

**CREATIVIDAD = CAPITAL**  
**SEGUNDO ENCUENTRO DE ARTE,**  
**TRABAJO Y ECONOMÍA**  
**2012**

Esta publicación cuenta con el apoyo de:



Ministerio  
de **Cultura y**  
**Patrimonio**

Rafael Correa Delgado  
**Presidente Constitucional de la República  
del Ecuador**

Francisco Velasco Andrade  
**Ministro de Cultura y Patrimonio**

Jorge Luis Serrano Salgado  
**Viceministro de Cultura  
y Patrimonio**

Daniela Fuentes Moncada  
**Subsecretaria Técnica de  
Emprendimientos Culturales**

Carla Endara Aguilar  
**Directora de Emprendimientos e Industria  
Editorial (e)**

**Fondo  
Editorial**  
Ministerio de Cultura del Ecuador

Edwin Andino Álvarez, Adriana Grijalva Cobo  
Dirección de Emprendimientos e  
Industria Editorial  
**Corrección de textos**

Carla Endara, Carolina Corral  
**Dirección de Diseño y Artes Aplicadas  
Diseño y diagramación**

**Impresión:** Imprenta Mariscal

© 2013, de la primera edición,  
FLACSO – Ministerio de Cultura y Patrimonio  
del Ecuador

**Quito, Ecuador**

El encuentro de arte, trabajo y economía es un  
proyecto de:

**ARTE ACTUAL – FLACSO ECUADOR**

La Pradera E7-174 y Av. Diego de Almagro  
Quito – Ecuador  
Pbx: +593-2-3238888 ext.2040  
arteactual@flacso.org.ec  
www.arteactual.ec

Juan Ponce  
**Director FLACSO**

Marcelo Aguirre  
**Coordinador Espacio Arte Actual**

María José Salazar  
**Asistente Arte Actual**

Paulina León  
**Coordinadora del Encuentro de Arte,  
Trabajo y Economía**

Paola de la Vega  
**Coordinadora de la Botica de Proyectos**

Gabriela Montalvo  
**Metodología del taller**

María del Carmen Carrión  
**Asesoría de las Mesas Redondas**

Francisco Suárez  
**Fotografía**

# ÍNDICE

**10 MEMORIAS DEL SEGUNDO ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE ARTE, TRABAJO Y ECONOMÍA, CREATIVIDAD = CAPITAL** / Paulina León

## **17 MESAS REDONDAS**

### **19 MESA REDONDA 1: CREATIVIDAD = CAPITAL**

**22 • INTRODUCCIÓN A LA ECUACIÓN “CREATIVIDAD = CAPITAL”** / Christoph Baumann

**24 • CREATIVIDAD = CAPITAL** / Leonardo Wild

**36 • EL ANUNCIADO DECLIVE DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL**  
/ Jaron Rowan

**48 • ¿PARA QUIÉN CREAMOS? 20 PUNTOS PARA LA REFLEXIÓN** / Fernando Vicario

### **59 MESA REDONDA 2: MODELOS DE GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE PROYECTOS CULTURALES**

**62 • GIROS Y DEBATES ACTUALES EN TORNO A LA GESTIÓN CULTURAL** / María Fernanda Cartagena

### **71 MESA TALLER 3: DEL MODELO CLÁSICO DEL MECENAZGO A LA INVERSIÓN ACTUAL: NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**72 • SERVICIO SOCIAL DEL COMERCIO: MISIÓN Y ACCIÓN** / Mauricio Trindade da Silva

## **87 TALLER**

- 90 • TALLER DE TRABAJO ENTRE EMPRESARIOS, ARTISTAS Y SECTOR PÚBLICO** / Gabriela Montalvo Armas

## **97 BOTICA DE PROYECTOS. ESPACIO DE MEDIACIÓN Y GESTIÓN MÚLTIPLE**

- 100 • LA BOTICA DE PROYECTOS: UNA ESTRATEGIA PARA LA MEDIACIÓN Y GESTIÓN MÚLTIPLE**  
/ Paola de la Vega

## **111 LOS PROYECTOS**

- 112 • Interruptor Fanzine**
- 116 • Residencia y Laboratorio de Producción Artística**
- 120 • La Ruta Mural**
- 124 • Teatro de Bolsillo / Sono**
- 128 • Periscopio**
- 132 • Jornadas de Reflexión Vinculaciones posibles Arte e Infancia**
- 136 • Nido de Vidrio (NV)**
- 140 • Directorio de Artistas y Actores Culturales No Lugar**
- 144 • Jardines Colgantes de Guapulonia**

## **149 REFLEXIONES, PAUTAS Y CONCLUSIONES**

- 150 • REFLEXIONES, PAUTAS Y CONCLUSIONES** / Paulina León - Paola de la Vega

## **157 BIOGRAFÍAS**



**MESA REDONDA 2:**  
**MODELOS DE GESTIÓN PARA LA**  
**PRODUCCIÓN DE PROYECTOS**  
**CULTURALES**





# GIROS Y DEBATES ACTUALES EN TORNO A LA GESTIÓN CULTURAL

María Fernanda Cartagena

Este texto responde a la invitación que recibí por parte de Arte Actual para moderar el coloquio “Modelos de gestión para la producción de proyectos culturales”, con el propósito de, posteriormente, generar un resumen analítico sobre los contenidos vertidos en el evento. Al coloquio fueron invitados a presentar su trabajo sobre la gestión para la realización de proyectos culturales, cuatro actores del medio ecuatoriano provenientes del sector privado, público e independiente. Los organizadores se plantearon visibilizar las políticas públicas, privadas e independientes que guían el financiamiento de proyectos artísticos. **Maarit Cruz**, Gerente de Comunicación & Responsabilidad Social por el Grupo Lafarge, representó a esta empresa privada, líder mundial en materiales de construcción, que opera en el país desde el 2005 con la adquisición de Cemento Selva Alegre. **Jonathan Koupermann**, socializó el trabajo del sector cultural público en la ciudad de Cuenca, como coordinador del área técnica de la Fundación Municipal Bial de Cuenca. **Ana Rodríguez**, representó al sector público de la cultura como directora de la Fundación Museos de la Ciudad de Quito. La cuarta presentación estuvo a cargo de **Sergio Silva**, artista visual y diseñador gráfico-coordinador de “Interruptor Fanzine”, publicación de arte y literatura emergente.

El coloquio “Modelos de gestión para la producción de proyectos culturales”, contiene varias categorías que valen la pena revisar de manera general. Por un lado, “modelos de gestión” se refiere a un campo relativamente reciente encaminado a definir estrategias de acción e intervención cultural para ejecutar políticas culturales y recursos privados, públicos o mixtos en un territorio específico. El especialista en gestión cultural, Alfons Martinell Sempere sostiene que los modelos burocráticos tradicionales enfrentan limitaciones dentro del escenario cultural actual, donde el campo de actuación de las políticas públicas y privadas se ha ampliado considerablemente; existe una gran demanda de servicios culturales, emerge el mercado cultural, y las organizaciones culturales hoy son consideradas como “estructuras intensivas en complejidad”. Estos son algunos factores que han incidido en el establecimiento de nuevos modos de conceptualizar la dirección y administración de recursos. “El concepto de gestión se incorpora a nuevos sectores de la vida social, como expresión

de una necesidad de dar respuesta cualificada a unos nuevos retos de la sociedad”<sup>16</sup>. Por otro lado, los denominados “proyectos culturales” comprenden una serie de acciones para alcanzar determinados objetivos a corto plazo: el señalamiento de la importancia del proyecto en sí, sus objetivos, la población beneficiaria, la metodología a emplearse, las diferentes actividades que tomarán parte en la fase preparatoria (donde se incluye la investigación), la fase de ejecución (que busca cumplir los objetivos del proyecto), y la fase de evaluación (donde se analiza el logro de los objetivos). Asimismo, los “proyectos culturales” deberán contemplar el marco institucional dentro del cual se desarrollarán los recursos (humanos, materiales, etc.) y los requerimientos financieros o materiales que se deberán garantizar. Este breve recordatorio de lo que involucra un “proyecto cultural”, resulta necesario el momento en que pensamos sobre la tercera variable en el título del coloquio que se refiere a la “producción”. Por consiguiente, la “producción de proyectos culturales” debería considerar, en la medida de lo posible, estos componentes de manera integral y no únicamente la idea generalizada de que lo primordial en un proyecto es conseguir dinero para materializar una idea. Si bien Arte Actual no lo explicitó entre sus objetivos, el coloquio estaría planteando la necesidad de conocer y reflexionar sobre los nuevos modos en que se estarían desarrollando políticas y ejecutando recursos considerando las diferentes fases y requisitos para los proyectos artístico-culturales.

Las presentaciones de los ponentes brindaron la oportunidad para conocer cómo se entiende y se practica en la actualidad la denominada gestión cultural desde diferentes plataformas y perspectivas, a partir del tema propuesto por el equipo organizador. A continuación trazaremos ciertas características, temas y desafíos recurrentes que se enunciaron en el evento, así como también algunas preguntas que merecieron respuestas.

Todas las ponencias evidenciaron que estamos en un momento de transición con respecto a las formas tradicionales de concebir y promover la cultura. Esta necesidad de cambio se traduce de varias maneras. Por un lado, se va dejando la noción de que el arte y la cultura son de competencia exclusiva de un grupo reducido de especialistas y también se va desmontando el binario culto/popular. Ahora la cultura pasa a ser considerada como un recurso y motor para la transformación social. Esto hace que la cultura vaya tomando centralidad en las políticas públicas y privadas, y por lo tanto, se requieren de mecanismos para institucionalizar o profesionalizar el trabajo en este

---

16 Martinell Sempere, Alfons. “La gestión cultural: singularidad y perspectivas de futuro”. *La (indi) gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Compiladores Lacarrieu Mónica y Álvarez Marcelo. Argentina: Ciccus-La Crujía, 2002, p. 229.

## **Si antes la empresa privada relacionaba la promoción de la cultura con la adquisición de obras de arte para incrementar su patrimonio y decorar sus paredes, hoy en día, invertir en cultura permite visibilidad e injerencia en el tejido social.**

sector. Se va desplazando la idea de la gestión cultural como una actividad dedicada primordialmente al levantamiento de fondos, y va ganando terreno una idea más compleja y procesual de incidencia en lo social. Si años atrás, la discrecionalidad era frecuente con respecto a la selección de proyectos por parte de instituciones públicas y privadas, hoy en día va ganando terreno la transparencia de procesos y decisiones. Si antes la empresa privada relacionaba la promoción de la cultura con la adquisición de obras de arte para incrementar su patrimonio y decorar sus paredes, hoy en día, invertir en cultura permite visibilidad e injerencia en el tejido social. Cabe señalar que esta nueva visión de la cultura y del quehacer cultural coexiste con enfoques más tradicionales y románticos. Las ponencias dieron cuenta de estas contradicciones y desafíos el momento de emprender nuevos modelos de gestión cultural y su roce con paradigmas tradicionales.

A continuación señalaremos cómo algunos de estos giros y retos se manifestaron en las intervenciones de los ponentes.

Hace algunos años habría resultado difícil contar con la participación de la empresa privada en un coloquio de esta naturaleza, sin embargo, el principio de Responsabilidad Social fomentado en la Carta Política vigente y por varias instancias locales e internacionales, colocan al desarrollo sostenible o al equilibrio entre economía y medio ambiente como un factor clave para el avance social. Es por esto que para alcanzar sociedades más justas y sostenibles, la cultura pasa a ocupar un lugar protagónico. Si bien en nuestro país el principio de responsabilidad social empresarial es de baja y reciente aplicación, podemos advertir que está permitiendo tender nuevos puentes entre el sector privado y el sector cultural, si consideramos el divorcio previo de estas esferas. Las fortalezas y debilidades de este renovado diálogo están por analizarse. Maarit Cruz enfatizó que los temas prioritarios del programa de Responsabilidad Social para Lafarge vienen estructurados desde Francia, donde se emiten las políticas para la empresa. Estos temas son: Salud y Seguridad, Desarrollo Sostenible en el cantón Otavalo y Arquitectura y Construcción Sostenible. Los proyectos son seleccionados según el impacto y visibilidad que tengan de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa y según criterios de costo/beneficio. En la línea de Pat-

rimonio Arquitectónico, la empresa ha apoyado la restauración del Museo de Arte Precolombino *Casa del Alabado*, el documental artístico *La Labranza Oculta* que registra dicho proceso, y el taller de albañilería de la *Escuela Taller Quito*. En Construcción Sostenible el apoyo ha ido a la Bienal Internacional de Arquitectura y a la Alianza Francesa de Cuenca. En cuanto a Espacios Educativos, se ha recurrido al trabajo de Quito Chiquito y Arteducarte para fortalecer la relación con la comunidad local. Con este objetivo también ha apoyado las tradiciones populares de la provincia de Imbabura, a través de las *Fiestas del Yamor*, el cortometraje infantil *Sara la Espantapájaros*, la Asociación de Jóvenes Kichwas de Imbabura y el grupo de danza de la comunidad de Perugachi. La empresa también incorpora el trabajo con proveedores con valor agregado social, cultural o creativo como factor de diferenciación para apoyar Material de Comunicación & Promocional.

Cruz sostiene que los fondos existen pero que muchas veces resulta difícil canalizarlos hacia proyectos culturales; “no es fácil vender la idea” en sus palabras. La dificultad está en cambiar la mentalidad del comité ejecutivo para apostar por cosas diferentes o nuevas. Sacar a relucir el valor agregado de este tipo de inversión se convierte en un trabajo necesario y permanente para sortear la resistencia a la innovación. La empresa siempre va a buscar un beneficio muy claro con sus apoyos. Una de las ventajas actuales para Cruz, es contar con la visión del gerente actual quien es muy abierto y entusiasta a temas culturales; a esto atribuye, su experiencia francesa. En otro orden, considera que la forma en que se reciben las propuestas es bastante informal y depende básicamente de coincidencias. El comité de responsabilidad social está presidido por el gerente de la empresa, y lo conforman el gerente de planta, el gerente de comunicación, el gerente de relaciones comunitarias y otros miembros.

Por su parte, **Jonathan Koupermann** indicó que el trabajo de la Fundación Bienal de Cuenca se enmarca dentro de lineamientos estatales y municipales. La Fundación al momento está atravesando un proceso de institucionalización con vista a fortalecer procesos como la investigación, documentación y educación artística. En esta línea, se difundirá un concurso nacional para investigadores de planta que buscará mejorar los procesos de curaduría.

Para revertir el estigma de la Bienal como espacio elitista, segregacionista y poco incluyente, donde participa una limitada cantidad de artistas, en la actualidad la Fundación actúa para la colectividad con acciones y programas que van más allá de este evento internacional, apoyando proyectos individuales o colectivos y buscando involucrarse en todo tipo de iniciativa válida para la colectividad. No se limita al trabajo plástico y también apoyan proyectos de teatro, literatura y música. Un equipo técnico está a cargo de la evaluación y selección de los proyectos a la luz de los lineamientos institucionales. La

Fundación produce exposiciones, asume total o parcialmente los gastos museográficos, preparación de la obra, difusión, comunicación y empezará a reconocer a los artistas una suma de coproducción por su exposición. Koupermann considera que es justo y necesario reconocer el trabajo del artista, siendo actualmente esta una política compartida entre la Bienal y otras instituciones públicas y privadas.

Consideramos que habría sido oportuno conocer cuáles son las políticas que enmarcan los nuevos rumbos que está tomando la Fundación. Esto significa socializar ejes programáticos y políticas precisas, en diálogo con las normativas estatales o municipales, pero articuladas a la labor de la Fundación. También la presentación de Koupermann dejó la duda de si la Bienal Internacional seguirá siendo el objetivo central de la Fundación. Cómo lo manifestamos en el coloquio, no queda claro el sentido de ampliar las actividades hacia otros lugares, si la Bienal no ha podido hasta ahora garantizar relevancia y calidad. Frente a las múltiples necesidades del medio artístico de Cuenca y del país, ¿qué rol cumplirían las otras instituciones culturales? Por qué no enfocar en las posibilidades que brinda la Bienal de Arte Contemporáneo (no como premio, sino como plataforma dinámica, permanente y nodo en red) para fortalecer vínculos con la comunidad, promover experiencias de enseñanza-aprendizaje, activar procesos de investigación, acción y participación, etc., o sea, aprovechar las múltiples opciones que brindan las prácticas artísticas contemporáneas, como medios para promover la reflexión crítica, participación y transformación social. ¿No sería esta una buena vía para erradicar los estigmas que en gran medida la Bienal ha contribuido a construir alrededor del arte contemporáneo?

**Ana Rodríguez** de la Fundación Museos del Ciudad, enfocó su ponencia en cuatro aspectos. Primero, llamó la atención frente a la necesidad de problematizar el concepto de “creatividad” y su relación con el capital que ha manejado el II Encuentro de Arte, Trabajo y Economía. El manejo del concepto de “creatividad” por parte de organismos internacionales como la UNESCO, debería cuestionarse, revisando su vínculo con las industrias culturales, y tomando en cuenta que desplaza otros conceptos como los de “arte”, “prácticas artísticas” o “prácticas culturales”. También consideró oportuno referirse a dos aspectos que están siendo abordados por la Fundación: por un lado, la valoración del trabajo de educación artística no formal y por otro, la desprecariación del trabajo de educadores y mediadores, considerando que la inequidad salarial que enfrentan estos actores es una realidad a nivel global. En segundo lugar, comentó sobre el fomento a la producción que se ha establecido con la reformulación del premio municipal *Mariano Aguilera*. Indicó que el nuevo Mariano Aguilera requirió de una negociación interna y respondió a una clara voluntad política de cambio. Rodríguez considera que el fomento a la producción artística a través de becas que incentiven la multidimensional-

dad del proceso artístico es uno de los mayores logros, donde se reconoce la necesidad y la contingencia de la investigación artística. A su vez, esto se relaciona con el rol que tiene la institución sobre la calidad de los procesos de investigación y su acompañamiento, pilar del nuevo modelo. Por último, Rodríguez socializó algunas ideas que el equipo curatorial del Centro de Arte Contemporáneo viene contemplando para fomentar la circulación del arte como son las residencias e intercambios que se basarían en acuerdos internacionales. También el apoyo económico a los artistas para su participación en bienales, el pago de piso en ferias de arte y el apoyo al coleccionismo, concebido como una mediación informada y directa con los artistas para incentivar la inversión en arte.

La presentación de **Sergio Silva** nos recordó lo necesarias que son las formas de operar por fuera de las nociones establecidas de gestión cultural y sus técnicas. Su experiencia se inserta en modos de trabajo colectivo, solidario y autogestionado. El proyecto *Interruptor Fanzine*, publicación de fanático, comenzó hace tres años cuando participó de la convocatoria que hizo el grupo Dogma Central (Ambato) para la creación del primer registro de fanzines ecuatorianos. La convocatoria para la elaboración del primer *Interruptor* se realizó sin ningún tipo de planificación o gestión, solo motivados por la necesidad de crear. Sorpresivamente, recibió buenos y numerosos trabajos, lo que le impulsó a mejorar la calidad de la publicación. La estrategia consistió en crear un fanzine prototipo con espacio para incluir auspiciantes y repartirlo entre empresas amigas. Esto dio resultados y se logró financiar el 80% del costo de la publicación. El lanzamiento es también parte de esta estrategia y da cuenta de la importancia del esfuerzo colectivo y de gestión en el que participan músicos, artistas visuales, amigos y familia. Para el 2012, accede a *Kick Starter*, una plataforma y red virtual para proyectos independientes a nivel global que busca el apoyo económico de cualquier persona interesada a cambio de productos, objetos o cualquier acuerdo que se da entre las partes. Si bien *Interruptor* no logró alcanzar la meta de apoyos establecida por la plataforma, la experiencia permitió visibilizar el proyecto y contar con el aporte de donantes por fuera de *Kick Starter* para publicar y difundir la revista. Se crearon nuevas alianzas y con esto se logró diversificar las posibilidades de autogestión. La publicación también ha encontrado una fuente de financiamiento en la venta de productos de diseño como camisetas, postales, pequeñas publicaciones.

Para concluir, a pesar de los diferentes niveles de claridad o articulación, está presente el empeño de enmarcar el trabajo cultural dentro de políticas o marcos normativos estatales o municipales (Lafarge, Fundación Bienal de Cuenca, Fundación Museos de la Ciudad). Con respecto a las categorías o políticas culturales, en el conversatorio surgió la preocupación por parte de la Fundación Museos de la Ciudad de mantener una distancia crítica con los lineamientos emitidos por los organismos internacion-

ales como la UNESCO, que en el medio se suelen asumir obedientemente y que definen discursos, agendas y plazos. Se puso como ejemplo el concepto de “patrimonio” monumentalista con gran impacto en la ciudad de Quito y que ha dificultado un trabajo más comprometido y dinámico con el tejido social. Estos meta conceptos pueden encubrir estereotipos multiculturales o incentivos a las industrias culturales. Creemos que esta mirada crítica es necesaria tanto para las políticas internacionales como para las locales, como la única vía para evitar naturalizar cualquier concepto y mantener viva la necesaria sospecha frente a los discursos dominantes. En otro orden, en todas las participaciones salió a relucir el interés por establecer vínculos más cercanos con la escena artística y con las comunidades inmediatas. Consideramos que para que el trabajo las comunidades o colectividades no devenga en retórica institucional, hacen falta espacios para analizar sus alcances y límites. En esta línea, entre los vacíos más evidentes alrededor de la gestión institucional está la necesidad de establecer mecanismos y metodologías para la evaluación de los proyectos ejecutados, así como la autoevaluación de procesos internos. Como indicamos al inicio, la ampliación de la intervención de las políticas públicas y privadas en la cultura y el cambio en las estructuras organizacionales de las instituciones culturales, demandan la articulación de modelos de gestión que sean pertinentes y flexibles. La gestión debería convertirse en un eje central del trabajo institucional apuntando a todas las fases y procesos necesarios para el desarrollo de los proyectos. El desafío estará en sortear los incómodos y desalentadores requerimientos del aparataje burocrático y tecnocrático para acompañar de manera eficiente, genuina y profesional el terreno siempre cambiante de las diferentes prácticas contemporáneas. Como contraparte a las formas de gestión más institucionalizadas, surge el uso político de las nuevas tecnologías para proyectos independientes, como una poderosa opción para visibilizar e impulsar iniciativas a partir de procesos más dinámicos, vinculantes y democráticos.