróleo

En la gestación de *El cuento del petróleo* teníamos inocencia y pureza, descubrimos la creación colectiva, guiados por Hugo Aristimuño, y empezamos a tener claridad sobre lo que queríamos decir y el marco en el que lo haríamos. Eran tiempos de contagiar a una sociedad que decía no haberse enterado de lo que se había vivido, tiempos de celebración de lo cívico con el teatro, después de tanta sangre e injusticias. Tiempos de canciones que las sabíamos todos, que circulaban por las casas. Casas que eran lugares operativos, de reunión, de generar. Así producíamos.

El grupo tenía unas veinte personas entre quince y treinta y tres años de edad, Trabajaban entre dos y tres veces por semana. Hugo viajaba desde Beltrán hasta Regina (150 km.).

El tema surgió de una anécdota contada por el padre de un compañero: “Yo siempre dije que en Regina había petróleo”. La historia era sobre un personaje que, diciendo que era ingeniero, apareció en la villa en el año 82, estuvo 15 días, llegó de traje, pidió cigarrillos importados y diarios de Buenos Aires, se alojó en el hotel más importante que tenía la localidad, citó a las fuerzas vivas y los sedujo. Concurrieron comerciantes, profesionales, obreros, docentes, banqueros y médicos a ofrecer sus servicios e instituciones. Barreda, así se llamaba, mencionó que venía en nombre de una empresa de petróleo (la Standard Oil) a iniciar las exploraciones, contratar personal, y abrir cuentas en los bancos, esperando un giro de miles de dólares. A los 15 días, terminó preso, mencionando al General Viola y manteniendo el personaje. O sea, el Cuento del Tío.

El encuadre fue año 82, final de la dictadura, mostrar las miserias humanas, no nombrar a nadie (o sea, no exponer a la comunidad que, en definitiva, por ambición, necesidad o ingenuidad, fue víctima). Y, por sobre todas las cosas, hacer un buen producto teatral, entretenido y claro ideológicamente.

La investigación se llevó a cabo con documentación de época, en la prensa local, entrevistas a más de 30 personas que habían estado involucrados en el hecho, reconocimiento de todos los lugares involucrados y socialización de la información obtenida. Con todo ese bagaje se comenzó a improvisar, a montar escenas, a pensar el espacio, a definir las situaciones que los llevo a estrenar *El cuento del petróleo* como apertura del VI Encuentro Provincial de Teatro en el teatro Circulo Italiano, ante 700 personas. La repercusión fue impresionante desde lo social y desde lo teatral. La gente del pueblo fue a ver a quién se eschachaba o denunciaba, se sintieron espejados. Con las funciones que siguieron, el público seguía aportando anécdotas y cuentos del hecho.

La obra nos permitió un derrotero por varios pueblos de la provincia y la región, participamos en la Fiesta Nacional del Teatro, en el Cervantes. Allí vimos cuán inocentes éramos y que mal trataban en la capital del país al teatro de provincias. En la obra no

usábamos maquillaje, nos obligaron a maquillarnos; los de vestuario nos plancharon hasta las medias. Lo más dificultoso fue negociar con los encargados de cada sección –terribles burócratas que trabajaban a reglamento y se robaban todo–, ya que no podíamos ni mover una escalerita para subir al escenario si no lo autorizaba el jefe, que no estaba y venía a la mañana. El responsable de sonido se negaba a pasar las grabaciones que llevamos en nuestros cassettes caseros y ni hablar de lo que fue cuando arrojamos papelitos en la sala. No nos querían dejar realizar la segunda función. Pero el mayor aprendizaje lo recibimos de nuestra máxima aspiración: conseguir una nota en un diario de Buenos Aires, ya que para todo te pedían eso. Salió una nota en La Nación, en la que el cronista no solo no vio toda la obra, sino que confundió el discurso de Galtieri con un discurso de Perón y desde ese hecho analizó la parte de obra que vio.

Hasta ese momento, no solo el teatro, sino todos los hacedores de la cultura vivían mirando a Buenos Aires, que vivía mirando a Europa. Esto, a su vez, se reproducía en cada capital de cada provincia o en cada centro de poder. Allí comenzó a construirse una propuesta de provincia para provincias.

El golpe en la nuca recibido por parte de los porteños no nos volteó: nos dio impulso. Apuramos la concreción de lo organizativo y creamos La Hormiga Circular. Logramos la sala propia, un lugar donde ensayar, donde entrenar, donde dejar las pocas pertenencias teatrales, donde compartir las obras, donde estudiar, donde reunirnos, donde pensar el futuro. Hasta que sucedió.

Ocupamos ese lugar, quemado y abandonado, en los terrenos del Ferrocarril. Lo limpiamos, le pusimos un techo y, con una lona como pared donde faltaba, hicimos una función de *El cuento del petróleo* para la comunidad y decidimos que ese era nuestro teatro. Le construimos la pared restante e iniciamos los trámites para tener luz, gas y la tenencia del lugar.

Empezamos sin baños, sin una pared, sin piso, sin sillas. Éramos cooperativa. Teníamos sala.

Chau, Cuco, 3.17 Maga y Azul. *El Teatro Va a la Escuela*

Entusiasmados con la creación en equipo, con la formación y con la posibilidad de experimentar con nuevas producciones, conformaron equipos, invitaron a un músico, y fueron a las escuelas de Villa Regina e Ingeniero Huergo, para preguntarle a la mayor cantidad de niños de 4º y 5º grado cuáles eran sus miedos, qué los asustaba y cómo lo sentían ellos. Como resultado de las numerosas entrevistas, aparecieron muchos “cucos”. Con ello, y nuevamente mediante improvisaciones, fueron dándole forma a una obra para niños que realizó más de cien funciones, casi todas en escuelas de Villa Regina y su zona de influencia: *Chau, Cuco*.

Conjuntamente, con la difusión de la obra, diseñaron un proyecto que se denominó El Teatro Va a la Escuela, que incluía un seminario de dos jornadas para docentes, que les permitía acceder al hecho teatral, saber cómo se arma una obra y realizar, a partir de esta, tareas áulicas con sus alumnos.

Hasta esa obra, en Nuestramérica, y en lo que ya era La Hormiga Circular, habían participado todos los miembros del colectivo. Cubriendo los diferentes roles, todos se adueñaban de *Chau, Cuco*. Se tomaban las decisiones en conjunto y se tenía en cuenta el aporte de todos. Con *Chau, Cuco*, comenzaron los retiros económicos del equipo de trabajo de la obra, lo cual generó desde llantos hasta aseveraciones del final del grupo. No ocurrió y fue dando lugar a distintas creaciones y proyectos, incorporando a la vez más gente a la propuesta.

La misma metodología y mecánica se desarrolló con *3.17 Maga y Azul*, pero destinada a un público adolescente, y partiendo de la siguiente hipótesis: “El Adolescente no es una persona”. También fue un notable éxito de público y realizó una recorrida por todas las escuelas de la zona.

El grotresco: Fábrica de mis amores, Nunca nada, Casa Cerrada, Bety Godt, Nuestro Pacto

Este bloque de obras, hechas en distintas épocas y por distintos equipos, llevaron a la cooperativa a diferentes búsquedas, a muchos logros y, por sobre todas las cosas, al reconocimiento fuera de la localidad. En cierta medida, fueron obras que marcaron un punto alto, con notables participaciones en Fiestas Nacionales de Teatro y viajes al exterior.

Los Nosotros, proyecto integral de búsqueda del actor patagónico

Después de un taller anual para adolescentes, un grupo de alumnos, sumando a otros jóvenes que provenían de localidades de la zona, decidieron realizar un proyecto a cuatro años, en el que pasan por distintas etapas de capacitación, entrenamiento y formación integral, con la realización de diversos espectáculos como: *Hechizo de amor*, puesta callejera, con notables técnicas para ese ámbito. *El Maruchito*, obra para adultos y adolescentes, que participa de la Fiesta Nacional del Teatro en Rosario, con enorme repercusión de colegas y de la crítica especializada. *Pinoquio*, recreación del cuento de Collodi para niños, con mucho despliegue escenográfico y de acción. Cerrando, una obra de teatro-danza,

Inmemorial. Finalizada esa experiencia, varios integrantes del grupo Los Nosotros emprenden distintos caminos y otros se incorporan a la estructura de La Hormiga Circular.

Búsqueda de público que no concurre al teatro: Malas, Globalisábados, Os Colados. *Paradas callejeras*

Distintos espectáculos de café concert para eventos, para calle, donde el primer objetivo fue llegar a un público no habituado a concurrir a las salas de teatro. Se emplearon distintas técnicas y se logró una buena respuesta de la comunidad. Varios de estos espectáculos realizaron numerosas participaciones en fiestas de localidades y en muchísimos boliches de la zona.

Aniversarios: Una sombra en el pajonal, Babilonia

Estos espectáculos fueron prácticamente los únicos que se construyeron para celebrar aniversarios de La Hormiga Circular y que, por tener la participación de numerosos actores (propios e invitados) y escenografías no desmontables, no permitían la itinerancia, por lo que realizaron poca cantidad de funciones (alrededor de 10 cada uno) pero con una impresionante concurrencia de público, llenando la sala de La Hormiga Circular en cada representación.

Cooperativismo: Cachuzo y Ferrolo, Pata de fierro, Malahuella, Tres tristes trigos

A partir de pedidos del mundo cooperativo, se empezaron a realizar una serie de trabajos que respondían a la idea básica de sensibilizar sobre la temática del cooperativismo en escuelas y distintas comunidades, donde no llega otro tipo de teatro. En su conjunto, superaron las 2000 representaciones y varias de ellas han realizado giras por diversos países latinoamericanos y europeos.

En el caso particular de *Pata de fierro*, además de la temática, logra una factura teatral de magnitud, que la convierte en la obra más premiada de La Hormiga Circular.

La razón blindada

Esta obra, con la cual La Hormiga Circular produce una síntesis, conjugando en su producción cuatro generaciones de personas que pasaron por la institución, logra, a su vez, una repercusión en cuanto a su calidad en cada uno de sus ámbitos.

Esta obra, con texto de Arístides Vargas, pone en riesgo muchas certezas que adormecen a diario nuestra conciencia, tal vez para que nos soñemos vivos y nos creamos dueños de eso que llamamos identidad. Se combinan elementos que no son fruto del azar, sino de un profundo trabajo de grupo. A la notable puesta en escena, se suma un excelente diseño de luces y entorno sonoro. La mínima escenografía y la escasa utilería son usadas y recorridas con suma precisión por los actores que denotan organicidad y entrenamiento.

conclusiones

> conclusiones

Para finalizar, queremos puntualizar que la historia de La Hormiga como cooperativa es una experiencia que no por local deja de enseñar acerca de los esfuerzos colectivos que nacen de necesidades artísticas genuinas, algo central en la autogestión teatral. Muchas voluntades individuales se realizan en el entrecruzamiento de encuentros: de los artistas entre sí, de estos con el público y de ambos con la comunidad.

Una estructura económica solidaria en la base, conteniendo y regulando estas relaciones, produce, crea e inventa nuevas realidades. Esta es una historia para ser contada. Queda en toda su presencia un proyecto para seguir siendo compartido y amasado colectivamente.

Esta investigación ha propuesto una mirada un tanto distinta, que consiste en profundizar sobre las características que adquiere la producción teatral al interior de un modelo de trabajo cooperativo, y analizar el impacto de la cooperativa en la relación que establecen los actores sociales con su actividad y la estructura que los contiene. Por ello, ha centrado la mirada en la producción de un saber sobre esta problemática: la autogestión teatral en el marco de la economía social como tercer sector diferenciado de las modalidades pública y privada. Según lo indagado por este equipo, hasta el momento no existen antecedentes que aporten conocimiento en este sentido, por ende, pensamos que nuestro proyecto tiene posibilidad de sumar dos aportes importantes:

1. Datos históricos sobre la Cooperativa de Trabajo Artístico La Hormiga Circular;
2. Un análisis basado en una metodología cualitativa y desde una “mirada sociológica” que puede servir de modelo para futuras indagaciones de distintos modelos institucionales de gestión teatral.

Finalmente, para cerrar, citamos las palabras de Jara Halliday sobre la importancia del estudio de este tipo de experiencias en Latinoamérica:

Enfatizando en este breve recorrido podemos rescatar, por un lado, el profundo enraizamiento que tiene la sistematización de experiencias en nuestra historia latinoamericana –en particular en su vinculación con corrientes de innovación y renovación teórica y práctica– y, por otro, su gran actualidad y empuje, en un escenario de creciente diversificación y de perspectivas abiertas a la creatividad de las miles de personas que trabajan desde múltiples empeños teórico-prácticos en proyectos y procesos de transformación social, cultural y personal. El camino se sigue haciendo al andar. (Jara Halliday, 2009)

BIBLIOGRAFIA

- Ander-Egg, E. (2009). *Aproximaciones al problema de la cultura como respuesta al problema de la vida*. Buenos Aires: Lumen.
- Barba, E. (1987). *Más allá de las islas flotantes*. Firpo y Dobal. Buenos Aires.
- Barba, E. y Savarese, N. (1988). *Anatomía del actor. Diccionario de antropología teatral*. México: Gaceta.
- Bonaparte, H. (1994). *Frente al neoliberalismo: ¿cooperativas posmodernas?*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Buber, M. (1955). *Caminos de utopía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cimano, J. I. (1999). *Producción, gestión y distribución del teatro*. Madrid: Fundación Autor.
- Correas, M. E. y Aliaga, C. (1998). *Los mejores relatos patagónicos*. Buenos Aires: Ameghino.
- Della Rocca, M. (2013). *Gramsci en la Argentina*. Buenos Aires: Dunken.
- De Toro, F. (1987). *Semiótica del teatro. Del texto a la puesta en escena*. Buenos Aires: Galerna.
- De Marinis, M. (1997). *Comprender el teatro. Lineamientos de una nueva teatralogía*. Buenos Aires: Galerna.
- De León, M. (2004). *Espectáculos Escénicos. Producción y Difusión*. México: Conaculta-FONCA.
- Di Mauro, E. (2010). *Memoria de un titiritero latinoamericano*. Buenos Aires: Inteatro.
- Dubatti, J. (2003). *El teatro de grupos. Compañías y otras formaciones (1983-2002): Micro poéticas II*. Buenos Aires: IMFC.
- Espinosa, P. (2000). *Los porfiados actores del Rojas. Cincuenta años del teatro libre Florencio Sánchez*. Buenos Aires: Editorial del TAFS / Rojas.
- Fernández Retamar, R. (2006). *Pensamiento de nuestra América. Autorreflexiones y propuestas*. Buenos Aires: CLACSO.
- Freire, P. (1999). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios a práctica educativa*. Sao Paulo: Paz e Terra.
- Mnouchkine, A. (2007). *El arte del presente: conversaciones con Fabienne Pascau*. Buenos Aires: Atuel.
- Lourau, R. (2007). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.

- Jara Holliday, O. (2009). La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. *Diálogo de Saberes*. N° 3. septiembre-diciembre 2009. Caracas.
- Lacerna, M. (2001). *Curso de gestión y producción de espectáculos. Plan de asistencia técnica*. Apuntes.
- Moirano, A. (2010). *Manual de cooperativas de trabajo*. Buenos Aires: Lajouane.
- Ordaz, L. (1999). *Historia del teatro argentino desde los orígenes hasta la actualidad*. Buenos Aires: Inteatro.
- Pavis, P. (1980). *Diccionario del teatro. Dramaturgia, estética, semiología*. España: Paidós.
- Pérez Martín, M. A. (1996). *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y el espectáculo*. España: Ñaque.
- Rauber, I. (2010). *Revoluciones desde abajo*. Buenos Aires: Continentes.
- Ricci, J. (2011). *Teatro salvaje. Historias de actores de provincia*. Buenos Aires: Colihue.
- Rilke, R. (1975). *Cartas a un joven poeta*. Buenos Aires: Siglo XX.
- Schraier, G. (2006). *Laboratorio de producción teatral*. Buenos Aires: Inteatro.
- Serrano, R. (2004). *Nuevas tesis sobre Stanislavski. Fundamentos para una teoría pedagógica*. Buenos Aires: Atuel.
- Serrano, R. (2009). *Estética y marxismo. Teatro, política y praxis creadora*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Valladares, L. *Base doctrinaria del cooperativismo*. Buenos Aires: Economía Social. (2004).
- Zanini, S. (1994). *Me lo contó mi abuelo. La voz y los silencios de la Memoria*. Villa Regina: Edición de la autora.

DOCUMENTOS DIGITALES

Portal USAL. (2008). Teoría Social. Resumen de Charles Wright Mills. La imaginación Sociológica.

anexos

Anexo 1

PRODUCCIONES COOP. LA HORMIGA CIRCULAR 1987-2013

1987

El cuento del petróleo, creación colectiva. Nuestramérica. Estrenada en 1986. Una historia real. 1982. Recuperar la memoria. Alguien de afuera llega a una comunidad, la nuestra. Se le abren las puertas y otras cuestiones. Egoísmo, ambición, miserias humanas que afloran. Investigar, final de una dictadura, represión, miedo, dolor. Malvinas, Galtieri, el Papa. Final abierto. “Que nadie me pregunte por qué sucedieron las cosas. Yo solo expongo para que cada uno elija. Nadie puede cerrar los ojos y hacerse el distraído”.

Actuación: Laura Álvarez, Teo Betancourt, Tatalo Muzzín, Carlos Massolo y Silvana Giustincich. Iluminación y sonido: Rubén Petricio. Dirección: Tachi Benito. Asistencias técnicas: Salvador Amore y Hugo Aristimuño.

El cuento del petróleo participó en Capital Federal en la 2º Fiesta Nacional del Teatro (Teatro Nacional Cervantes).

1988

Chau, cuco, creación colectiva. Nuestramérica.

Dos chicos distintos en casi todo pasan por situaciones de juego, realidad, y fantasía, donde aparecen el miedo y los cucos en sus distintas versiones. Ambienta todo un duende músico que genera climas y espacios sonoros. Interrumpen los juegos y distintos adultos que intimidan a los chicos, hasta que descubren que el cuco puede ser cualquiera que quiera asustar a otro. Actuación: Carlos Massolo, Osvaldo Gómez y Rubén Petricio. Dirección: Tachi Benito.

1989

3,17, maga y azul, creación colectiva. Nuestramérica.

La obra refleja la realidad del adolescente sobre el que los autores sostienen que “no es tratado como una persona, no se lo respeta como tal y en su vida se lo considera un objeto”. Dos payasos ofician de narradores, una adolescente, un profesor muy cerrado y su viejo criado. Actuación: Tachi Benito, Paula Maglioto y Laura Álvarez. Vestuario: Adriana Morra. Dirección: Carlos Massolo.

1990

La Patagonia olvidada, crónica histórica cantada, de Osvaldo Gómez, quien también realizó la música y actuó junto a Rubén Petricio y Daniel Alcoleas.

Se relatan los hechos referidos a la huelga obrera en Santa Cruz en los años 1920 y 1921, que culminan con la matanza de 1500 obreros. Osvaldo Bayer la rescató como algo auténtico y agradeció al autor haber utilizado con tanta nobleza sus investigaciones y las de otros.

Dirección: Carlos Massolo.

Otra de traiciones, basada en *Papá Querido*, de Aida Bortnik y textos de Rodolfo Walsh y Pablo Pizá.

Trata sobre las actitudes y las pequeñas traiciones que uno comete; en definitiva, de nosotros mismos. Actuación: Mónica Tafetani, Silvana Giustincich y Patricia Giustincich. Escenografía y vestuario: Yolanda López. Iluminación, sonido y dirección: Tachi Benito.

Salipimienta, integrada por: Los Buenos Vecinos, de Otto Freitas y La Triste Vaca Del Rey Tomas, de José Luis Pagés. Grupo de Títeres El Hormiguero.

Títeres de guante, de varilla y planos. Con mucho humor y un buen uso del lenguaje titiritesco, cuentan la historia de dos buenos vecinos que se enfrentan por la cizaña que mete un tercero. En la otra, un rey muy rico perdió todo menos la vaca. Esta se enferma, dos lacayos ayudan y un par de duendes colaboran. Manipulación: Laura Álvarez, Alejandra Codesal y Rubén Petricio.

1991

Nunca Nada, creación colectiva sobre textos de Eduardo Galeano, Albert

Camus, Vargas Llosa, Javier Villafañe, Jorge Edelman y propios. Nuestramérica.

Metáfora sobre el poder. Homenaje al radioteatro, dedicado a Jorge Edelman. Espacio envolvente, público que se espeja en el público. Feriantes, juegos de roles, títeres y actores. También se cuelan partes de nuestra historia. Actuación: Laura Álvarez, Daniel Alcoleas, Rubén Petricio y Alejandra Codesal. Dirección: Carlos Massolo. Vestuario y afiche: Julieta Chiappano. Música original: Arturo De Felice.

Próximamente en Regina, creación colectiva para espacios abiertos y plazas.

Dos compañías teatrales realizan convocatorias y se encuentran en un mismo espacio, juntan sus propuestas y anuncian un Radioteatro que se desarrollara en Villa Regina. Por supuesto, el hecho nunca ocurre. Grandes muñecos, zancos, banderas, actores. Actúan todos los asociados de la cooperativa y talleristas. Dirección: Carlos Massolo y Daniel Alcoleas. Treinta personas en escena.

1992

Historias con moralejas, creación colectiva (La Murguita Viajera).

Una murga integrada por 5 clowns recorre los caminos con su mensaje de prevención contra el cólera, jugando situaciones a partir de diferentes personajes y hechos cotidianos. Actuación: Osvaldo Gómez, Daniel Alcoleas, Carlos Massolo, Rubén Petricio y Alejandra Codesal. Dirección: Tachi Benito.

1993

La Casa de Bernarda Alba, de Federico García Lorca. Nuestramérica.

Quizás se trate de la pieza más importante escrita por el poeta. Lucha de la libertad contra la represión, la opresión y el autoritarismo. Cuando muere el padre de esta familia de clase media alta campesina, la madre impone su arbitrario criterio para resguardar las apariencias. La trama desemboca en un desenlace trágico. Actuación: Cristina Gargiullo (Mariana López Ulibarri), Gabriela Villagra, Silvana Giustincich, Patricia Giustincich, Graciela Cabaza, Nora Silvestri, Adriana Chimenti, Graciela Angeloni y Viviana Silenzi. Dirección de Tachi Benito. Música de Osvaldo Gómez. Escenografía de Norman Tornini.

Viaje al horizonte, de Zulema Fernández y Carlos Massolo. Nuestramérica.

Un niño juega en una playa patagónica; un viejo pescador repara su red. En el encuentro, el conflicto: el secreto del barco enterrado. Tres islas: la de la naturaleza, la de los objetos y la de la imaginación. Vuelta al hogar. “Es lindo, ¿no?”. Actuación: Rubén Petricio, Carlos Massolo, Daniel Alcoleas, Tatalo Muzzín. Dirección: Luis Sarlinga.

El río, siempre el río, de Ariel Guzmán. Parada callejera en el aniversario de la localidad.

Inspirada en la importancia del Río y el agua como factor de vida y progreso en los pueblos patagónicos. Grandes muñecos, zancos, banderas, y acrobacia. Actuación: integrantes de los grupos del circuito argentino-chileno, Trelew, Puerto Madryn, Villa Regina, Osorno y Valdivia. Más de 40 actores. Dirección: Ariel Guzmán.

Cariño malo, versión libre sobre texto de Inés Stranger. Los Nosotros.

Indagar en el mundo femenino desde experiencias vividas y compartidas. Incapacidad de reconocer y asumir errores. Amor y no amor, la melancólica frustración por el despertar de una ilusión. Actuación: Analía Gutiérrez, Verónica Fagotti y Adriana Bancalá. Dirección: Carlos Massolo. Escenografía y vestuario: Mariana Gutiérrez. Montaje y asistencia técnica: Magaly Reyes, Garza Bima, Pilín Daga y Hongo Ortiz.

1994

Fábrica de mis amores, creación colectiva. Nuestramérica.

Una fábrica cerrada, un patrón enfermo y agonizante y un capataz que lo cuida. Grotesco hacia el absurdo. Fantasmas que pueblan la escena: el abuelo, la madre, la novia, los obreros. Son parte del delirio. La fábrica ya no existe. Actuación: Carlos Massolo y Rubén Petricio. Dirección: Luis Sarlinga. Escenografía y vestuario: Mariana Gutiérrez. Asistentes técnicos: Roberto Daga y Garza Bima.

1995

Martín nadador, adaptación del cuento de María Elena Walsh: Martín Pescador y El delfín domador. Nuestramérica.

Historia de Martín, un niño pescador que cae al mar y es “pescadizado”. Realizando un viaje submarino descubre el peligro, la amistad y la solidaridad.

Cuando regresa a la tierra ha sido modificado por la experiencia. Actuación: Tatalo Muzzín. Manipulación: Rubén Petricio, Alejandra Codesal y Alejandra Broda. Asistencia de dirección y técnica: Graciela Cabaza. Iluminación y sonido: Garza Bima. Escenografía y muñecos: Alberto Borghi. Dirección: Guillermo Tassara.

Fábrica de mis amores participó en la Fiesta Nacional del Teatro La Pampa, 1995

1996

Hechizo de amor, creación colectiva. Los Nosotros. Encuentro amoroso entre un príncipe y una princesa y el amor entre un caballo y una yegua. Se desarrolla en una plaza cercana al palacio, donde dos estatuas hechiceras tratan de impedir el encuentro, confundiendo con su magia al príncipe, quien deberá luchar por su amada; los actores entrelazaran toda su artillería circense entre malabares, fuego, acrobacias, música y bailes. Una historia con final feliz, y donde lo que verdaderamente importa es el amor. Actuación: Adriana Bancalá, Juan Queupan, Garza Bima, Alejandro Cabrera, Sebastián Arzuaga, Magaly Reyes y Silvia Alvarado. Dirección: Carlos Massolo. Escenografía y vestuario Fernanda Bohigues. Espectáculo callejero.

Quitaesmalte, colaboración en los textos de Margarita Bordenabe.

Drama cómico escenocrítico de la moral y las buenas costumbres. Intenta desnudar el vínculo hombre-mujer y exponer los planos de la resignación, conductas asumidas, fracasos y pequeñas libertades. Se desarrolla dentro de un baño. Actuación: Silvana Giustincich, Graciela Cabaza y Nora Silvestri. Dirección: Tachi Benito. Escenografía: Rubén Petricio.

1997

El Maruchito, de Juan Raúl Rithner. Los Nosotros.

Sangre y encubrimiento, allí en la tierra del viento, al sur del sur. ¿Cuál es el hilo que une las muertes de Pedro Farias, los jóvenes de Ezeiza, Walter Bulacio, Omar Carrasco y otros tantos olvidados...? La compañía radioteatral La Balsa las sitúa y las construye. Actuación: Adriana Bancalá, Juan Queupan, Garza Bima,

Alejandro Cabrera, Sebastián Arzuaga, Magaly Reyes y Silvia Alvarado. Dirección: Carlos Massolo. Escenografía y vestuario Fernanda Bohigues. Coreografías y entrenamiento: Carol Yordanoff. Asesora en títeres: Alejandra Codesal. Asesor musical: Osvaldo Gómez. Asesor de percusión: Oscar Albrieu. Asesor de guitarra y acordeón: Vasco Echeverri.

1998

El Maruchito participó de la Fiesta Nacional del Teatro en Rosario en 1998.

1999

Casa cerrada, basada en un texto de Ardiles Grey. Nuestramérica. Farsa triste.

Tres mujeres en una casa vieja llena de recuerdos mezclan pasado con presente, el futuro no existe, solo el recuerdo de una ventana abierta por donde escapa la imaginación. Son herederas de la hipocresía, el escándalo y la tragedia. Apuestan a los mitos familiares, a los fantasmas y a las pesadillas para escapar del fracaso y las rutinas. Actuación: Alejandra Codesal, Silvana Giustincich y Graciela Cabaza. Dirección: Luis Sarlinga. Escenografía y vestuario: Mariana Gutiérrez y Fernanda Bohigues. Técnica: Tachi Benito. Asistente de dirección: Patricia Giustincich.

Cachuzo y Ferrolo, creación colectiva. Nuestramérica.

Cruce de caminos: un artista y un cooperativista, muestran sus diferencias. Entretenida y divertida propuesta escénica, con títeres, y varios recursos. Actuación: Carlos Massolo y Tatalo Muzzín. Dirección: Luis Sarlinga. Sobre los principios del cooperativismo. Más de 650 funciones realizadas.

Pinoquio, de Carol Yordanoff. Los Nosotros. Basada en Las aventuras de Pinocho de Carlo Collodi.

Pinoquio, tallado por Geppetto en la soledad del bosque, llega hasta el mar, a la vida, sorteando enredos fantásticos, acompañado por los inolvidables personajes de la fábula adaptados a la realidad patagónica. Actuación: Adriana Bancalá, Juan Queupan, Garza Bima, Alejandro Cabrera, Magaly Reyes y Silvia Alvarado. Dirección: Carlos Massolo. Escenografía y vestuario: Fernanda

Bohigues. Asistencia en canto: Laura Romero. Asistencia coreográfica: Carol Yordanoff. Asistencia en flauta travesera: Daniela Miranda. Asistencia en acordeón: Vasco Echeverri. Asistencia en los personajes: Luis Sarlinga.

Inmemorial, de Carol Yordanoff. Los Nosotros.

Un objeto central, la noria, obliga a girar en derredor. No se encuentra la salida. Los personajes no tienen identidad, se repiten. Se diferencian al asumir roles, para volver a ser “ama de casa-samurai”. En un éxodo constante, se exilian de campamento en campamento. Largo viaje que como en Sísifo termina para volver a comenzar. Actuación: Adriana Bancalá, Garza Bima, Magaly Reyes y Silvia Alvarado. Dirección: Carol Yordanoff y Carlos Massolo. Vestuario: Fernanda Bohigues. Obra de teatro-danza.

De una bruja enamorada, Grupo Viejas Brujas, integrado por chicas de entre 11 y 14 años.

Niñas juegan en una vieja casa recién comprada. Escuchan ruidos del sótano y bajan... Actuación: Mayra Randazzo, Celeste Gómez, Ariadna Fidelibus, Julia Preto Cerini y Florencia Gómez. Escenografía: Fernanda Bohigues. Dirección: Tachi Benito.

2000

Esta no es mi voz, de Toño López y Carlos Massolo. Apoyado en textos de Rafael Alberti, Quevedo, Roberto Matamala, José Vilches y propios.

Se inicia con la leyenda de la Pincoya y se transforma en un relato de la historia de Chile. Como los bululúes el actor representa hombres, mujeres y niños. Actuación: Toño López. Dirección: Carlos Massolo.

En el año 2000, *Casa cerrada* participó de la Fiesta Provincial del teatro en General Roca, la Fiesta Regional del Teatro en Neuquén y la Fiesta Nacional del Teatro en Salta.

2001

Globalisábados: humor en el café, creación colectiva.

Espectáculo de café concert planteado en cinco cuadros. Desde el humor se recrean personajes en situaciones que pueden suceder un sábado a la noche: “el

día fiestero por excelencia”. Actuación: Tatalo Muzzín y Garza Bima. Dirección: Claudio Martínez. Luces y técnica: Dio Fernández. Escenoplástica: Fernanda Bohigues.

2002

Una sombra en el pajonal. Celebración para recuperar la alegría, de Roberto Medina. Con textos de Eduardo Galeano y propios. Nuestramérica.

Melodrama contado desde esta pequeña comunidad, que en los buenos y malos momentos respiro teatro y sirvió para celebrar 15 años de existencia. De un velorio se pasa a la pulpería. A un personaje siniestro le encargan un trabajo sucio. Se revelan secretos de la sangre. Y se teje el destino de un valiente. Exilio, la sombra y un encuentro esperado. El casamiento y la celebración. Actuación: Tatalo Muzzín, Silvia Alvarado, Garza Bima, Carlos Massolo, Adriana Bancalá, Magaly Reyes, Graciela Cabaza, Patricia Giustincich, Laura Álvarez, Silvana Giustincich, Alejandra Codesal, Alejandro Cabrera, Lili Pérez, Sheila Fenisi, Lena Díaz, Karina Bisconti, Pedro Molina y El Mariscal (Pablo Cambría). Dirección: Carlos Massolo. Escenoplástica: Karina Bisconti y Kimi Kamada. Maquillaje: Silvia Alvarado y Magaly Reyes. Técnica: Dio Fernández y Claudio Granados. Asistencia de producción: Adriana Bancalá. Asistencia de dirección: Garza Bima y Magaly Reyes. Arreglo coral: Patricia Paolorossi.

Malas, pero qué bonitas chicas son, de Carol Yordanoff y Carlos Massolo. Los Nosotros. Misión secreta que deben cumplir las integrantes de MALAS, organización liderada por tres mujeres. Aborda a la mujer desde la mujer ridiculizándose a sí misma con humor, burlándose de las opciones para vivir mejor en una sociedad machista e individualista. Actuación: Adriana Bancalá, Magaly Reyes y Silvia Alvarado. Dirección: Carlos Massolo. Escenografía y vestuario: Fernanda Bohigues y Gabriel Encina. Luces: Dio Fernández. Técnica: Claudio Granados. Coreografías: Marcela Gaitán. Producción musical: Pablo Vaucheret.

2003

Porque el paraguas, de Marcelo Bertuccio. Metástasis.

Un lugar público, dos mujeres, un paraguas y una discusión. Actuación: Lili Pérez y Marisa Trinca. Dirección: Garza Bima y Magaly Reyes. Escenografía: Kimi Kamada. Luces y técnica: Dio Fernández.

2004

Pata de fierro, de Tatalo Muzzín y Rubén Petricio. Nuestramérica.

En Pueblo Chico, dos empleados ferroviarios continúan su rutina diaria, esperando inútilmente el paso del tren. Los pobladores no pueden visitar a sus seres queridos, la producción no llega a destino, y los niños se quedan sin maestra. Dos generaciones diferentes encontrarán la unión en la búsqueda de una utopía que logra torcer el destino a través de la cooperación. Manipulación: Rubén Petricio y Tatalo Muzzín. Dirección: Dardo Sánchez. Escenografía Silvina Tondato. Luces y técnica: Dio Fernández. Música: Osvaldo Gómez. Más de 500 funciones.

Malabuella, de Carol Yordanoff. Los Nosotros. Presentada por un coro musiquero y situada en la Patagonia a principios del 1900.

Tres nietos y una abuela entran por esta “malahuella”, signada por la presencia del gualicho. Las peripecias, las circunstancias y los conflictos muestran dureza y ternura, frío y calidez, individualismo y salida colectiva. Actuación: Silvia Alvarado, Garza Bima, Adriana Bancalá y Magaly Reyes. Dirección: Carlos Massolo. Escenografía: Kimi Kamada. Técnica: Claudio Granados. Banda de sonido: La orquesta del Gato Cabezón. Realización de vestuario: Susana Carrasco.

¡Ay, Riquelme!, de Tachi Benito. Nuestramérica.

Transcurre en un pequeño y olvidado pueblo de la Patagonia. La década de los noventa es el marco referencial en el que los protagonistas de la historia se enfrentan a los sueños y fracasos de sus vidas. Actuación: Silvana Giustincich, Graciela Cabaza y Pablo Otazu. Dirección: Tachi Benito. Luces y técnica: Dio Fernández.

2005

Bety Godt, la inconquistable, de Daniel Sasosvsky.

Bety asiste al consultorio de Marta, para dar fin a su angustia existencial. Marta le propone, desde la imaginación, otras miradas posibles sobre la vida. En ese juego aparecen un mozo de bar, unas periodistas de radio y TV, un inglés y el Sr. Paco.

Actuación: Graciela Cabaza y Magaly Reyes. Asistente de dirección y producción Adriana Bancalá. Dirección: Carlos Massolo. Diseño de escenografía, vestuario y gráfica: Leandro Gueren y Paula Quintana. Diseño de Luces: Dio

Fernández. Diseño de Maquillaje: Silvia Alvarado. Realización escenográfica: Rubén Petricio. Realización de Vestuario: Susana Carrasco. Técnica: Claudio Granados.

Nuestro pacto, de Marisa Oroño, Daniel Vitale y Victoria Gollan. Metástasis.

Dos seres, dos formas, dos mujeres, un pacto. Una náusea sombría poseída por la máscara sarcástica de una fiebre acunada entre las sombras de la convivencia. Un grito-entraña a punto de estallar, descubriendo una realidad sintomática, de lúgubre luminosidad, de terror interno, que resurge como una pesadilla, nos acerca al placer de lo angustiante y nos permite la admiración por quienes, obsesionadamente, sobreviven a lo cotidiano con resignada valentía. Actuación: Lili Pérez y Marisa Trinca. Dirección: Garza Bima. Escenografía y vestuario: Silvina Tondato. Luces: Dio Fernández.

2006

Spilimbergo, de Carol Yordanoff.

Cuenta una divertida historia sobre la convivencia entre dos personajes opuestos, que descubren juntos la importancia de la ayuda mutua y de la armonía entre la mente, el corazón, la naturaleza y el hombre. Actuación de Carlos Massolo y Mariana Corral. (Silvia Alvarado). Manipulación y asistencia en escena: Magaly Reyes. Dirección: Carol Yordanoff. Asistencia de dirección: Magaly Reyes. Escenografía: Silvina Tondato. Diseño de luces y Técnica: Claudio Granados. Musicalización: Pablo Vaucheret. Maquillaje: Silvia Alvarado. Asesoramiento en construcción y objetos: Rubén Petricio. Asistencia de producción: Claudio Granados. Producción y coordinación: Carlos Massolo.

Pata de fierro participó de la Fiesta Nacional del títere en CABA 2006.

Bety Godt, la inconquistable participó de la Fiesta Provincial de Teatro en Villa Regina y en el Regional en Bariloche.

2007

Babilonia, de Armando Discépolo.

Miles de inmigrantes bajan de los barcos y recalán en el puerto de Buenos Aires. Hombres, mujeres y niños de la Europa devastada intentan “hacerse la

América”. Inmigrantes internos intentan cambiar su destino en la gran capital. Igual que en la misteriosa Torre de Babel (Babilonia), los hombres confundirán sus lenguas y culturas, intentando unir el cielo y la tierra. Actuación de Silvia Alvarado, Lili Pérez, Laura Álvarez, Tatalo Muzzín, Carlos Massolo, Garza Bima, Graciela Cabaza, Adriana Bancalá, Silvana Giustincich, Patricia Giustincich, Claudio Granados, Marcos Aguilera, Emmanuel Gallardo, Damián Barrionuevo, Raúl Cerutti. Dirección: Rubens Correa. Escenoplástica: Mariana Gutiérrez. Iluminación: Dio Fernández. Maquillaje: Magali Reyes y Silvia Alvarado.

Tres tristes trigos, de Cristian Palacios.

Tres dioses cuentan la historia de unas tribus que se peleaban todo el tiempo. Aconsejados por el Gran Anciano, logran un justo sistema de reparto y previsión. Un brujo envidioso y una Diosa Malvada convencen a los hombres para que no aporten más granos. Una tormenta destruye la cosecha y se quedan sin reservas. Para evitar la guerra, piden como sacrificio la cabeza de la hija del gran cacique, quien huye y conoce al que se convierte en su aliado. Regresan y comienzan todo de nuevo. Dirección: Carlos Massolo, quién también actúa, junto a Liliana Pérez y Claudio Granados. Técnica: Adriana Bancalá. Escenoplástica: Paula Quintana. La obra ganó un concurso organizado por AFIP y el INT en 2006. Desde su estreno en el 2007 a la fecha, lleva más de 300 funciones.

Malahuella y Babilonia se presentaron en la Fiesta Provincial del Teatro en Río Colorado en 2007.

Bety Godt, la inconquistable se presentó en la Fiesta Nacional del Teatro en La Rioja, 2007.

2008

El hombrecito, de Carlos Pais y Américo Torcheli.

Teodoro y Severino, dos hombres de características opuestas, se encuentran en un bar. El primero lleva consigo una valija que contiene una peluca y un pañuelo. El segundo es un dirigente sindical que no se anima a mostrar su faceta oculta. En el bar, un diálogo extraordinario permitirá demostrar que las disímiles apariencias esconden una humanidad común, atravesada por los sueños, por las frustraciones y la lucha constante por permitirse ser uno mismo. Actuación: Carlos Massolo y Rubén Petricio. Dirección: Tatalo Muzzín. Escenografía y Vestuario: Mariana Gutiérrez. Luces y técnica: Dio Fernández.

Lucinda, la gauchita, de María Romano.

Una simpática joven sueña con convertirse en cantante. Lautaro, su primer amor, la acompaña en la elección de su destino. Manipulación: Paula Quintana y Rubén Petricio. Dirección: María Romano. Escenografía y Muñecos: Paula Quintana, Leandro Guerén, Carlos Sasosvsky. Música: Daniel Casablanca y Marcelo Ceraolo.

Espectáculos de humor de temática variada. Café concert. Os Colados.

En cada presentación, un abanico de personajes divertidísimos. Con Silvia Alvarado, Lili Pérez y actores invitados.

De cómo ni se intenta hablar de lo sucedido. Los Susodichos. Versión libre. Grupo Ludomatipados.

Se narra el mundo personal de Fausto y Egle. Luego, estos dos personajes se encontrarán, se enamorarán, discutirán, se pelearán y se redescubrirán. También, circundando la historia, aparecerán un falso Fausto y una Egle falsa, que al final serán interrogados para develar su verdadera identidad. Actuación: Paula Acosta, Martín Belatti, Melina Cabrera, Lena Díaz, Marcelo Fernández, Sofía Mauritsch, Mathias Muñoz Percat, Walter Ocampos y Ezequiel Potás. Iluminación y sonido: Yanina Saggina y Mauro Blanc. Dirección: Magaly Reyes y Carlos Massolo.

El patio de las locas solteras, creación colectiva. Las chichipias.

La obra es fruto de un año de aprendizaje en torno al trabajo actoral y el lenguaje teatral en general. Actuación: Elba Lembeye, Teresa Criado, Alicia Carreira Neto, Mónica Chiarle y Nora Benito. Dirección: Carlos Massolo y Magaly Reyes.

Cambio de planes, creación colectiva. Grupo Cantimpalo.

Basada en historias propuestas por los alumnos y abordadas a través de la creación en equipo. Actuación: Leonardo Parada, Julián Barazzutti, Romina Tinti, Florencia Zamaro y Micaela Franzel. Dirección: Garza Bima

Los pedidos del Viejo Miseria, de Carlos Alsina. Grupo El camino Es Largo.

Basada en un capítulo de Don Segundo Sombra, es una comedia que relata una versión disparatada del herrero y el diablo. Actuación: Ulises Salazar, Melania Franco, Azul Villar, Alicia González, Melisa Sánchez, Luciano Batalla, Emmanuel Gallardo, y Pierina Candela. Dirección: Garza Bima.

2009

Medio punto corpiñeras, de Miriam Russo. Nuestramérica.

Desde el grotesco, muestra la relación entre dos hermanas mayores y solteronas que en su afán por sobrevivir, corren contra las agujas del crochet, en una rutina matemática, rodeadas por fantasmas familiares. Cuidan por dinero a un viejo inválido que cobra protagonismo entre las hermanas. Actuación: Silvana Giustincich, Lili Pérez y Marcos Aguilera. Dirección: Garza Bima. Escenografía: Ulises Salazar. Luces y técnica: Claudio Granados y Dio Fernández.

Sueños y violines, de Horacio Tignanelli.

A través de sus sueños, la protagonista de esta historia nos invita a sumergirnos en un universo divertido, fantástico y disparatado. Manipulación: Rubén Petricio y Roxana Zottele. Dirección: Paula Quintana. Escenografía y muñecos: Paula Quintana y Rubén Petricio.

El ladrón de magia, de Paula Quintana.

Una historia de princesas y hechiceros, donde la búsqueda de la magia perdida se convierte en un viaje hacia el encuentro del verdadero poder: aquel que reside en lo más profundo del corazón. Manipulación: Paula Quintana y Tatalo Muzzín. Dirección: Paula Quintana. Escenografía y muñecos: Paula Quintana y Leandro Gueren. Música: Esteban Quintana.

Los sobrevivientes (a los jóvenes de ayer), a partir del texto *Oficio de Réquiem*, de Alberto Adellach. Grupo Muchachachara.

Recorrido por las últimas cuatro décadas de la historia argentina. Mirada irónica sobre los juegos del poder en manos de los militares, los religiosos y los políticos. Actúan Ana Gabes, Micaela Ockier, Julio Hajos, Luciano Batalla, Pamela Farotti, Leonardo Parada, María Florencia Arriaga y Giuliana Següino. Dirección Garza Bima.

La pajarera, creación en equipo.

Cuenta cómo transcurre la vida de un inquilinato habitado por inmigrantes y marginados de la sociedad. Actuación: Teresa Criado, Elba Lembeye, Mónica Chiarle, Mabel Morel, María Teresa Ferrero, Nora Doyherard, Graciela Mainetti, Romina Pretto, Teresa Ciceri, Claudia Teruel, Norma Fabrissini, Mabel Lupi, Irene Liberati, Celeste Palacios, Graciela Oses, Fernanda Custodio, Nora Benito, Pablo Scalamogna, Rafael Lenzi, y Pablo Bisi. Dirección: Carlos Massolo y Magaly Reyes.

2010

Hable ahora, de Silvia Alvarado y Lili Pérez. Los Nosotros.

Esta comedia parte de la base de que todos no repiten los chismes; algunos los mejoran. Transcurre en las 48 horas previas a un casamiento en un pequeño pueblo. Una multitud desopilante de personajes irá dando pistas sobre la realización o no de la ceremonia. Actuación: Silvia Alvarado, Lili Pérez y Claudio Granados. Dirección: Silvia Alvarado. Iluminación: Dio Fernández. Escenoplástica: Ulises Salazar. Musicalización: Diego Ardengui. Fotografía: Víctor Saldaña. Diseño gráfico: Laura Perego. Realización de video: Ivana Fernández y Jimena Van Opftal.

Despertar, basada en *Despertar de Primavera* de Frank Wedeking. Ludomatipados.

Pretender despertar de los “adormecimientos” en que nos encontramos sometidos no es tarea sencilla. Con un drama, con una obra dura. Hablan sobre la sexualidad, sobre la muerte, sobre la pubertad, sobre la estupidez irresponsable de la adultez.

Despertar narra un pasaje, una reacción, un reacomodamiento. También una toma de postura: para que las Wendlas no sigan muriendo. Para que los Mauricios no se suiciden. Para que los Melchores no queden presos: ¡Despertemos! Actuación: Martín Belatti, Lena Díaz, Marcelo Fernández, Sofía Mauritsch, Mathias Muñoz Percat, Ezequiel Potás, Valeria Molar, Maxi Silva, Florencia Arriaga, Paz Perego, Nicolás Coletto, Leo Parada, Maru Schoeder, Tomas Cirelli, Flor Benatti, Juli Zanaria, Santi Molina, Gastón Carrasco, Joaquín Segovia. Iluminación: Yanina Saggina. Dirección: Magaly Reyes y Carlos Massolo.

2011

La razón blindada, de Aristides Vargas. Nuestramérica.

Reflexión profunda sobre la privación de la libertad y la agresión a la razón. Reivindica la infinita capacidad del ser humano de crear e imaginar mundos mejores aún en las circunstancias más adversas. Cada domingo, dos presos políticos buscan la evasión a través de la fantasía, jugando a ser Don Quijote y Sancho Panza. Se cuela la sinrazón para encontrar la libertad. Inspirada en la obra cumbre de Cervantes, en un cuento de Kafka y en relatos de presos políticos de los setenta. Actuación: Claudio Granados y Carlos Massolo. Dirección: Garza Bima. Asistencia de producción: Magaly Reyes. Asistencia de dirección y

fotografía: Marcelo Fernández. Escenografía y vestuario: Mariana Gutiérrez. Luces y técnica: Dio Fernández.

Reciclow... no desperdicias ni una gota, de Tachi Benito.

Trata sobre el pequeño héroe que cada uno tiene que despertar para salvar el planeta. Una profesora recorre el mundo conferencia tras conferencia con su equipo de clowns, llevando un mensaje reflexivo y tratando de sumar gente para su causa. Actuación: Silvana Giustincich, Silvia Alvarado, Lili Pérez y Graciela Cabaza. Dirección: Tachi Benito.

Alicia mmm, creación colectiva. Ludomatipados.

Trabajo de investigación en el cual los disparadores fueron el cuento “Alicia en el país de las maravillas” de Lewis Carroll y la canción de Charly García “Alicia en el País”. Trata sobre las vicisitudes de una adolescente de hoy y sus cruces entre la realidad y la fantasía.

Actuación: Lena Díaz, Marcelo Fernández, Valeria Molar, Maxi Silva, Leo Parada, Maru Schoeder, Flor Benatti, Juli Zanaria, Santi Molina, Gastón Carrasco. Iluminación: Dio Fernández. Dirección: Magaly Reyes y Carlos Massolo.

2012

En el 2012, *La razón blindada* participó de la Fiesta Nacional del Teatro en La Rioja, la Fiesta Provincial del Teatro en El Bolsón y la Fiesta Regional del Teatro en Trelew, con enorme repercusión en la crítica y el público.

Ludodramaticus, creación colectiva. Versión libre de *Homodramaticus*, de Alberto Adelach. Ludomatipados.

Actuación: Leo Parada, Santi Molina. Iluminación: Gastón Carrasco. Dirección: Carlos Massolo y Magaly Reyes.

2013

El segundo círculo, versión libre de Marco de Nevi.

Actuación: Analía Chale, Mauro Barberis, Bety Tasile, Luciano González, Ana Laura Tobares, Laura Scalezi. Dirección: Carlos Massolo y Claudio Granados.

Aquel manzano, versión libre de *La edad de la cereza*, de Aristides Vargas.
Actuación: Mónica Charlie, Teresa Criado, Elba Lembeye, Alicia Carreira Neto, Mabel Morel, Mabel Lupi, Norma Fabrisini, Pablo Scalamogna, Irene Liberati, Analía Chale. Dirección: Garza Bima. Asistencia: Ulises Salazar.

Anexo 2

PREGUNTAS DISEÑADAS PARA LAS ENTREVISTAS

Preguntas para participantes de talleres, alguna autoridad de cultura o municipal

1. ¿Desde cuándo vas al teatro?
2. ¿Cuándo fue la primera vez que reconociste un hecho teatral? ¿En la escuela? ¿En un teatro? Contame un poquito.
3. ¿En tu familia había cultura de ir al teatro? (Si la respuesta es positiva: contame un poquito).
4. ¿Cuándo fuiste a ver una obra de La Hormiga por primera vez?
5. ¿Por qué fuiste?
6. ¿Qué sentiste cuando viste esa primera obra?
7. ¿Vas al teatro en otras ciudades de la zona? ¿En Buenos Aires?
8. ¿Has seguido yendo regularmente a La Hormiga? ¿Por qué? ¿Por qué no?
9. ¿Qué inserción te parece que tiene La Hormiga en la sociedad reginense?
10. Si tus amigas o amigos o colegas escuchan el nombre La Hormiga, ¿saben enseguida de lo que se está hablando?
11. ¿Como ves la aceptación de La Hormiga en los distintos grupos sociales de la ciudad? (Es decir, si el público viene solo de una determinada clase social, grado de educación, etcétera).
12. ¿Cómo describirías la relación de La Hormiga con las instituciones políticas, educativas, religiosas de Regina y de la zona?
13. ¿Te parece que el teatro puede llegar a ser masivo?
14. ¿Te parece que el teatro, a través de La Hormiga, es convocado para espectáculos populares organizados por la municipalidad, las escuelas, y en menor escala, quizás, tiene algo que ver con la iglesia? ¿Por qué? ¿Por qué no?

15. ¿Te parece que el teatro contribuye a la vida de esta ciudad y de la región? (Si la respuesta es positiva, ¿de qué manera?).
16. ¿Qué otras cosas podría contribuir el teatro que no se han hecho? (Ejemplos a nivel educativo: educación sexual para adolescentes, trabajo sobre violencia, educación sobre enfermedades, obesidad, etcétera).
17. Entre tu grupo social o familiar, ¿qué piensa de La Hormiga la gente que no va al teatro? ¿Cómo ven a los actores?
18. ¿Te parece que el actor de La Hormiga es profesional en su labor teatral?
19. ¿Cómo ves al actor de teatro de La Hormiga, al de televisión, al de cine? ¿Tienen cosas en común? ¿Tienen diferencias? Explicame.
20. ¿Como ves vos el hecho de que La Hormiga sea una cooperativa?
21. ¿Qué sabes sobre lo que significa el trabajo en cooperativas?
22. ¿Conoces otro tipo de cooperativas?
23. A través de La Hormiga, ¿has aprendido algo sobre los principios del cooperativismo?
24. ¿Cómo explicas el hecho de que La Hormiga cumpla 25 años de vida en una ciudad con relativamente pocos habitantes?

ENTREVISTAS PARA MAESTROS O EDUCADORES EN GENERAL DE ESCUELAS DONDE SE HAN MOSTRADO OBRAS

1. ¿Cuándo fuiste a ver una obra de La Hormiga por primera vez? ¿O la obra vino a tu escuela?
2. ¿Qué obra viste? Si viste más de una, ¿cuál te llevo más y por qué?
3. ¿Qué sentiste cuando viste esa primera obra?
4. ¿Vas al teatro en otras ciudades de la zona? ¿En Buenos Aires?
5. ¿Qué efecto han tenido las obras en tus alumnos?
6. ¿Qué otros temas educativos te parece que sería bueno tratar a través de obras de teatro?
7. ¿Cómo ven tus alumnos a los actores? ¿Te parece que los distinguen de los actores de la tele? ¿En qué sentido?
8. ¿Qué grado enseñás?
9. ¿Cuántos años llevas en el magisterio?

10. ¿Qué edad(es) tienen tus alumnos?
11. ¿Cómo caracterizarías el estudiantado de tu escuela en términos socioeconómicos? (¿Clase baja, media, alta? / ¿pobres, en el medio, ricos?).
12. En caso de padres de alumnos que han venido a la escuela a ver las obras, ¿tenés idea de cómo reaccionaron? ¿Qué comentarios hicieron?
13. ¿Creés que el teatro puede cumplir una función educativa? (En caso de respuesta positiva, ¿cómo te parece que podría ser esa función? ¿Enfocada en qué temas?).

ENTREVISTAS PARA LOS ASOCIADOS ACTIVOS DE LA HORMIGA

1. ¿Desde cuándo vas al teatro?
2. ¿Cuándo fue la primera vez que reconociste un hecho teatral? ¿En la escuela? ¿En un teatro? Contame un poquito.
3. ¿En tu familia hay / había cultura de ir al teatro? (Si la respuesta es positiva: contame un poquito).
4. ¿Cuándo fuiste a ver una obra de La Hormiga por primera vez?
5. ¿Por qué fuiste?
6. ¿Qué sentiste cuando viste esa primera obra?
7. ¿Vas al teatro en otras ciudades de la zona? ¿En Buenos Aires?
8. ¿Qué inserción te parece que tiene La Hormiga en la sociedad reginense?
9. Si tus amigas o amigos o colegas que no son socios escuchan el nombre La Hormiga, ¿saben enseguida de lo que se está hablando?
10. ¿Cómo ves la aceptación de La Hormiga en los distintos grupos sociales de la ciudad? (Es decir, ¿el público viene solo de una determinada clase social, grado de educación, etcétera?).
11. ¿Cómo describirías la relación de La Hormiga con las instituciones políticas, educativas, religiosas de Regina y de la zona?
12. ¿Te parece que el teatro puede llegar a ser masivo? ¿Por qué? ¿Por qué no?
13. ¿Te parece que el teatro, a través de La Hormiga, es convocado para espectáculos populares organizados por la municipalidad, las escuelas, y en menor escala quizás, tiene algo que ver con la iglesia? ¿Por qué? ¿Por qué no?
14. ¿Te parece que el teatro contribuye a la vida de esta ciudad y de la región? (Si la respuesta es positiva, ¿de qué manera?).

15. ¿Qué otras cosas podría contribuir el teatro que no se han hecho? (Ejemplos a nivel educativo: educación sexual para adolescentes, trabajo sobre violencia, educación sobre enfermedades, obesidad, etcétera).
16. ¿Hace cuántos años que sos socio de La Hormiga?
17. ¿Cómo fue tu decisión de asociarte?
18. ¿Cuál es tu rol en La Hormiga?
19. ¿Considerás tu labor en La Hormiga una labor profesional?
20. ¿Algún día esperarás vivir de tu participación como actor, titiritero, músico, director, iluminador, escenógrafo, etcétera?
21. ¿Qué condiciones pensás que deberían darse para que todos los socios puedan vivir de su labor artística?
22. ¿Considerás que conocés los principios del cooperativismo?
23. ¿Te parece que están bien aplicados en La Hormiga? ¿Por qué? ¿Por qué no?
24. ¿Cuáles son los puntos en que coincidís con los otros miembros?
25. ¿Con cuáles diferís?
26. ¿Cómo ves el funcionamiento de La Hormiga como cooperativa? (Si la persona da una respuesta del tipo “está todo bien”, seguir con: ¿La ves como una institución democrática? ¿Utópica?).
27. ¿Qué cosas cambiarías para que la cooperativa funcionara mejor?
28. ¿Cómo definirías tu participación en La Hormiga? (Leer todas las opciones, el entrevistado puede decir sí a todas las que quiera).
 - Un grupo al que le ofreces tu dedicación absoluta.
 - Un pasatiempo.
 - Un grupo de pertenencia (¿Cómo sería eso? Contame un poco).
 - Un grupo de entretenimiento (¿Cómo sería eso? Contame un poco).
 - Otro tipo de grupo? ¿Cuál?
29. ¿Cómo ves las obligaciones económicas de los socios? (si se paga una cuota) ¿Bien? ¿Muy alta? ¿Demasiado bajas?
30. ¿Te parece que todos los socios ponen la misma energía en la cooperativa? Describime como ves el panorama sin nombrar individuos.
31. ¿Cómo vivís el 25º aniversario de la cooperativa? ¿Te parece mentira que haya durado tanto? ¿Por qué crees que duro tanto?
32. ¿Cómo ves el futuro de la cooperativa?

PARA EX ASOCIADOS

1. ¿Desde cuándo vas al teatro?
2. ¿Cuándo fue la primera vez que reconociste un hecho teatral? ¿En la escuela? ¿En un teatro? Contame un poquito
3. ¿En tu familia hay o había cultura de ir al teatro? (Si la respuesta es positiva: contame un poquito)
4. ¿Cuándo fuiste a ver una obra de La Hormiga por primera vez?
5. ¿Por qué fuiste?
6. ¿Qué sentiste cuando viste esa primera obra?
7. Vas al teatro en otras ciudades de la zona? ¿En Buenos Aires?
8. ¿Que inserción te parece que tiene La Hormiga en la sociedad reginense?
9. ¿Si tus amigas o amigos o colegas que no son socios escuchan el nombre La Hormiga, saben enseguida de lo que se está hablando?
10. ¿Como ves la aceptación de La Hormiga en los distintos grupos sociales de la ciudad? (Es decir, ¿el público viene solo de una determinada clase social, grado de educación, etcétera?).
11. ¿Cómo describirías la relación de La Hormiga con las instituciones políticas, educativas, religiosas de Regina y de la zona?
12. ¿Cuándo te hiciste socio de La Hormiga?
13. ¿Cuántos años fuiste socio?
14. ¿Por qué decidiste asociarte?
15. ¿Por qué decidiste irte?
16. ¿Cuál era tu rol en La Hormiga?
17. ¿Considerabas tu labor en La Hormiga una labor profesional?
18. ¿Seguís creyendo en los principios del cooperativismo? ¿Los aplicas? ¿Cómo?
19. ¿Vas a La Hormiga a ver espectáculos? ¿Por qué? ¿Por qué no?
20. ¿Te parece que el teatro contribuye a la vida de Regina y de la región? (Si la respuesta es positiva: ¿de qué manera?).

ASESORA DEL PROYECTO

María Laura Massolo, PhD, se doctoró en antropología cultural en la Universidad de California, Berkeley. Luego de una breve incursión en la docencia universitaria, se dedicó a la coordinación de proyectos académicos y más tarde dirigió una ONG enfocada en América Latina. Estas experiencias le sirvieron de base para su actual trabajo en investigación médica, donde se desempeña como coordinadora de investigación del Programa de Investigación sobre Autismo de la División de Investigación de Kaiser Permanente del Norte de California, donde es la experta en metodología cualitativa. La mayor parte de la carrera de la Dra. Massolo ha sido sustentada a través de becas gubernamentales y de fundaciones privadas.

> índice

> de los tiempos de maría castaña pag. 3

> nuevas estrategias colectivas de gestión teatral pag. 139

>la experiencia de la hormiga circular pag. 195

> ediciones inteatro

- narradores y dramaturgos
Juan José Saer, Mauricio Kartun
Ricardo Piglia, Ricardo Monti
Andrés Rivera, Roberto Cossa
En coedición con la Universidad
Nacional del Litoral
- el teatro, ¡qué pasión!
de Pedro Asquini
Prólogo: Eduardo Pavlovsky
En coedición con la Universidad
Nacional del Litoral
- obras breves
Incluye textos de Viviana Holz, Beatriz
Mosquera, Eduardo Rivetto, Ariel Barchilón,
Lauro Campos, Carlos Carrique, Santiago
Serrano, Mario Costello, Patricia Suárez,
Susana Torres Molina, Jorge Rafael Otegui y
Ricardo Thierry Calderón de la Barca
- de escénicas y partidas
de Alejandro Finzi
Prólogo del autor
- teatro (3 tomos)
Obras completas de Alberto Adellach
Prólogos: Esteban Creste (Tomo I), Rubens
Correa (Tomo II) y Elio Gallipoli (Tomo III)
- las piedras jugosas
Aproximación al teatro de Paco Giménez
de José Luis Valenzuela
Prólogos: Jorge Dubatti y
Cipriano Argüello Pitt
- siete autores (la nueva generación)
Incluye obras de Maximiliano de la Puente,
Alberto Rojas Apel, María Laura Fernández,
Andrés Binetti, Agustín Martínez, Leonel
Giacometto y Santiago Governori
Prólogo: María de los Ángeles González
- dramaturgia y escuela 1
Prólogo: Graciela González de Díaz Araujo
Antóloga: Gabriela Lerga
Pedagogas: Gabriela Lerga y Ester Trozzo
- dramaturgia y escuela 2
Textos de Ester Trozzo, Sandra Vigianni,
Luis Sampedro
Prólogo: Jorge Ricci y Mabel Manzotti
- didáctica del teatro 1
Coordinación: Ester Trozzo, Luis Sampedro
Colaboración: Sara Torres
Prólogo: Olga Medaura
- didáctica del teatro 2
Prólogo: Alejandra Boero
- teatro del actor II
de Norman Briski
Prólogo: Eduardo Pavlovsky
- dramaturgia en banda
Coordinación pedagógica: Mauricio Kartun
Incluye textos de Hernán Costa, Mariano
Pensotti, Hernando Tejedor, Pablo Novak,
José Montero, Ariel Barchilón, Matías
Feldman y Fernanda García Lao
Prólogo: Pablo Bontá
- personalidades, personajes y temas
del teatro argentino (2 tomos)
de Luis Ordaz
Prólogo: Jorge Dubatti y Ernesto Schoo
(Tomo I) - José María Paolantonio (Tomo II)
- manual de juegos y ejercicios teatrales
de Jorge Holovattuck y Débora Astrosky
Segunda edición, corregida y actualizada
Prólogo: Raúl Serrano
- antología breve del teatro para títeres
de Rafael Curci
Prólogo: Nora Lía Sormani
- teatro para jóvenes
de Patricia Zangaro
- antología teatral para niños
y adolescentes
Incluye textos de Hugo Álvarez, María Inés
Falconi, Los Susodichos, Hugo Midón,
M. Rosa Pfeiffer, Lidia Grosso, Héctor
Presa, Silvina Reinaudi y Luis Tenewicki.
Prólogo: Juan Garff

- nueva dramaturgia latinoamericana
Incluye textos de Luis Cano (Argentina), Gonzalo Marull (Argentina), Marcos Damaceno (Brasil), Lucila de la Maza (Chile), Victor Viviescas (Colombia), Amado del Pino (Cuba), Ángel Norzagaray (México), Jaime Nieto (Perú) y Sergio Blanco (Uruguay)
Prólogo: Carlos Pacheco
- teatro/6
Obras ganadoras del 6º Concurso Nacional de Obras de Teatro
Incluye obras de Karina Androvich, Patricia Suárez, Luisa Peluffo, Lucía Laragione, Julio Molina y Marcelo Pitrola.
- becas de creación
Incluye textos de Mauricio Kartun, Luis Cano y Jorge Accame.
- historia de la actividad teatral en la provincia de Corrientes de Marcelo Daniel Fernández
Prólogo: Ángel Quintela
- la luz en el teatro manual de iluminación de Eli Sirlin
Prólogo de la autora
- diccionario de autores teatrales argentinos 1950-2000 (2 tomos) de Perla Zayas de Lima
- laboratorio de producción teatral 1 Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos de Gustavo Schraier
Prólogo: Alejandro Tantanián
- hacia un teatro esencial Dramaturgia de Carlos María Alsina
Prólogo: Rosa Ávila
- teatro ausente Cuatro obras de Arístides Vargas
Prólogo: Elena Francés Herrero
- el teatro con recetas de María Rosa Finchelmann
Prólogo: Mabel Brizuela
Presentación: Jorge Arán
- teatro de identidad popular En los géneros sainete rural, circo criollo y radioteatro argentino de Manuel Maccarini
- caja de resonancia y búsqueda de la propia escritura Textos teatrales de Rafael Monti
- teatro, títeres y pantomima de Sarah Bianchi
Prólogo: Ruth Mehl
- por una crítica deseante de quién/para quién/qué/cómo de Federico Irazábal
Prólogo del autor
- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo I (1800-1814)
Sainetes urbanos y gauchescos
Selección y Prólogo: Beatriz Seibel
Presentación: Raúl Brambilla
- teatro/7
Obras ganadoras del 7º Concurso Nacional de Obras de Teatro
Incluye obras de Agustina Muñoz, Luis Cano, Silvina López Medín, Agustina Gatto, Horacio Roca y Roxana Aramburú
- la carnicería argentina
Incluye textos de Carolina Balbi, Mariana Chaud, Ariel Farace, Laura Fernández, Santiago Governori, Julio Molina y Susana Villalba
- Saulo Benavente, ensayo biográfico de Cora Roca
Prólogo: Carlos Gorostiza
- del teatro de humor al grotesco Obras de Carlos Pais
Prólogo: Roberto Cossa
- teatro/9
Obras ganadoras del 9º Concurso Nacional de Obras de Teatro
Incluye textos de Patricia Suárez y M. Rosa Pfeiffer, Agustina Gatto, Joaquín Bonet, Christian Godoy, Andrés Rapoport y Amalia Montaña

- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo II (1814-1824)
Obras de la Independencia
Selección y Prólogo: Beatriz Seibel
- nueva dramaturgia argentina
incluye textos de Gonzalo Marull, Ariel Dávila (Córdoba), Sacha Barrera Oro (Mendoza), Juan Carlos Carta, Ariel Sampaolesi (San Juan), Martín Giner, Guillermo Santillán (Tucumán), Leonel Giacometto, Diego Ferrero (Santa Fe) y Daniel Sasovsky (Chaco)
- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo III (1839-1842)
Obras de la Confederación y emigrados
Selección y Prólogo: Beatriz Seibel
- dos escritoras y un mandato
de Susana Tampieri y María Elvira Maure de Segovia
Prólogo: Beatriz Salas
- 40 años de teatro salteño (1936-1976). Antología
Selección y estudios críticos:
Marcela Beatriz Sosa y Graciela Balestrino
- las múltiples caras del actor
de Cristina Moreira
Palabras de bienvenida: Ricardo Monti
Presentación: Alejandro Cruz
Testimonio: Claudio Gallardou
- la valija
de Julio Mauricio
Coedición con Argentores
Prólogo: Lucía Laragione y Rafael Bruza
- el gran deschave
de Armando Chulak y Sergio De Cecco
Coedición con Argentores
Prólogo: Lucía Laragione y Rafael Bruza
- una libra de carne
de Agustín Cuzzani
Coedición con Argentores
Prólogo: Lucía Laragione y Rafael Bruza
- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo IV (1860-1877)
Obras de la Organización Nacional
Selección y Prólogo: Beatriz Seibel
- referentes y fundamentos.
hacia una didáctica del teatro
con adultos I
de Luis Sampetro
- una de culpas
de Oscar Lesa
Coedición con Argentores
- desesperando
de Juan Carlos Moisés
Coedición con Argentores
- almas fatales, melodrama patrio
de Juan Hessel
Coedición con Argentores
- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo V (1885-1899)
Obras de la Nación Moderna
Selección y Prólogo: Beatriz Seibel
- técnica vocal del actor
Guía práctica de ejercicios -parte 1-
de Carlos Demartino
- el teatro, el cuerpo y el ritual
de María del Carmen Sanchez
- tincunacu. teatralidad y celebración popular en el noroeste argentino
de Cecilia Hopkins
- teatro/10
obras ganadoras del 10º Concurso Nacional de Obras de Teatro
Incluye textos de Mariano Cossa y Gabriel Pasquini, Enrique Papatino, Lauro Campos, Sebastián Pons, Gustavo Monteros, Erika Halvorsen y Andrés Rapoport.
- la risa de las piedras
de José Luis Valenzuela
Prólogo: Guillermo Heras

- concurso nacional de obras de teatro para el bicentenario incluye textos de Jorge Huertas, Stela Camilletti, Guillermo Fernández, Eva Halac, José Montero y Cristian Palacios.
- concurso nacional de ensayos teatrales Alfredo de la Guardia -2010- textos de: María Natacha Koss, Gabriel Fernández Chapo y Alicia Aisemberg
- piedras de agua cuaderno de una actriz del Odin Teatret de Julia Varley
- el teatro para niños y sus paradojas reflexiones desde la platea de Ruth Mehl Prólogo: Susana Freire
- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo VI (1902-1908) Obras del siglo XX - 1ª década- I Selección y prólogo: Beatriz Seibel
- rebeldes exquisitos conversaciones con Alberto Ure, Griselda Gambaro y Cristina Banegas de José Tcherkaski
- ponete el antifaz (escritos, dichos y entrevistas) de Alberto Ure Compilación: Cristina Banegas
- antología de teatro latinoamericano 1950-2007 de Lola Proaño y Gustavo Geirola (3 tomos)
- dramaturgos argentinos en el exterior Incluye obras de J. D. Botto, C. Brie, C. Castrillo, S. Cook, R. García, I. Krugli, L. Thénon, A. Vargas y B. Visnevetzky. Compilación: Ana Seoane
- el universo mítico de los argentinos en escena de Perla Zayas de Lima (2 tomos)
- air liquid de Soledad González Coedición con Argentores
- un amor de Chajarí de Alfredo Ramos Coedición con Argentores
- un tal Pablo de Marcelo Marán Coedición con Argentores
- casanimal de María Rosa Pfeiffer Coedición con Argentores
- las obreras de María Elena Sardi Coedición con Argentores
- molino rojo de Alejandro Finzi Coedición con Argentores
- teatro/11 obras ganadoras del 11º Concurso Nacional de obras de teatro infantil Incluye obras de Cristian Palacios, Silvia Beatriz Labrador, Daniel Zaballa, Cecilia Martín y Mónica Arrech, Roxana Aramburú y Gricelda Rinaldi
- títeres para niños y adultos de Luis Alberto Sánchez Vera
- historia del teatro en el Río de la Plata de Luis Ordaz Prólogo: Jorge Lafforgue
- memorias de un titiritero latinoamericano de Eduardo Di Mauro
- teatro de vecinos De la comunidad para la comunidad de Edith Scher Prólogo: Ricardo Talento
- antología de obras de teatro argentino -desde sus orígenes a la actualidad- tomo VII (1902-1910) Obras del siglo XX -1ra. década II- Selección y prólogo: Beatriz Seibel
- cuerpos con sombra -acerca del entrenamiento corporal del actor- de Gabriela Pérez Cubas

- gracias corazones amigos
la deslumbrante vida de Juan Carlos Chiappe
de Adriana Vega y Guillermo Luis Chiappe
- la revista porteña
teatro efímero entre dos revoluciones (1890-1930)
de Gonzalo de María
Prólogo: Enrique Pinti
- concurso nacional de ensayos
teatrales Alfredo de la Guardia -2011-
textos de: Irene Villagra, Eduardo Del Estal
y Manuel Maccarini
- antología de obras de teatro argentino
-desde sus orígenes a la actualidad-
tomo VIII (1902-1910)
Obras del siglo XX -Ira. década III
Selección y prólogo: Beatriz Seibel
- Apuntes sobre la historia
del teatro occidental - Tomos I y II
de Roberto Perinelli
- Los muros y las puertas
en el teatro de Víctor García
de Juan Carlos Malcún
- Historia del Teatro Nacional
Cervantes - 1921-2010
de Beatriz Seibel
- antología de obras de teatro argentino
-desde sus orígenes a la actualidad
tomo IX (1911-1920)
Obras del siglo XX: 2ª década – I
Selección y Prólogo Beatriz Seibel
- el que quiere perpetuarse
de Jorge Ricci
Coedición con Argentores
- freak show
de Martín Giner
Coedición con Argentores
- trinidad
de Susana Pujol
Coedición con Argentores
- esa extraña forma de pasión
de Susana Torres Molina
Coedición con Argentores
- los talentos
de Agustín Mendilaharsu y Walter Jacob
Coedición con Argentores
- nada del amor me produce envidia
de Santiago Loza
Coedición con Argentores
- confluencias: dramaturgias serranas
Prólogo: Gabriela Borioli
- el universo teatral
de Fernando Lorenzo
Compilación de Graciela González
Díaz de Araujo y Beatriz Salas.
- Jorge Lavelli -de los años sesenta
a los años de la colina-
Un recorrido en libertad
de Alain Satgé
Traducción: Raquel Weksler
- Saulo Benavente -escritos sobre
escenografía-
Compilación: Cora Roca
- antología de obras de teatro argentino
-desde sus orígenes a la actualidad-
tomo X (1911-1920)
obras del siglo XX- 2ª década- II
Selección y Prólogo: Beatriz Seibel
- teatro/12
obras ganadoras del 12º Concurso Nacional
de Obras de Teatro
Incluye obras de Oscar Navarro Correa,
Alejandro Ocón, Ariel Barchilón, Valeria
Medina, Andrés Binetti, Mariano Saba y
Ariel Dávila
- una fábrica de juegos y ejercicios
teatrales
de Jorge Holovatuck A.
prólogo: Raúl Serrano
- teatro/13
Obras ganadoras del 13º Concurso Nacional
de Obras de Teatro -dramaturgia regional-
Incluye obras de Laura Gutman, Ignacio
Apolo, Florencia Aroldi, M. Rosa Pfeiffer,
Fabián Canale, Juan Castro Olivera, Alberto
Moreno, Raúl Novau, Aníbal Friedrich,
Pablo Longo, Juan Cruz Sarmiento, Aníbal
Albornoz y Antonio Romero.

- 70/90 -crónicas dramatúrgicas-
Incluye textos de Eduardo Bertaina, Aldana Cal, Laura Córdoba, Hernán Costa, Cecilia Costa Vilar, Omar Fragapane, Carla Maliandi, Melina Perelman, Eduardo Pérez Winter, Rubén Pires, Bibiana Ricciardi, Rubén Sabadini, Luis Tenewicki y Pato Vignolo.
- teatro/14
obras ganadoras del 14º Concurso Nacional de Obras de Teatro -30 años de Malvinas-
Incluye textos de Mariano Nicolás Saba, Carlos Aníbal Balmaceda, Fabián Miguel Díaz y Andrés Binetti
- teatro/15
obras ganadoras del 15º Concurso Nacional de Obras de Teatro
Incluye textos de Laura Córdoba, María Sol Rodríguez Seoane, Giuliana Kiersz, Manuel García Migani, Santiago Loza, Ana Laura Izurieta
- doble raíz
de Leonardo Goloboff
- el pensamiento vivo de Oscar Fessler
tomo 1: el juego teatral en la educación de Juan Tríbulo
Prólogo: Carlos Catalano
- el pensamiento vivo de Oscar Fessler
tomo 2: clases para actores y directores de Juan Tríbulo
Prólogo: Víctor Bruno
- Osvaldo Dragún. la huella inquieta
-testimonios, cartas, obras inéditas-
de Adys González de la Rosa y Juan José Santillán
Prólogo: los autores
- circo en Buenos Aires.
cultura, jóvenes y políticas en disputa.
de Julieta Infantino
Prólogo: la autora
- la canción del camino viejo
de Miguel Franchi, Santiago Dejesús y Severo Callaci
- febrero adentro
de Vanina Corazza
- mujer armada hombre dormido
de Martín Flores Cárdenas
- el director teatral ¿es o se hace?
procedimientos para la puesta en escena
de Víctor Arrojo
- la *commedia dell'arte*,
un teatro de artesanos
guiños y guiones dell'arte para el actor
de Cristina Moreira
- un teatro de obreros para obreros
jugarse la vida en escena
de Carlos Fos
Prólogo: Lorena Verzero
- teatro/16
Obras ganadoras del 16º Concurso Nacional de Obras de Teatro -dramaturgia regional-
Incluye textos de Omar Lopardo, Mariela Alejandra Domínguez Houlli, Sandra Franzen, Mauricio Martín Funes, Héctor Trotta, Luis Serradori, Mario Cosello, Alejandro Boim, Luis Quinteros, Carlos Guillermo Correo, Fernando Pasarín, María Elvira Guitart
- concurso de ensayos sobre teatro
celcit - 40º aniversario
Incluye textos de Alfonso Nilson Barbosa de Sousa, José Emilio Bencosme Zayas, Julio Fernandez Peláez, Roberto Perinelli, Ezequiel Gusmeroti, Lina Morales Chacana, Loreto Cruzat, Isidro Rodríguez Silva
- teatro de objetos
manual dramatúrgico
de Ana Alvarado
Textos dramáticos para Teatro de Objetos:
Mariana Gianella, Fernando Ávila y Francisco Grassi
- museo medea
de Guillermo Katz, María José Medina, Guadalupe Valenzuela
- ¿quiéná?
de Raúl Kreig
- quería tamarla con algo
de Jorge Accame

modelos de gestión teatral

Este ejemplar se terminó de imprimir en Kolen S.A.

Agustín de Vedia 3533 / CABA - Argentina.

Febrero de 2017- Primera edición: 2.500 ejemplares