



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE MÚSICA

## Modelo de Gestión para Festivales Musicales: Una guía de producción cultural para el gestor principiante

Estudiantes: Campos Pradenas, Jonathan  
Poblete Tobar, Gonzalo  
Profesor Guía: López Maya, Juan de Dios

Seminario de Grado para optar al grado de Licenciado en Música

Santiago, 2022

## **Resumen**

Desde finales de la década de 1990 el área musical en Chile ha crecido sustancialmente, artistas, géneros y estilos musicales han proliferado de tal manera que los festivales se han convertido en la piedra angular donde elencos reciben el reconocimiento *in situ* de una audiencia que los reconoce, interpreta y en muchas ocasiones consagra. Esta expansión a significado que la música conforme el área de mayor crecimiento económico en el campo cultural provocando que el desarrollo de los festivales avance de la mano con nuevas políticas de transformación artístico-cultural en el país, aun así, el escenario no es tan inclusivo lo que ha significado muchas dificultades para gestores principiantes o artistas que quieren ser parte del pujante momento que atraviesa Chile. Es en este contexto el cual, como compositores musicales, nos enfrentamos al desafío de plantear un modelo de producción de festivales musicales para gestores principiantes, logrando definir los procesos más relevantes, creativos y eficientes para llevar a cabo con éxito el proyecto, a través de un arduo trabajo investigativo donde referenciamos autores como Rafael Bravo cid, Luis Bonet, David Roselló entre otros, quienes por medio de su trabajo ayudan a definir el nuestro, contrastando con la experiencia imbuida de casos de directores de festivales quienes han tenido la amabilidad de hablar de sus proyectos y sus procesos de gestión y producción en Chile.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>7</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>7</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>35</b>
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>41</b>
<b>Festivales investigados:</b> .....	<b>44</b>
IV Festival Chile Jazz por la Paz - Educación y Residencias Internacionales.....	44
SuperÑoñoparty 2 (Segunda versión de Ñoñoparty Extendida). .....	48
Poderosa Florece: Jazz & Soul Festival .....	51
<b>Fases de producción</b> .....	<b>53</b>
<b>Fase 1:</b> .....	<b>53</b>
<b>Análisis de Territorio:</b> .....	53
<b>Institucionalidad:</b> .....	54
<b>Gestión legal y permisos:</b> .....	56
<b>Planificación y Programación:</b> .....	57
<b>Equipo de Trabajo:</b> .....	58
<b>Concepto y Valor de marca</b> .....	63
<b>Fase 2:</b> .....	<b>64</b>
<b>Públicos y Audiencia:</b> .....	64
<b>Identificación del Público objetivo:</b> .....	66
<b>Fase 3:</b> .....	<b>66</b>
<b>Análisis Externo e Interno</b> .....	67
<b>Plan de Comunicación</b> .....	69
<b>Fase 4:</b> .....	<b>70</b>
<b>Proceso de Producción</b> .....	70
<b>Ejecución de labores del equipo de producción</b> .....	71
<b>Resultados</b> .....	<b>71</b>
<b>Conclusión</b> .....	<b>73</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>75</b>

## Introducción

Fue durante el año 2020 cuando tuvimos los primeros indicios de lo que podría llegar a ser nuestra tesis, generando nuestro primer acercamiento a la producción y gestión cultural de la mano de los ramos de formación de la facultad de artes, generando así una inquietud con respecto al desarrollo de proyectos y su importancia en el contexto artístico y cultural del país. Fue así como alumnos de composición musical nos motivó la oportunidad de encontrar un espacio donde pudiésemos plasmar nuestro interés en la difusión del arte, ya que existen muchas buenas ideas, pero no siempre se llegan a concretar o fracasan por falta de información, teoría y experiencia, lo que añade una dificultad a la hora de levantar festivales musicales por parte de principiantes. Esta investigación de carácter mixto surge con la intención de generar un modelo de producción de festivales musicales basándonos en la propuesta de Rafael Bravo Cid quien plantea un modelo para el sector público de Chile, fijando como directriz el uso eficiente de los recursos acoplándose al dinamismo que se propone por el desarrollo y evolución de las instituciones y las políticas nacionales del campo de la música, además contando con referencias como *Diseño y evaluación de proyectos culturales* de David Roselló, *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*, de Luis Bonet, *La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica* de Tino Carreño entre otros. Este respaldo teórico fue solo uno de los primeros pasos para levantar nuestro modelo ya que para efectos de su viabilidad decidimos investigar a través del recurso de la entrevista semiestructurada a directores de festivales y encargados de proyectos nominados bajo el minucioso criterio de los fondos de la música de la línea de la música en vivo 2022, contrastando la información de los diferentes procesos de producción y gestión, con las bases del fondo del año 2023 para plasmar en nuestra propuesta un punto de vista lo más actualizado posible, sin dejar de lado el rol de un gestor cultural actualizado, consiente de la realidad Chilena, con una responsabilidad valórica que responde a las necesidades culturales y que entiende que su proyecto no es solo un hecho aislado que brinda un espacio de interacción entre el arte y el público, sino que también participa de una simbiosis activa en su territorio.

Desde el respaldo teórico y la experiencia imbuida de los diferentes actores relevantes en el mundo de los festivales, nuestro modelo es una posibilidad para adentrarse al mundo de la

gestión y permite a todas aquellas personas que quieren empezar con un proyecto y se ven limitadas o limitados por el escaso conocimiento que tienen de la producción o porque planificar y organizar una idea se vuelve complejo cuando no hay total claridad de los elementos mínimos para llevarla a cabo.

### **Justificación**

El área musical en Chile ha experimentado un importante crecimiento durante el último tiempo. “En los últimos 10 años se percibe un aumento de 80,6% de las funciones de espectáculos culturales realizados en el país, mientras los asistentes a estas áreas crecieron en el mismo periodo un 71,3%” (CNCA, 2014, pág. 10). Este escenario permitió al país incrementar su desarrollo cultural, traduciéndose así en más festivales, más exposiciones, más recitales e intervenciones artísticas, nutriendo el espíritu de toda una población que con más frecuencia exige instancias de esparcimiento, donde se abra el dialogo, nazcan nuevas ideas y que a su vez permita la consolidación de una identidad cultural. Aun así, es un largo camino y todavía queda mucho por avanzar, sin embargo, las condiciones son favorables, y es muy gratificante ver como proyectos se concretan y perduran con el paso del tiempo incluso llegando a formar parte de la identidad de un territorio en específico. En paralelo proliferan nuevos artistas y se consolidan nuevos géneros, lo que significa un fortalecimiento de la escena artística local.

Para el Chile de comienzos del siglo XXI —vertiginoso, exigente y conectado— la música ha pasado a jugar un rol fundamental en la cotidianidad de sus habitantes, acompañando e incluso determinando emociones, rutinas y reivindicaciones sociales. Vale decir, la importancia de esta expresión artística, que logra abarcar dimensiones estéticas, formativas, recreacionales, sanadoras y de desarrollo económico, la ubican como protagonista en un momento de profundas transformaciones culturales (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016, pág. 13)

Es importante destacar que las transformaciones generadas por la pandemia de Covid-19 y el confinamiento de la población ha tenido total incidencia en el número de asistentes a festivales o eventos culturales, lo que ha planteado un desafío no menor a la hora de desarrollar y gestionar proyectos, a su vez el Ministerio de las Culturas, las Artes y el patrimonio conscientes de este escenario han implementado medidas para promover el desarrollo de audiencias y facilitar el acceso equitativo a los bienes artísticos, culturales y

patrimoniales, así como también fomentar y facilitar el desarrollo de capacidades de gestión y mediación cultural a nivel regional y local, todo esto con la política nacional del campo de la música 2017-2022 y aún más con el Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024.

Con respecto a lo señalado cabe preguntarse ¿Sería provechoso realizar un modelo de producción de festivales para el gestor cultural principiante en Chile?

La situación actual desde la institucionalidad chilena en cuanto a la gestión cultural ha cambiado y ha impulsado nuevas vías de producción orientadas a políticas de desconcentración, articulación intersectorial y sustentabilidad, de forma que se busca promover la música a través de la participación social, elemento fundamental en la construcción de la vida comunitaria. Reconociendo la importancia de las identidades culturales en todo el territorio nacional y sobre todo en aquellos más pequeños, en busca de la diversidad cultural y, además, de los valores y expresión artística de estas minorías territoriales. Al respecto “El Estado debe fomentar el acceso social y territorialmente equitativo al patrimonio, la creación y la participación de las distintas manifestaciones musicales” (CNCA, Política Nacional del Campo de la música 2017-2022, 2016).

De acuerdo a lo anteriormente señalado, y siguiendo la Política Nacional del Campo de la Música, el estado se compromete en lograr una equidad en cuanto a la creación de manifestaciones musicales, de esta forma, los proyectos musicales como festivales y concursos lograrían congregarse como una instancia programada de forma única y singular manifestaciones artísticas. También, se debe entender que, un proyecto es una creación, tal como el compositor a su obra, el gestor a su proyecto. Sin embargo, a diferencia de un compositor que crea su obra, sin necesidad de terceros y desde su individualidad la realización de un proyecto cultural requiere del compromiso estatal, personal, comunitario, etc.

Según los antecedentes recopilados, y considerando la situación nacional, el número de modelos de gestión redactados en Chile que apliquen desde sus principios y fundamentos la visión de equidad y acceso cultural, no es mayor a los proyectos planificados que utilizan un modelo pensado en su viabilidad e impacto.

## **Objetivo General**

Diseñar un modelo de producción de festivales musicales orientado al gestor principiante en Chile

## **Objetivos Específicos**

- Analizar el ecosistema de festivales públicos y privados locales más relevantes.
- Clasificar los festivales por presupuesto y recoger datos cuantitativos.
- Contrastar la producción de festivales recopilados con los modelos estudiados previamente.
- Enumerar y describir las fases de ejecución de un proyecto.

## **Antecedentes**

El respaldo teórico de nuestra investigación se divide en dos partes, por un lado, tenemos antecedentes nacionales, los cuales contemplan guías y modelos de gestión relacionados a festivales locales, a la gestión cultural desde un punto de vista integral y más específicamente a la gestión en función del territorio, por otro lado, tenemos guías de producción o gestión cultural internacionales, en su mayoría españolas y argentinas, que abarcan desde casos específicos como estudios de festivales con años de trayectoria, hasta tesis doctorales con un enfoque de estrategias financieras.

Antecedentes nacionales:

Bravo Cid Rafael (2018) “Modelo para la Producción de Festivales Musicales en el Sector Público de Chile”, plantea como objetivo general “Crear un modelo de producción de festivales musicales para el sector público, incentivando el uso eficiente y eficaz de los recursos, en función del territorio donde se emplaza su ejecución.”

Seguramente la tesis de Bravo es el texto que más se asemeja a lo que buscamos en un marco teórico, desde de la fundamentación hasta el diseño de su modelo, Bravo contextualiza haciendo un recorrido histórico de la industria musical chilena, recordando hitos como el concierto masivo de Rod Stewart en 1989, que significó el inicio de las mega producciones en Chile, desencadenando así el desarrollo técnico en el ámbito de la producción de conciertos, hasta la promulgación de leyes que dan origen a programas y regulaciones en el sector público relacionado a la cultura. Bravo fundamenta estos datos, estudios y encuestas nacionales que exponen la participación de la ciudadanía a diferentes eventos culturales o también cuentas públicas donde se encuentra información acerca del presupuesto anual para

los fondos de la cultura, todo muy bien hilado para dar a entender el panorama actual del desarrollo de festivales en Chile.

Si bien su tesis plantea desarrollar un modelo para el sector público, él considera también las producciones y gestiones de festivales del orden privado ya que según Bravo: “Estos últimos son los que adquieren mayor masividad en la actualidad en Chile, siendo de este modo modelos de referencia para poder confeccionar una propuesta estandarizada, que se pueda ajustar a las diversas realidades de carácter público.” (Bravo, 2018, pág. 10)

La propuesta de Bravo es abordar los festivales públicos apuntando su estudio a una manera eficiente de usar el presupuesto, sin dejar de lado las referencias de festivales privados, que en ocasiones su presupuesto suele ser mayor a los festivales públicos. Dirigiéndose así a los profesionales de la cultura que quieran realizar un proyecto de esa naturaleza. Esta tesis establece sus directrices promoviendo la profesionalización en el área, pretendiendo lograr una total eficiencia en los procesos de la gestión para así lograr maximizar los recursos.

Desde la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el año 2003, ha existido un sostenido aumento en la generación de festivales con financiamiento público parcial o financiados en su totalidad por el Estado. Ejemplo de esto son, Rockódromo, FAV, Festival Pablo de Rokha, Día de la Música, REC (Rock en Concepción), o cofinanciado con convenios o fondos concursables como Woodstaco y Fluvial. (Bravo, 2018)

Bravo contextualiza el escenario de los festivales en Chile sosteniendo que el aumento de estas producciones tiene relación directa con la creación de organismos que regulan, fomentan y financian el proceso de gestión, ya que desde la institucionalidad el crecimiento en el área cultural se ve en gran medida afectada por la intervención del estado pudiendo así llevarse a cabo un número importante de eventos que por sus características no habrían tenido cabida antes, así como también destaca el crecimiento de la cantidad de personas que asisten a eventos de esta índole.

“La red nacional de festivales desde su creación, en 2011, con el festival de Rock y Poesía Pablo de Rokha de Talca, ha ido apostando a hitos diferenciadores apelando a los intereses del territorio, ampliándose cada año en una nueva región a la red nacional de festivales. Esto ha generado un modelo de ensayo y error en la implementación de festivales, con total financiamiento público”

El trabajo de Bravo pretende llenar el espacio que hay entre las nuevas ideas y proyectos que se están gestionando con las nuevas políticas de financiamiento público, que tal como dice

ha generado un modelo de ensayo y error. La visión de Bravo pretende asegurar la forma en la que se está gestionando, lo que exige una comprensión total del funcionamiento de la institucionalidad a la hora de pedir financiamiento en el ámbito cultural, esto significa también tener valores claros para reconocer el lenguaje político que se emplea en este contexto. Bravo también pone foco en el territorio, donde no tan solo es un lugar físico donde se emplearía y llevaría a cabo un proyecto, sino que también el lugar con elementos icónicos, donde múltiples discursos convergen en el espacio público en función de costumbres, cultura, ya junto al final se pretende llegar a una simbiosis donde todo funcione similar a una misma línea editorial.

Pareciese ser que términos tan usuales como plan o festival no necesitan alguna definición trabajada para poder establecer un criterio en un modelo de producción de festivales, pero la verdad es que estos conceptos deben tener al menos una definición descrita por el autor con la finalidad de establecer con claridad la propuesta general de la tesis.

Tal como se señaló anteriormente, el objetivo principal de este proyecto es diseñar un modelo de gestión de festivales musicales en el sector público, Bravo recalca que ha tomado como referencia a autores como Roselló, Pirozzi y Bonet, autores internacionales que han destacado en el mundo de la gestión como los creadores de modelos culturales, siendo así los académicos más referenciados y usados en cuanto a sus trabajos como marcos teóricos a la hora de gestionar un proyecto musical, festivales u otro evento de índole cultural. Debido a las generalidades que aportan, Bravo decide establecer en su modelo las estrategias, así como la experiencia de aquellos que han estudiado, por supuesto, también evidenciado, la creación y desarrollo de festivales exitosos durante los últimos años. “La estructura surge de una combinación de estrategias que abarcan territorio, concepto, producción y presupuesto, además de un conjunto de decisiones y procesos claves” (Bravo, 2018, pág. 34)

Esta estructura contempla cuatro fases: territorio, público, concepto y producción, las cuales se definirán a continuación.

Dentro de la Fase de Territorio, Bravo define este concepto como un espacio donde está previsto intervenir, pero no tan solo es el espacio físico, sino también, según Bravo se

entiende como un lugar donde convergen actividades sociales y se caracterizan por tener identidad o cargas culturales características, es entonces cuando decide comparar a modo de ejemplo, que no es lo mismo:

Celebrar una intervención en espacios públicos de una gran ciudad como Santiago, Concepción o Valparaíso lugares donde normalmente llega programación profesional y que cuenta con infraestructura cultural para la realización en lugares abiertos o cerrados y existen las condiciones técnicas y experiencias para solucionar imprevistos, que en regiones extremas donde la singularidad e identidad de cada territorio hacen la diferencia a la hora de plantear un festival. (Bravo, 2018, pág. 36)

El análisis de territorio es sin dudas uno de los más arduos a la hora de empezar a gestionar un festival, y al igual que Bravo, así como muchos autores nos hace sentido que sea uno de los análisis más recabados a la hora de definir las directrices del proyecto, el territorio se compone de múltiples espacios, los cuales ocurren de manera simultánea, existe el espacio físico, donde incide la geografía e infraestructura, y está el espacio psíquico donde la historia, la religión e identidad local significa un factor enorme a considerar a la hora de presentar el proyecto frente a las autoridades pertinentes. “Pues no es lo mismo generar una intervención en Temuco que en Talca, pues en el primer caso, su arraigo es hacia pueblos originarios y el respeto hacia determinados sitios es más solemne que en el Maule” (Bravo, 2018, pág. 36)

Dentro de la fase de *Territorio* nos encontramos con el análisis de institucionalidad, punto muy fuerte dentro de su modelo, ya que los límites administrativos de los territorios en específico están determinados por los municipios, la gobernanzas y seremis, frente a estas autoridades se presentan proyectos y el permiso para llevar a cabo el desarrollo junto con el presupuesto dado es determinado en gran parte por el aporte que deja el festival, ósea la exigencia de las producciones públicas es mucho mayor a la hora solicitar resultados en comparación con las producciones privadas, las autoridades exigen un estándar que permita visualizar la viabilidad del proyecto, y eso va muy de la mano con el contexto territorial en el cual se quiere llevar a cabo el festival. “La gestión debe enmarcarse dentro de las prioridades y marcos institucionales territoriales. Una adecuada organización de la gestión incidirá en el logro de los objetivos de la planificación, inversión y operación de los espacios públicos.” (Bravo, 2018, pág. 41)

Bravo indica que la institucionalidad cultural se ha desarrollado de igual manera a como crecen los festivales en Chile, el año 2018 se crea el Ministerio de las Culturas de las Artes y Patrimonio, con esto crece el aporte gubernamental de los festivales de producción pública, además desde el 2003 bajo el alero de la CNCA se han estado generando instancias de festivales totalmente financiados por el estado como es el *Festival de las Artes* con una asignación de \$600 millones o *Rockódromo* con alrededor de \$300 millones o los 13 festivales del programa Escuela de Rock y Música Popular que de igual manera son financiados por los seremis correspondientes a cada zona promediando 10 millones de presupuesto. Es importante mencionar también los planes y medidas que han implementado desde la institucionalidad para alcanzar los objetivos y los derechos constitucionales que exigen al estado fomentar el arte y la cultura en todos los ciudadanos del país.

Dentro del análisis institucional Bravo analiza la cadena en la cual se aplican las formas de adquisición o implementación de insumos para la realización del evento, destaca las licitaciones públicas y los convenios marcos.

En análisis de la gestión legal y permisos, una vez más Bravo reitera la idea de que los municipios son la primera entidad administrativa a la cual uno como gestor debe presentar el proyecto, ya que la legislación asigna un rol vital en materias de espacio público, esto quiere decir que las normativas dependen de cada gobernación y dependiendo del territorio estas tienen la facultad de rechazar o aceptar solicitudes, acudiendo así a un orden jerárquico en cuanto a instancias de utilización de espacio público, según Bravo, en resumen primero se confirma el espacio con la municipalidad y luego se eleva el formulario a la gobernación.

Bravo detalla los requisitos de las solicitudes y permite aclarar la cadena de acciones al momento de solicitar un permiso para desarrollar el festival, no son pocos los pasos y los requisitos. Primero frente a todo evento que demande el uso de espacio público las municipalidades, no todas, cuentan con un comité de permisos, los cuales están facultados para autorizar y rechazar las solicitudes.

La programación es clave ya que el proceso puede tardar más de lo esperado, también se debe tomar en cuenta que las actividades que se realizan en el llamado bien nacional de uso público pagan derechos municipales basados en la Ordenanza. “Así mismo considerando la naturaleza de la actividad, ésta puede quedar sujeta a entrega de una boleta de garantía, la

cual también puede quedar exenta de acuerdo al tipo convenio u acuerdo que se sostenga con el municipio.” (Bravo, 2018, pág. 47)

La fase uno del modelo de Bravo detalla específicamente que tipo de solicitudes y cuales son la instituciones a las cuales el proyecto debe presentarse, por la naturaleza y el enfoque de esta tesis resulta provechoso encontrar un estudio detallado que defina con claridad los pasos a seguir a nivel local a la hora de desarrollar un festival, este tipo de antecedentes con menos de 5 años de antigüedad pueden ser moldeados y llevados a la realidad de un gestor principiante sin mayores complicaciones, siempre considerando la gran actualización que hay en cuanto a las medidas sanitarias que se han implementado luego de la pandemia Covid-19, ya que sin duda afectan de manera directa a eventos masivos en espacios públicos, las medidas de seguridad deben cumplir un estándar, la gestión en función de este actor debe ser muy bien pensada y programada para cumplir con todas las solicitudes a los organismos pertinentes.

La planificación según Bravo se lleva a cabo luego de identificar todas las tareas a realizar, mientras más detalladas sean mucho más fácil será programarlas y siempre se redactarán de forma cronológica, previniendo su temporalización, y delegando a cada sección de trabajo.

Destaca el uso del Diagrama de Gantt, Cronogramas, diagrama PERT o de Roy.

Fase 2 se presentan los términos que definen los públicos y audiencias caracterizándolos como un factor de suma importancia, estableciéndolos, así como parte primordial del desarrollo cultural, según Bravo se definen como la minoría, aunque cada vez son más los chilenos que asisten a conciertos, “Buscan en ellos una experiencia de comunión emocional diferente a la que encuentran ante otras artes; facilitada por una oferta impensada hasta hace pocos años en el país.” (Bravo, 2018, pág. 55)

Las audiencias son participantes activos dentro del ciclo del festival, son el público a quien va dirigido el evento, tienen la capacidad interpretativa de escucha y al mismo tiempo son capaces de moldear el festival en corto y largo plazo. Bravo destaca esta diferencia y aclara:

Por lo que la masa y el público son individuos susceptibles de convertirse en audiencia. Cuando nos referimos a masa hablamos de un grupo de individuos heterogéneo, variable en sus características, necesidades e intereses. Mientras

que cuando hablamos de público o audiencia indicamos un grupo que comparten cualidades y tienden a la homogeneidad. (Bravo, 2018, pág. 55)

Después de la identificación y diferenciación entre los grupos que asisten a los festivales, bravo identifica a los destinatarios en el territorio, lo que podría ser el grupo objetivo, Bravo usa metodologías de identificación por intereses comunes extrayendo así un perfil de destinatario. Esto es muy importante a la hora de definir la idea central del festival, ya que al tener claro a quien va dirigido el festival la comunicación es mucho más clara y no es lo mismo dirigirse y llegar de manera estratégica a un grupo de a 3ra edad Abc1 que a un grupo de jóvenes estudiantes.

Bravo utiliza la clasificación de Roselló para definir los tipos de públicos, el cual describe un rango de interés con respecto a los eventos musicales, y hace una diferenciación en cuanto al beneficiario que es quien recibe los efectos positivos del proyecto, que usualmente es quien participa de forma activa en el desarrollo de las actividades del proyecto.

Bravo se apoya principalmente en Informes anuales de estadísticas culturales desarrolladas por el INE y por la encuesta Nacional de Participación Cultural, estos análisis públicos ayudan a identificar factores importantes que afectaran en menor o mayor medidas el desarrollo del festival.

El desarrollo conceptual pertenece a la fase 3, Bravo describe el concepto como el corazón del proyecto, es lo que le da coherencia y proyección.

cabe tener en cuenta que no todos los festivales persiguen implícitamente la misma misión ni objetivos. El entorno político-institucional, económico y tecnológico, el dinamismo y vitalidad del sector artístico local, la tradición existente, así como las necesidades y hábitos culturales de la propia población, influyen en el desarrollo de un festival. (Bravo, 2018, pág. 61)

Con respecto a nuestros objetivos, el planteamiento lineal que presenta Bravo redactando las fases de su modelo, la construcción del *concepto* luego de la territorialidad y los permisos puede parecer incongruente, y queremos destacar que si bien no existe un orden a la hora de crear un festival, cuando se gesta un proyecto este debiese responder de manera inmediata el por qué y para quién está hecho. Estas preguntas se responden con el concepto, o sea, la idea central del festival define las directrices con las que se desarrollará el proyecto, para nosotros el desarrollo identitario y los valores que se traducen en la misión y visión del proyecto, es

el núcleo que moverá, así como también permitirá desarrollar un diálogo con la institucionalidad, el territorio y el grupo objetivo al cual se pretende llegar, tener una perspectiva clara del corazón del festival permitirá desarrollar una comunicación más efectiva con el equipo que trabaja en el proyecto y los actores externos. Para nosotros esta fase esta primero ya que pertenece a la concepción de la idea, por otro lado, existen también análisis que permiten adaptar a la realidad el proyecto y podrían en algunos casos llegar a modificarlo sin perder la imagen identitaria, un FODA, por ejemplo, puede ayudar a determinar el hito diferenciador: “hito diferenciador, algo que salga de lo establecido adaptándose a las capacidades y vicisitudes climáticas del entorno.” (Bravo, 2018).

El análisis de oportunidades externas y amenazas pueden vislumbrar la conveniencia de incluir algún tipo de innovación a nivel conceptual y/o infraestructura.

El concepto del festival marcará la pauta de su duración, intensidad y ubicación. El sentido que se le dé marcará profundamente la gestión del festival en cuanto a su logística, ubicación y tamaño de sí mismo. Cuanto mayor sea la cantidad de días, volumen o tipología, más complejo será gestionarlo. Ya que será el punto de inicio de la planificación y programación. (Bravo, 2018, pág. 62).

Una vez más al leer el análisis de Bravo en cuanto al desarrollo conceptual del festival, estamos de acuerdo en lo que significa, ya que es la línea editorial con la cual afrontaremos los objetivos, es por eso que para efectos de nuestro manual evaluamos incluir en primera instancia, como fase relevante: el concepto. Es algo más que relevante a la hora de desarrollar un proyecto. Recordemos que los festivales que tienen años de trayectoria se han encargado de invertir tiempo en la construcción de una identidad y es la línea editorial que sostienen la que les ha permitido ser recordados y consolidados en un territorio específico.

La estrategia de comunicación es la transparencia de los valores identitarios dados por el concepto, es lo que permite promocionar de manera externa y fortalecer el desarrollo interno del equipo. La estrategia externa puede variar en función del territorio. “Toda estrategia de comunicación pretende posicionar, a escala nacional o internacional, la marca o imagen de un festival atrayendo a un público masivo que legitime o justifique la inversión” (Bravo, 2018, pág. 64)

Bravo indica que para efectos de su manual la estrategia comunicacional se ve afectada en mayor medida por el carácter político del territorio, y que tanto como la imagen, diseños o comunicados podrían verse más susceptibles al cambio en función de la producción pública.

El equipo de comunicación es un engranaje importante en la gestión del proyecto, Bravo nos indica que: “El equipo que trabaja esta área tiene diferentes especificidades, cada día más dinámicas y nuevas. Por ejemplo, hace diez años el concepto community manager no existía, ni las transmisiones vía streaming” (Bravo, 2018, pág. 64)

Es un hecho de que hoy vivimos una era digital, y con las medidas sanitarias implementadas en los últimos dos años esto se ha acentuado en mayor medida, es por eso que es responsabilidad del gestor implementar las estrategias comunicacionales pertinentes a la actualidad. El proceso comunicacional se programa junto con las fases de producción del festival, Bravo establece 3 instancias: pre producción, producción y post producción, esta pauta sirve tanto como para festivales públicos y privados.

Por último, la fase 4 del modelo de Bravo Cid da cuenta de cómo se debe llevar a cabo el proceso de producción: “Las primeras etapas están enfocadas a la gestión conceptual que debe realizar el equipo de producción o director del festival; la segunda etapa son más de programación y ejecución enfocadas en la operatividad y; por último la evaluación.” (Bravo, 2018, pág. 66)

Bravo nos indica que es preferible contar con un equipo de producción encargado de llevar a cabo el festival, por lo general los festivales de carácter público el estado se encarga de externalizar este servicio, y es quizá uno de los errores más grandes que se cometen en toda la gestión ya que al no poseer la experiencia o por el simple de hecho de no haber estado en la concepción del proyecto no se alcanza a llegar al compromiso como el de un equipo de producción propio. En cuanto al presupuesto y control financiero es realizado principalmente por el equipo de producción delegando por área el cálculo de los requerimientos, por ejemplo el encargado de producción logística se encargará de calcular la alimentación e hidratación del equipo y artistas, es el encargado de contactar con los proveedores y decidir cuál es el más adecuado para los requerimientos del festival, así elabora un presupuesto, otro ejemplo es el presupuesto elaborado por el productor técnico quien realiza el diseño del montaje del festival contemplando todos los requerimientos técnicos, finalmente el presupuesto final es

elaborado por el Productor Ejecutivo que también es responsable de elaborar y finiquitar los contratos con el elenco, Bravo indica que: “Realiza los términos de requerimientos, o servicios de compra, licitaciones y busca de proveedores, genera un dossier de patrocinio, para búsqueda de apoyo, que contenga: descripción del festival, alcance, programación, fotos y lista de servicios.” (Bravo, 2018, pág. 73)

El manual de Bravo especifica detalladamente cada equipo de producción junto con sus labores a lo largo de todo el festival, además propone un interesante organigrama.

Priorizando los convenios y los requerimientos del festival se escogen los proveedores, Bravo destaca que es importante establece un catastro y contar con más de un presupuesto, todo comienza con la identificación de recursos realizando un contraste entre lo que se demanda y con lo que se cuenta, por eso es importante delegar por área los presupuestos la idea es optimizar formulando una estrategia de financiamiento inteligente.

Así mismo, es muy importante a la hora de la estimación de costos, considerar los impuestos que se deben pagar, ya sea por contratación de recurso humanos o arriendo de servicio, al IVA (Impuesto de Valor Agregado), permisos municipales, boletas de garantía por uso de espacio, como también los derechos de autor y, en caso de ser un Convenio Marco o licitación pública, se debe considerar siempre un 20% de ganancia del proveedor. (Bravo, 2018, pág. 84)

Bravo no profundiza en temas financieros, suponemos que otorga esta responsabilidad a los productores, aunque sí detalla en el tipo de solicitudes y tareas las cuales serán delegadas en el equipo de producción, por último, expresa que no existe una pauta o una guía definitiva en la manera de presentar los gastos, describe que lo más importante es que todos los datos se registren y se presenten con claridad.

A modo de conclusión haber estudiado y profundizado en el modelo de producción de Bravo, nos ha brindado una perspectiva mucho más amplia de lo que significa hacer gestión desde el contexto institucional chileno, es destacable el estudio que ha realizado en cuanto a la solicitud de permisos y el proceso de comunicación política que se debe aplicar, después de todo el enfoque en cuanto a la producción en espacios públicos usado para la creación de este manual, se ha logrado de manera acabada logrando así una base sólida para que el gestor profesional pueda desarrollar proyectos a nivel nacional.

Castillo Navarro Daniela (2018) “Diseño de un Modelo de Gestión Cultural para las Cruces”, plantea como objetivo general: “Diseñar un modelo de gestión cultural para Las Cruces, a implementarse en el periodo 2018-2021.”

El gran trabajo territorial que ha llevado a cabo Daniela Castillo corresponde a una reinterpretación de un espacio en específico, revalorizando, así como potenciando una identidad artística en la localidad de las Cruces. Castillo nos dice que su trabajo tiene un gran fin que es contribuir al desarrollo cultural propio de la comuna todo mediante a un Modelo de gestión Cultural contextualizado con el territorio, procurando la optimización de los recursos. Si bien el modelo de Castillo no es una guía hacia la gestión de festivales consideramos que es importante tener antecedentes nacionales que se centren en la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas, como las usadas en esta investigación, la cual contempla una recolección de datos utilizada por el Consejo de las Culturas y el Arte el año 2013, Entrevistas en profundidad, Focus Group, Análisis FODA.

Castillo nos presenta los resultados con diferentes tablas y gráficos que permiten realizar una caracterización y opinión de los públicos, en este caso veraneantes de la zona, direccionando de manera inteligente la opinión en cuanto a la percepción del tema cultural en las cruces. El análisis que realizó Castillo le permitió indagar en las brechas de gestión cultural en cuanto a la institucionalidad municipal, pudiendo enlistar y categorizar en: la participación, la gestión local, recursos humanos, carencia de política cultural, mediación, economía, patrimonio, etc. Lo que le permitió ampliar su visión en cuanto al contexto del territorio en específico y así plantear sus líneas de acción a través de objetivos específicos que responden a las brechas individuales, con el fin de mejorar el desarrollo de la gestión cultural de las cruces.

Tras el análisis de la gestión municipal en cultura, es importante tener una visión amplia, más allá del municipio respecto al desarrollo cultura de la localidad, por lo que se presentará un análisis FODA, considerando las Fortalezas y Debilidades del territorio y los agentes culturales, así como de las Oportunidades y Amenazas que se perciben entre los entrevistados y participantes del focus group, que nos facilite identificar las líneas de intervención o dimensión de acción de nuestro Modelo de Gestión Cultural. (Navarro, 2018, pág. 83)

Castillo y su uso de herramientas para el análisis de una zona territorial en específico le permitió identificar las fortalezas que le permiten establecer y asegurar las directrices de su

plan de acción, y proponer un modelo específico que impacte de manera directa y efectiva en la zona.

El diseño que planteo en base a su diagnóstico se basa en cartas de desarrollo de actividades determinadas por las etapas de su modelo de gestión, donde se potencian departamentos municipales específicos, presentando su *situación actual*, ofreciendo una *situación propuesta* revelando sus *ventajas, riesgos y recursos necesarios*, para finalizar en el *número de actividades* y sus *plazos* respectivos, en un total de ocho cartas todas con su misma plantilla.

Otra herramienta que utiliza para su modelo es el Carta Gantt dividido en 3 etapas: Diseño, Ejecución y consolidación.

Castillo finaliza con un cuadro que plantea la estructura general de costos, resumiendo así la inversión esperada para el desarrollo de su Modelo de Gestión Cultural (2018-2021) con un total 329 Millones de pesos, contemplando financiamiento Municipal y Externo.

Creemos que el departamento de cultura del Municipio de El Tabo está preparado para el desafío de visibilizar la cultura como motor de desarrollo local y que el Modelo que entregamos facilitará esa labor, potenciando el rol de la gestión cultural y de los gestores culturales de Las Cruces (Navarro, 2018, pág. 106)

A modo de conclusión el modelo presentado por Castillo y su implementación en el territorio, amplía nuestra visión con lo que respecta al análisis de territorio. La implementación de diferentes herramientas permitió a su modelo identificar todas aquellas fortalezas, logrando encontrar aquellos conceptos e ideas que representan, así como identifican la comuna estudiada. La identificación de falencias también permitió desarrollar un plan de acción para potenciar a través de las oportunidades dadas el Modelo de Gestión.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2021) *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024* plantea como objetivo general: “Incidir en el nivel de involucramiento de las personas con el ecosistema cultural, fortaleciendo estrategias de Desarrollo de Públicos.” A raíz de la pandemia de Covid-19 y los confinamientos de larga duración en nuestro país y en el resto mundo, la población ha tenido que adaptarse a un proceso de digitalización del consumo cultural, lo que ha traído fuertes repercusiones en el cómo se estaría llevando a cabo la gestión cultural en función de este importante cambio, es por eso que el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio ha decidido desarrollar

este plan exponiendo la problemática en cuanto a la noción de públicos, que fueron sustituidos durante este periodo por audiencias digitales. Por otro lado las nuevas políticas culturales han permitido que se fomente el arte, permitiendo así el desarrollo de una diversidad de expresiones culturales encaminando así también el estudio de los públicos en nuestra realidad local, según este texto hoy en día se promueve un enfoque basado en la conformación de comunidades culturales que participen y se involucren estrechamente en el quehacer de las organizaciones, agrupaciones y espacios que constituyen el ecosistema cultural, con la ayuda de diversos proyectos.

Este plan define como públicos todas aquellas personas que participan de actividades, intervenciones, conciertos, festivales, etc. Con distintos grados de involucramiento, desde la recepción pasiva hasta la implicación colaborativa, constituyendo así en el encuentro cultural un rol que se aprende con el paso del tiempo, compartiendo así un mismo comportamiento, una misma disposición estética, y en constante movimiento, dejando de lado la individualidad. Al mismo tiempo son considerados como el eje principal en el trabajo de las organizaciones e instituciones culturales.

Por otro lado, las audiencias, que hasta cierto punto son sinónimo de los públicos, pero con una diferencia sustancial, ya que: “han comenzado a usarse de preferencia en los últimos años para identificar a quienes realizan consumos culturales no presenciales a través de medios o plataformas. En esto prima la raíz latina de la palabra –audientia– que alude a un conjunto de personas que escuchan” (Ministerio de las Culturas, 2021, pág. 17)

Las audiencias digitales se caracterizan por su volumen y por la variedad en los intereses, es decir que consumen una multiplicidad de contenido, prefiriendo la rapidez, instantaneidad, y una interacción personalizada, según el Ministerio de Cultura, las Artes y el Patrimonio, el trabajo de las organizaciones culturales con este tipo de audiencias se encuentra condicionado por la brecha digital y por los modelos de economía que priman en la virtualidad.

La consideración de las organizaciones y productoras culturales en cuanto a este nuevo público es un tema que abre fuerte debate en este momento, quizá es una ventana al futuro el hecho de considerar una virtualización a toda intervención artística, reemplazando así la experiencia presencial sustituyéndola a través de una pantalla, mientras cubra la necesidad humana de la dicha por la actividad cultural, eventos como festivales se ven minimizados y

peligro de extinción. Es por eso por lo que planes de este tipo impulsan el desarrollo de comunidades de públicos, con la intención de involucrar estos grupos con la actividad cultural, enriqueciendo así con sus intereses y propuestas. A diferencia de las comunidades de públicos, las audiencias digitales no están ancladas a un territorio, y estas pueden ser globales, sus miembros se sienten parte de una totalidad social mucho más amplia y con una variedad de intereses. Compartir experiencias en el mundo digital y establecer relaciones sociales son prioridad en este tipo de públicos lo que facilita el intercambio de conocimiento específicos sobre determinados temas.

En cuanto a la participación cultural el ministerio describe: “que se trata de la acción y efecto de tomar parte en la vida cultural de la sociedad y en actividades artísticas y/o creativas, tanto desde la perspectiva de hábitos como desde las prácticas de las personas (Ministerio de las Culturas, 2021, pág. 22)

Tener en cuenta estos conceptos enriquecen y amplían la mirada del gestor cultural, lo que permite tener una perspectiva actualizada en cuanto a la discusión que se está llevando a cabo, la digitalización avanza a pasos agigantados y es menester tener esto en cuenta a la hora de plantear proyectos de cualquier tipo, un evento como un festival necesita de un público, es un requisito básico, primordial ya que sin este no estaría cerrado el círculo de beneficio y desarrollo artístico, o más simple aún no habría receptor del mensaje, se necesitan participantes activos, y la labor de las organizaciones es no perder las instancias de participación cultural, al mismo tiempo en la que se adaptan al medio.

En este documento el Ministerio de Cultura pretende desplegar estrategias de desarrollo de públicos, donde se busca que las personas accedan y participen en la oferta de actividades artísticas y culturales, pretendiendo que se genere un compromiso implícito por parte de las comunidades culturales. Las orientaciones estratégicas consisten en:

- Profundizar en la relación con los públicos actuales, lo que se traduce en fidelizar a los públicos habituales
- Atraer públicos del mismo interés de los públicos activos, es decir, ampliar los públicos
- Diversificar los públicos, es decir ampliar los grupos objetivos y crear nuevas necesidades

A modo de conclusión este documento es una herramienta muy potente para identificar los públicos y comprender el estado actual en que se encuentran las políticas públicas en cuanto al fomento del arte y la cultura en nuestro país, dejando más que claro que es un asunto importante que requiere especial atención, para el desarrollo de cualquier actividad artística.

#### Antecedentes internacionales

Según Avelluto (s.f) desde finales del siglo XX comienza a surgir un crecimiento del interés en lo que se refiere a gestión cultural y especialización en el campo artístico tanto a nivel nacional (Argentina) como regional, puesto que los artistas comienzan a percatarse de que ya la formación artística y la experiencia no son suficientes a la hora de tener que dirigir proyectos culturales u organismos. Esto da paso a que en la academia se instaure la preocupación por ofrecer en un principio cursos de formación en gestión cultural para luego convertirlos en programas ya formales, teniendo así una oferta diversa en niveles académicos, programas de diplomaturas, licenciaturas, cursos de posgrado y maestrías, sin perder de vista todas las dimensiones que comprende la actividad cultural, ámbitos políticos, históricos, comunicacionales, gerenciales y económicos por dar algunos ejemplos.

En virtud de toda esta creciente ola de demandas de educación por parte de los profesionales del sector y también el amplio arco de formación cultural que entrega el país a estudiantes argentinos y extranjeros, logra que Argentina se ubique como el ejemplo de formación en gestión cultural a nivel no tan solo regional sino que también a nivel iberoamericano.

De esta forma la actividad cultural se reposiciona, ya no solo dando importancia a la formación artística, sino que, también a las variadas funciones que implican el trabajo cultural teniendo una mirada de integración, sostenibilidad y aporte en el propio campo cultural y a su vez dando a la actividad cultural una perspectiva de insumo para otros tipos de sectores productivos. Lograr este desafío de profesionalización del sector no es tarea sencilla, ya que fue necesario que se sumaran esfuerzos de profesionales dedicados al tema de la investigación, el apoyo de instituciones y organismos, un equipo de medición de impacto, consultoría y la generación de políticas sectoriales. Todo esto en función de profesionalizar en forma conjunta e integral la gestión cultural de argentina.

El campo de la gestión cultural es considerado como un elemento que presenta valores, beneficios e impactos específicos, características que son provechosas de rescatar y transmitir en el marco de un programa formativo para el gestor cultural principiante, realizar prácticas, procesos creativos de la cultura e integrar un sistema de incorporación de saberes y herramientas de gestión en conjunto a un estudio de casos de proyectos culturales exitosos como fallidos, entregando así un reconocimiento a la importancia de la gerencia de proyectos culturales públicos y las particularidades de cada equipo gestor.

Cabe destacar que es inmenso el mundo de beneficiarios potenciales a causa de este programa formativo, trabajadores estatales, provinciales, municipales, etcétera. Estos beneficiarios contribuyen a la expansión institucional al mismo tiempo que se vuelven trabajadores de la cultura, referentes locales para investigaciones, seguimiento de proyectos y difusión de acciones, estas como actividades más relevantes.

Todo lo anteriormente mencionado cumple la función de contextualizar a grandes rasgos cómo se piensa, trabaja y enseña mediante procesos formativos académicos la gestión cultural en Argentina de una manera descentralizada en la cual el valor fundamental sea la observación con el objeto de comprender la naturaleza de los procesos propios de cada comunidad y ciudadanía para así abrir horizontes y ampliar la mirada sobre temas culturales públicos generando una percepción propia de la comunidad como instrumento de construcción hacia una posibilidad de cultura ciudadana.

Andrade (s.f) Señala que al momento de *materializar* un proyecto cultural existen tres conceptos claves a desarrollar, los cuales son: cultura, territorio y participación, resumiremos estos de forma conjunta entendiendo así que cada uno es fundamental para el funcionamiento de los otros:

Si partimos de la idea de entender la cultura como algo dado, estático, ahistórico, homogéneo y/o universal para los diversos grupos humanos, los proyectos tenderán a ser “nuestros” e iguales (o muy parecidos) en los diferentes lugares donde los presentemos. (Andrade, s/f, p. 88)

Con esto podemos entender implícitamente que no existe un modelo estático de proyecto cultural el cual sirva para cualquier territorio en el que se aplique, por el contrario, es

necesario saber en qué marco realizaremos el proyecto cultural, esto implica comprender las múltiples dimensiones de lo que es *la cultura* en un lugar determinado, identificar la visión política, económica del lugar y su historia, es debido a estos elementos mencionados que será necesario readecuar los objetivos constantemente, por tanto, es recomendable a su vez prestar atención a las demandas locales al efectuar un proyecto de cultura pública, ya que, estos son organizados en base a las necesidades de la comunidad buscando así la participación cultural ciudadana.

Ante esto, el diagnóstico y la fundamentación en un proyecto se vuelven relevantes a la hora de elaborarlos: se trata del momento en que daremos sentido a sus objetivos y a las actividades que se desarrollarán en y desde el proyecto. (Andrade, s/f, p. 92).

Es gracias a estos marcos referenciales que son fundamentación, diagnóstico, objetivos y actividades lo que permitirá que comprendamos la razón de porqué y para qué realizar un proyecto cultural.

Tino Carreño Morales (2014) “La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica” plantea como objetivo principal “Analizar el impacto de aquellos aspectos clave que explican las estrategias de gestión económica de los festivales, en un entorno de profundo cambio de los modelos de apoyo político y de financiación y negocio de dichos eventos”

El eje principal o el motor que mueve los festivales se consolida con los años de trayectoria, los valores, su visión y objetivos, son también elementos que ayudan a dar forma a los eventos de esta índole, así mismo estas directrices son las que definen el curso de los planes estratégicos, el uso eficiente de los recursos y la distribución inteligente de estos mismos.

Carreño a través de una inmersión por el mundo de los eventos culturales en España, investiga, analiza, recopila datos y variantes, las cuales clasifica en independientes y dependientes implicadas en la gestión de festivales, con el fin de explicar la relación entre estas y el comportamiento y resultado del evento.

Establecer las estrategias de gestión en los ámbitos elementales, como en lo económico-financiero, marketing y comunicación, técnica y logística, adquisición y proveedores, innovación y recursos humanos, es parte de los pasos a seguir una vez se ha llegado al perfil

del evento, Carreño explica que su trabajo es analizar las principales estrategias de gestión de los festivales y estudiar las relaciones significativas existentes entre las variables que definen y determinan las diferentes estrategias adoptadas por los festivales, bajo el contexto de una recesión económica.

“Esta investigación, examina cuáles son los efectos de la actual recesión económica y presupuestaria dado el período de expansión precedente analizando el impacto en el desarrollo y configuración de los festivales, así como el efecto en las políticas públicas” (Carreño, 2014, pág. 9)

Las estrategias generales de gestión se definen y varían según la dependencia orgánica del festival, es decir, si es organizado por una entidad pública, privada lucrativo o no. En el caso de los festivales de música, Carreño explica que el volumen de presupuesto, el estilo artístico, la edad y tamaño de la audiencia determinan las diferentes estrategias de marketing y comunicación establecidas por los directores de festivales.

“las estrategias generales de los festivales, a través de las que se pueden determinar diferentes tipologías de comportamiento, vienen marcadas por la dependencia o el carácter del organismo titular, el género artístico y el volumen total del presupuesto” (Carreño, 2014, pág. 11)

Las diferentes estrategias financieras y solicitud de ingresos que pueden llegar a utilizarse dependen de la organización del evento y es responsabilidad del equipo directivo del proyecto, es decir la gestión en cuanto a los ingresos tiene relación directa con el tipo de organización. Las estrategias financieras que pueden llegar a generar recursos propios suelen ser a la hora de ejecutar el proyecto y estas van desde las políticas de precios y abonos, concesión para restauración y comercios, ventas de subproductos y servicios colaterales, en cuanto las variantes de ingresos externos pueden ir desde subvenciones, patrocinios y publicidad. En función de esto Carreño expone una interrogante sobre cómo se distribuyen y se proporcionan estos ingresos y que factores determinan la selección de estos. Carreño da a entender que todo es relativo al tipo de festival que se propone, las diferencias en la dimensión del proyecto y el alcance de estos mismos, un festival de trayectoria no es igual uno que recién comienza, pues en el primero se espera una garantía en visibilidad lo que puede significar más aportaciones tanto de privados como públicos.

De manera más concreta, por una parte, el volumen de los recursos de empresas privadas aumenta según el impacto mediático y el número de espectadores y, por otra, el de los gubernamentales se relaciona con el impacto territorial generado por la propuesta de cada evento (Carreño, 2014, pág. 12)

Volvamos al concepto de festivales para comprender la importancia que Carreño considera en cuanto a la gestión de recursos humanos en este tipo de proyectos, los festivales pueden ser paquetes condensados de actividad artística, con una logística compleja y un buen orquestado sistema de financiación basado en sinergias entre subvención pública, patrocinio empresarial y recursos propios, por otro lado la asociación europea de festivales considera que los festivales son más bien ocasiones especiales donde se produce una concentración de atención, talento y disfrute en las personas. Las palabras claves en estos conceptos son las “ocasiones especiales” que hacen referencia a la temporalidad del evento y “paquetes condensados” que tiene que ver con la programación del festival, en pocas palabras podríamos decir que un festival es una programación temporal, y que dada sus características esto es discontinuo, o sea, aparecen una vez al año, lo que ventajosamente genera un fuerte carácter mediático. Carreño describe el festival con un carácter intensivo y temporal, por lo tanto, la gestión de recursos humanos se vuelve un aspecto clave en el amplio margen de la organización, y la función que cumple esta división es minimizar los riesgos que se pueden cometer en periodos de prueba y a la forma en la que se contrata y capacita el equipo encargado de la organización, esto implica fidelizar a los trabajadores más competentes. Así mismo la dimensión e importancia de esta estructura es directamente proporcional al tamaño del festival, su trayectoria y reconocimiento.

Otro punto importante a tener en cuenta es la recesión económica y sus efectos, Carreño posiciona a los festivales en un punto donde están condicionados en un alto grado por el contexto económico, social, cultural, normativo y político del territorio en el que se desarrollan, este punto tiene gran relevancia ya que LATAM está en un contexto de inestabilidad política y económica, de hecho actualmente Chile presenta una inflación del 11,5%, la más alta registrada desde 1994, lo que significa una serie de repercusiones del orden presupuestaria en cuanto al Arte, cultura y patrimonio, es en este contexto donde los festivales presentan un conjunto único de características estructurales que, a pesar, de mostrar

una gran vulnerabilidad a los recortes de presupuesto, según Carreño, esto los hace capaces de adaptarse a través de soluciones innovadoras.

La metodología de Carreño consistió en realizar entrevistas a diferentes organizadores y gestores culturales, de diferentes ámbitos del arte, ya sean festivales musicales, de artes escénica o audiovisuales (804 festivales en total) y generar una base de datos que recopilara la información más relevante a la hora de producir el festival, la solicitud de la estructura de ingresos, gastos y las políticas de precios, son datos los cuales ayudarían a obtener la información presupuestaria y financiera.

Las estrategias descritas, derivan de un estudio de teorías de la gestión estratégica de festivales, el concepto estrategia proviene del ámbito militar, y se entiende como el conjunto de planes diseñados para vencer al oponente, en el ámbito empresarial este concepto se ha estudiado y modificado para la realización de planes para la competencia exitosa.

la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno" además de requerirse "acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Carreño, 2014, pág. 43)

Carreño describe que una de las teorías más usadas en el mundo laboral son las estrategias de Porter, que destaca como uno de los investigadores más relevantes en el ámbito, en su estudio aclara que las organizaciones tienen que tener en su capacidad la fuerza de planificar y llevar a cabo acciones ofensivas o defensivas dependiendo del objetivo a alcanzar, es por eso que a partir de un conocimiento más exhaustivo del entorno, se orienta las estrategias hacia el análisis territorial, entendiendo todo lo que conlleva: desde los aspectos sociales, económicos e institucionales y obviamente de la competencia.

En este sentido, Porter defiende que la intensidad de la industria depende de cinco fuerzas competitivas y que la finalidad última de la estrategia competitiva de la unidad de negocio es la de conseguir una posición en la industria en la que actúa a través de la cual defenderse mejor de estas cinco fuerzas o incluso influir en ellas para extraer el máximo rendimiento (Carreño, 2014, pág. 46)

Carreño explica las cinco fuerzas y como estas se relacionan con la movilización y objetivos de las empresas, con movilización quiero decir que las empresas nunca están estáticas, y

como en un tablero de ajedrez estas se mueven constantemente en función de las fuerzas externas, Carreño da a entender que estas estrategias pueden ser aplicadas a los festivales y proyectos con el fin de sustentar su viabilidad, a continuación, explicaré en grandes rasgos las 5 fuerzas de Porter:

- Los competidores potenciales: La aparición de nuevas empresas puede ser un riesgo para las que ya están establecidas, las barreras de entrada son las estrategias usadas por las empresas existentes, las nuevas tendrán que adoptar estrategias para ingresar al mercado, según Porter las principales barreras de entrada que dificultan el acceso a la industria son las economías de escala, que básicamente bajan el coste de los productos mientras suben el volumen de estos, la diferenciación de los productos en función de la identidad de la marca y mantener la fidelidad de los consumidores, otras barreras pueden ser la necesidad de capital para ingresar a un mercado en específico, la dificultad a los canales de distribución y los requisitos que impone la institucionalidad.
- Los clientes y su poder de negociación: “los clientes compiten en la industria cuando tienen la capacidad de influir sobre los precios de los productos o servicios, la calidad y cantidad de los mismos y el poder de enfrentar a los competidores entre sí.” (Carreño, 2014, pág. 47). Desde el punto de vista de los festivales los clientes son las audiencias, y no los públicos, ya que las audiencias son las únicas que pueden afectar o modificar incidiendo de manera activa en el proceso.
- Los productos sustitutos y la amenaza de los mismos: Los productos sustitutos o sustitutivos son aquellos que cumplen la misma función de los que reemplazan, para las empresas suponen una fuerte amenaza sobre todo cuando se liberan con un precio menor al propio, alcanzando así más accesibilidad. Para los festivales la experiencia del arte presencial en conjunto con una audiencia puede parecer difícil de sustituir, pero fácilmente podrían ser las plataformas de streaming musical, la virtualidad de los eventos y/u otras manifestaciones artísticas que satisfagan el goce cultural de las personas.
- Los proveedores y su poder de negociación: Los proveedores son todos aquellos que venden sus “materias primas” a las empresas, los proveedores pueden ejercer presión cuando tenga poder de negociación. “Este se determina por el número de proveedores

que pueden controlar una gran cuota de mercado, el volumen de compras que realizan las empresas a los mismos, la diferenciación del producto que ofrecen o los costos derivados de cambiar de proveedor.” (Carreño, 2014, pág. 47)

-Los competidores de la industria y el grado de rivalidad que se produce entre las diferentes empresas que actúan en el mismo ámbito con el mismo producto: Al igual que un tablero de ajedrez las empresas deben posicionarse en función de su rival, la mejor posición determina el liderazgo en su mercado, las acciones estratégicas de las empresas hace que sus rivales tengan que mover o responder: Competencia de precios, guerra de publicidad, introducción de productos, mejores servicios o garantías a consumidores, etc.

En síntesis, las estrategias competitivas, pueden ser adaptadas a la hora de organizar un festival, las fórmulas que entrega Porter son estrategias que sustentan la viabilidad de empresas y de alguna forma son las que hacen que se mantengan por tantos años en el mercado. Determinar metas claras, crear una propuesta creativa diferente a las demás, enfocarse en los valores que se quiere proyectar, y ser diferente en aspectos creativos, puede significar una diferencia importante en la gestión cultural, y por otro lado entender en parte como funcionan las empresas, como se crea el valor económico, entender los flujos financieros que existen en el mercado de festivales, si se quiere llamar de esa forma, sirve y es garantía a la hora de argumentar frente a la institucionalidad o empresas que quieran invertir en proyectos culturales, entender que la cultura puede entregar riqueza económica puede sonar peligroso, pero es necesario meditarlo, porque es una sinergia que beneficia todo un entorno desde diferentes niveles. Un gestor cultural que entiende su trabajo siempre enfocará sus acciones en mejorar en todo sentido, no tan solo desde el punto de vista técnico, estético, o artístico sino también con la eficiencia y viabilidad del proyecto.

Inversión y presupuesto, según Carreño la dimensión del presupuesto es fundamental para entender la propuesta artística ofrecida y la repercusión y el alcance del festival, los gastos se dividen en los de los artistas y profesionales que trabajan en el equipo de la organización, los gastos de la programación y por último en marketing y comunicación.

La elaboración de un presupuesto general recae en el ente administrativo del equipo, este puede ser el gerente, administrador o según Bravo el productor general del evento, en él recae

el control de gastos y la asignación adecuada de todos los artículos, ajustándose a la realidad del proyecto. Carrasco clasifica los gastos en:

Gastos artísticos que pueden ser influidos por los artistas, por la categoría y la fama de estos o la dimensión del grupo contratado, o por los requerimientos creativos en función de la naturaleza del festival, o el género que encierra, es en ese sentido que el Productor general y Ejecutivo juega un rol fundamental para lograr alianzas con asociaciones o redes de festivales, estableciendo convenios que beneficien ambas partes. Gastos derivados de la comunicación, publicidad y marketing, que muchas veces se pasan por alto, son elementales para dar a conocer y difundir el festival, muchas veces a cargo del productor ejecutivo, se pueden llegar a acuerdos de intercambios publicitarios teniendo cuidado de no perder el enfoque en la promoción del evento. Otro gasto fundamental son los del tipo técnico, presupuesto que debe ser previsto y redactado en parte por el productor técnico, estos van desde el arriendo del local, el montaje de las instalaciones, la demanda específica de recursos artísticos, humanos, sonido e iluminación. Por último los gastos administrativos que hacen referencia a todo lo que hay en la planeación programación y ejecución del proyecto.

Carreño recopiló los datos en cuanto a la distribución de gastos en gran parte de los festivales en España, la media en cuanto al gasto total entre Festivales de música y artes escénicas fue de 375.058€ (300M de pesos chilenos si tomamos en cuenta la fecha en la que se hizo este estudio), distribuyéndose en que más del 50% de los festivales poseen un presupuesto total inferior a 80.000€ (64M CLP) y el 12,4% de los casos es de 600.000€ (480M CLP). Carreño estudia los datos y describe que:

Se observa que la parte artística se lleva casi un 55% (suma de las retribuciones directas a los artistas y profesionales que participan y otros gastos derivados de la programación). A este porcentaje habría que añadirse el 20% de los 117 gastos técnicos que se dirigen, fundamentalmente, a cubrir las fichas técnicas de los espectáculos programados. Un aspecto éste muy importante en este tipo de festivales ya que prácticamente la totalidad de las actividades son espectáculos en vivo y requieren de un montaje técnico de enorme complejidad, sobre todo, en los de gran formato (Carreño, 2014, pág. 117)

La realidad en España en cuanto a la dimensión del presupuesto general dista mucho de la realidad local, pero es una referencia importante el hecho de tener los datos de una cantidad importante de festivales, el margen de los gastos y como se distribuyen en los festivales

Europeos pueden ser de suma importancia a la hora de revisar los presupuestos, es un hecho significativo que la parte artística se lleve más de la mitad del gasto, da entender que es fundamental para el desarrollo exitoso del evento. Carreño indica también que el 10% va a la comunicación, según él es bajo, ya que hoy en día las RRSS pueden tener gran alcance sin necesidad de una fuerte inversión.

En conclusión el trabajo de Carreño entrega herramientas desde una perspectiva financiera pensado en un contexto de crisis económica, el cual no está muy alejado de la realidad nacional, haciendo así posible el trabajo de una programación eficiente, y viable, también es un plus para garantizar un impacto positivo, frente a posibles presentaciones donde se juegue la aprobación del proyecto, y con esto me refiero al producto que se obtendría al considerar el manual que proponemos a la hora de empezar un proyecto tipo festival. ¿Qué poseen los festivales más fuertes en Colombia que los demás no tengan?

Después del análisis de la situación, se concluye que la respuesta es autogestión de recursos y la conformación de organizaciones de la sociedad civil sólidas que los puedan potencializar. (Gómez, 2009, p. 19)

En el caso de Colombia existe la Red Nacional de Festivales de Música Tradicional Colombiana, la cual se conforma el año 2004 gracias al impulso del Ministerio de Cultura de Colombia con el desarrollo del Plan Nacional de Música para la convivencia. El objetivo de esta conformación es representar, integrar y fortalecer las actividades de música tradicional en Colombia y al mismo tiempo consolidar diversos festivales afines a un mismo campo musical, por medio de subredes regionales en un principio lideradas por 16 festivales, sin embargo, estos festivales tienen el deber de ser autogestionados, el Ministerio de Cultura solo actúa como acompañante del proceso y como promotor de los eventos culturales realizados por estos festivales.

Uno de los beneficios que posee la Red Nacional de Festivales en virtud de una profesionalización del trabajo de gestión cultural es que tiene la capacidad de recopilar toda la información de festivales anteriores y también venideros, pudiendo así documentar las formaciones de nuevos eventos culturales y como estos grupos de trabajo van transformando sus planes y estrategias de gestión cultural. El trabajo de la Red Nacional de Festivales es clave para la implementación de nuevos modelos de gestión cultural, al disponer de toda la

información recopilada de festivales anteriores esto permite poder brindar una asesoría fundamentada a los equipos de trabajo, realizar una tarea de diagnóstico para cada festival y por supuesto también realizar un seguimiento y evaluación de los procesos que ocurren en cada proyecto de festival en Colombia.

Cabe destacar que este proyecto nace en parte de la puesta en marcha de un plan mayor del cual se encarga la Red de Promotores Culturales, red en la que se reúnen distintos festivales de música tradicional en Colombia, estos son el Festival de Música Andina Colombiana Mono Núñez, Festival de la Leyenda Vallenata, Torneo Internacional del Joropo y por último el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, festivales que son el motor principal para desarrollar el proyecto logrando así una cobertura de diversas localidades en Colombia. Es un trabajo con dirección al emprendimiento cultural logrando la inclusión de los festivales culturales en nuevas vitrinas de mercado involucrándolos en ruedas de negocios y en círculos de industrias musicales, esto logra que los inversores se replanteen la mentalidad de que estos eventos son meramente culturales de los cuales no se obtiene beneficio económico. El cambio de mentalidad al concebir un festival como proyecto productivo permitió que las metas, misiones y objetivos de la red se pudieran plantear a largo plazo y con un rango mayor de alcance.

Un ejemplo de esto es el logro obtenido con la participación del Festival Petronio Álvarez en la Rueda de Negocios de Industrias Culturales en la cual obtuvo la visibilidad necesaria para que compradores extranjeros pudieran observar la oferta musical de las agrupaciones colombianas y quisieran comenzar a negociar para llevar a estas agrupaciones musicales colombianas fuera del país, lo cual significa un gran avance en materia de gestión cultural. Como se ha mencionado anteriormente, estos proyectos a gran escala son posibles de realizar gracias a un equipo de trabajo comprometido, con la visión, identidad y objetivos claros de lo que se quiere lograr con el proyecto, cabe recalcar la importancia de que todo el personal de trabajo conozca y comprenda el proyecto en todas sus aristas y la magnitud del impacto en el país o internacionalmente que este pueda conseguir

Al analizar la propuesta de festivales existentes se logran identificar generalidades u objetivos en común, estos pueden ser preservar la identidad de la región o localidad por medio de la música, la promoción de artistas mediante la visibilidad que se obtiene en un

festival, la idea de promocionar los valores culturales y artísticos del territorio, promover en las nuevas generaciones la cultura y el folclor, la difusión musical de artistas con poco reconocimiento, por mencionar algunos ejemplos. Estas generalidades o coincidencias justifican la realización de un modelo piloto para aplicar como forma inicial al menos a distintos festivales, gracias a que poseen estos componentes en común.

En el caso del financiamiento de estos proyectos, gracias a un estudio realizado por el Laboratorio Cultural se da a conocer que aproximadamente un 70% de festivales constituidos en torno a la música son por parte del sector público, en el sector privado es un 23% y tan solo un 7% de estos festivales son de carácter mixto. Con esto podemos concluir que el apoyo gubernamental nacional y regional es clave para la realización de la gran mayoría de festivales musicales en el país, sin olvidar también lo decisivo que es el apoyo y acompañamiento por parte del gobierno para que estos festivales se sigan realizando y perduren en el tiempo. De forma paralela también se busca que incremente la gestión de festivales musicales con un financiamiento mixto para lograr una mayor certeza a que estos permanezcan en el tiempo, ya que, depender únicamente de una sola fuente de financiación es perjudicial por la posibilidad de una disminución del presupuesto puesto a disposición de la realización del festival dificultando su realización

Esto presenta un gran problema a la hora de gestionar el festival, el no tener conocimiento de herramientas que permitan sobrellevar la situación compleja produce que el festival se realice con poco dinero, teniendo consecuencia directa en elementos como la reducción del monto destinado a los premios para los ganadores en caso de ser un festival concurso, una disminución de la calidad en materia de implementos técnicos necesarios para la presentación decente y digna de los artistas a presentarse en el festival, también se disminuye el número de artistas participantes, no permite la posibilidad de contar con medios de comunicación para la difusión y proyección del festival, esto incluso afecta a nivel anímico del equipo organizador y por su parte también los artistas, provocando una desmotivación generalizada en personas que en muchos casos van a participar de forma voluntaria, elemento que puede ser del grupo organizador y de los artistas participantes.

Estos problemas pueden ser ocasionados por diversos factores, los principales serían el desconocimiento por parte de los gestores en materia de economía, cómo promocionar su

proyecto y lograr que este sea vendible. Una falta de herramientas que les ayuden a pasar por encima de los obstáculos en el desarrollo previo del festival como también cuando este ya se encuentre en funcionamiento, por otra parte la ausencia de manuales sobre las funciones que tienen los cargos en el equipo como el diseño de proyecto o la tan importante administración de recursos, ya que sin una buena organización de estos, el festival no puede llevar a cabo la totalidad de ideas concebidas al inicio del proyecto.

Otra causa bien generalizada es la cohesión del grupo de trabajo, un obstáculo que en la mayoría de casos es producido por una intervención del gobierno que llega a estos grupos organizadores con la idea de implementar su propia directiva de festivales, ocasionando posibles roces entre el personal y dando también lugar a una posible disminución de la motivación en estos.

Un elemento que no debemos pasar por alto al realizar festivales culturales es que realizar estos proyectos en nombre de la defensa de la diversidad cultural propia del territorio no significa pensar que todo es válido, es un tema importante a destacar, ya que, está bien querer dar visibilidad o valoración a la diversidad cultural en proyectos culturales de este tipo, pero no podemos omitir un componente fundamental que es la autenticidad de estos eventos, principio que debemos tener en consideración si es que queremos dar a conocer parte de la identidad cultural e histórica del territorio en cuestión.

Para dar término a esta sección sobre antecedentes internacionales quisiera hacer un breve resumen en virtud de remarcar los puntos importantes que se expusieron en esta parte del trabajo, conceptos que fueron clave para la redacción de la situación sobre gestión cultural internacional.

Apoyo gubernamental financiero y político: El acompañamiento por parte del gobierno en el proceso de gestión del proyecto es definitivo debido a que la gran mayoría de festivales en Argentina o Colombia son de carácter público, esto sitúa al gobierno como una entidad necesaria para el proyecto en términos de legalidad y recursos. En el tema financiero es común que el gobierno financie proyectos culturales en su totalidad o algún porcentaje, ya que como expresamos en páginas anteriores, no tan solo el gobierno invierte en este tipo de proyectos, sino que también lo hacen entidades privadas las cuales gestionan por sí mismas los festivales, ya sea proporcionando el

total de recursos o con un carácter mixto, de esta forma el proyecto deja de depender un 100% del financiamiento gubernamental para su realización, de esta forma el festival deja de peligrar en caso de algún recorte presupuestario.

“¿Qué poseen los festivales más fuertes en Colombia que los demás no tengan?”

Después del análisis de la situación, se concluye que la respuesta es autogestión de recursos y la conformación de organizaciones de la sociedad civil sólidas que los puedan potencializar”. (Gómez, 2009, p. 19)

Profesionalización del gestor cultural: Es principalmente en Argentina donde encontramos mayor notoriedad a la preocupación por una expansión y profesionalización de la gestión cultural situándolos como ejemplo para la región en su momento. Gracias a esto es que se comienzan a desarrollar cursos formativos a causa de la alta demanda de estudiantes interesados en la formación profesional especializada en gestión cultural, dado que a finales del siglo XX comienzan a percatarse que una carrera artística musical basada en la experiencia no logra estar a la altura al momento de querer asumir la dirección de organismos o proyectos culturales. Esta necesidad es asumida poco a poco por la academia, comenzando por el ofrecimiento de cursos formativos para luego disponer ya de programas formales de educación en gestión cultural, siempre bajo la obligación de ubicarse en una situación formativa constante, interdisciplinaria y de carácter resiliente debido a las numerosas dificultades propias de elegir una carrera en esta área de la música tan poco institucionalizada en su tiempo.

Cohesión del equipo: La cohesión es uno de los puntos más importantes al momento de llevar a cabo todo lo previamente hecho, planificación, estudio, análisis del territorio, presupuesto, entre otros elementos. El equipo que trabaje en un proyecto cultural debiese comprender la visión del proyecto, el objetivo principal y conocer el alcance e impacto que aproximadamente este tendrá entre otras cosas. En el tema directivo es fundamental la claridad de los cargos y funciones que cumple el personal, esto y tener conocimiento de diversas herramientas de gestión, permitirán la solución de obstáculos que se presenten sobre la marcha o antes, proporcionando una fluidez de trabajo profesional capaz de lograr los objetivos del proyecto cultural con diligencia y seguridad.

## Marco Teórico

La importancia de un marco teórico que responda a los objetivos que planteamos con anterioridad, que establezca las directrices pertinentes para lograr así la arquitectura de nuestro manual ha sido el resultado de un extenso análisis, resultando así en la selección de dos textos principales.

Modelo para la Producción de Festivales Musicales en el Sector Público de Chile de Rafael Bravo Cid (2018). Entender el trabajo de Bravo como un modelo importante para la gestión de festivales, posibilita adentrarse en el medio el cual se ejecutan las políticas culturales, políticas que son relativamente nuevas en nuestro país dada las prioridades que el estado le otorga a otros sectores, como es el de educación, vivienda, salud, etc. Son estos los sectores que están en debate la mayor parte del tiempo, y tratan de mejorar en función de un bien común aportando al desarrollo del país, es por eso que existen modelos consolidados y regulados por diferentes organismos que han permitido el funcionamiento óptimo de sus funciones cumpliendo así con los objetivos en que los ha direccionado las políticas que los rigen. Bajo esa mirada el modelo de Bravo es una oportunidad que catapultada y posiciona la gestión de proyectos en un punto donde el debate acerca el desarrollo cultural ha permitido crear nuevas políticas, e implementar metodologías flexibles que se adapten a un nuevo Chile, que sin duda favorecen la proliferación de proyectos, artistas e intervenciones de cualquier rama del arte. Según Bravo (2018) es necesaria la creación de modelos como el suyo donde se promuevan la implementación de las iniciativas de manera eficiente, eficaz y que además integran el dinamismo provisto por los cambios inherentes al desarrollo y evolución tanto en las identidades locales como las normativas que lo regulan.

Un modelo como el que se propone ayuda a establecer un esquema dinámico e integral para la producción de festivales musicales en el sector público, pero que se podría aplicar también en festivales privados cambiando la forma en que se desarrolla la gestión de ejecutiva en cuanto a la captación de ingresos, moviendo el festival como una propuesta de valor que garantiza un impacto en el territorio. Bravo indica que su modelo establece ejes estratégicos para el análisis territorial vinculado a la institucionalidad, lo cual abre las puertas para comprender el diálogo político y muchas veces burocrático que tiene que ver con los permisos y legalidad del proyecto en espacios públicos, logrando así que el gestor se adapte a las regulaciones específicas según sea el caso del lugar donde se llevaría a cabo el proyecto,

además se propone una metodología que abarca todos los ámbitos que involucran una ejecución eficiente y eficaz para la producción del festival.

Según lo descrito anteriormente para nosotros el modelo propuesto por Bravo responde de manera directa a nuestro objetivo general, nuestra intención es diseñar un manual que responda a las necesidades de quienes quieran iniciar en el mundo de la gestión de una manera eficiente y concreta, sin mayores complicaciones, entendiendo que la gestión cultural puede significar un puente entre los artistas y las audiencias, comunidad y desarrollo, visibilidad e impacto. Bravo pretende llevar la producción pública de festivales enfocando su mirada a los gestores culturales ubicándose, así como el único modelo de festivales musicales en el territorio nacional.

El modelo de Bravo contempla puntos sumamente importantes para el desarrollo del nuestro, abarca desde el Análisis de territorio, institucionalidad, gestión legal y permisos, planificación y programación, públicos y audiencias, identificación de destinatarios, concepto de la intervención, comunicación, proceso de producción, equipo de producción, requerimientos técnicos, presupuesto y control financiero. Todos y cada uno de estos puntos permiten llegar a nuestro objetivo general, y es en el marco metodológico donde daremos a conocer como nuestros objetivos específicos se resuelven delimitándose con estos puntos. Otra justificación para usar este texto como marco teórico es que es una propuesta fresca y actualizada con no más de cuatro años de antigüedad, lo que es muy importante ya que el desarrollo de las políticas públicas está en movimiento constante, este modelo es una base sólida ya que dialoga y está hecha en base a las estrategias de desarrollo cultural en el país, a su vez se entregan herramientas para la ejecución correcta de los proyectos de festivales, a través de un proceso y sugerencias basados en las experiencias en territorios y regiones de Chile, Bravo indica que: “Con sus vicisitudes particulares y oportunidades, ayuda a generar una activación e incentivo para el fomento de la participación cultural y la creación de más festivales en regiones, con transparencias y articulaciones claves” (Bravo Cid, 2018, pág. 87)

“Diseño y Evaluación de proyectos Culturales” de David Roselló (2006). La relevancia de este texto para el mundo de la gestión en los últimos años, ha hecho que se transforme en uno de los libros más referenciados en el momento de redactar un proyecto, David Roselló, Master en Gestión Cultural de la universidad de Barcelona, docente en un centenar de cursos

en Hispanoamérica, se ha desarrollado como director, coordinador y asesor de múltiples proyectos y programas culturales por más de 20 años lo que le ha permitido ser reconocido como un personaje importante en el ecosistema académico en cuanto gestión cultural. Este libro propone y posiciona el proyecto como un objeto de suma importancia ya que en este convergen las decisiones sobre las tareas que se realizan y los recursos que se disponen para llevar a cabo los objetivos principales del evento. Bajo la mirada de Roselló en el sector cultural existen muchas intervenciones que se ven mermadas por la falta de un proyecto que delimite las acciones y resuelva en papel muchas de las dificultades que podrían aparecer en medio de la producción. Se comprende que en la redacción de un buen proyecto se pueden plantear buenas ideas, analizar oportunidades que, de ser bien desarrolladas, su conducción daría éxito en los objetivos. Roselló plantea que luego de garantizar la riqueza creativa de la idea y los contenidos el proyecto sería el instrumento para llevarlos a cabo.

Un manual de producción de festivales no es más que un tutorial de como redactar un proyecto de esa naturaleza. Diseño y Evaluación de Proyectos es un libro sencillo que resuelve a través de una metodología clara las diferentes estrategias que se usan para mantener frescas las ideas creativas y saber producir de manera precisa y eficiente, sin dejar de lado el enfoque para quienes apunta, que son principalmente los gestores iniciados o los gestores culturales que necesitan una actualización en cuanto a las ideas creativas y estratégicas.

Roselló aporta con ideas novedosas describiendo en forma de analogías y ejemplos cotidianos la importancia de la gestión cultural:

En nuestra vida cotidiana constantemente hacemos proyectos, aunque no seamos conscientes de ello. De hecho, cada una de nuestras decisiones requiere de una estructura mental para llevarla a cabo, la misma que para organizar un evento cultural en nuestro lugar de trabajo.(Roselló, 2006, pág. 3)

Metodologías como estas cobran mucha fuerza ya que entender el trasfondo de la gestión cultural y la importancia del proyecto como un medio de transporte donde el resultado final desencadena acciones beneficiosas en un territorio en específico, significa terreno ganado en el desarrollo cultural. Roselló no se lo toma a la ligera, pero aun así lo explica con mucha soltura y en un lenguaje claro.

Enriquecer un manual con las estrategias usadas por Roselló usando un carácter humano que está en constante movimiento, es una justificación para usar su criterio en nuestra tesis. *El Martillo*: es uno de los tantos conceptos utilizados para describir un criterio o punto importante en el diseño de proyectos, Roselló describe el martillo para establecer el rol de los gestores culturales, él aclara que se debe asumir el trabajo por proyectos como una herramienta para llevar a cabo las acciones, el proyecto es el elemento principal al cual uno debiese buscar referencia a lo largo de la ejecución de este. Es en este tipo de metodología donde encontramos la justificación para aplicar la forma en que concibe la producción cultural. Al usar las herramientas de este texto podremos describir en nuestro manual que nada es estático y que romper con los viejos esquemas de planificación es una constante que perdura en cada nuevo proyecto, un manual de producción cultural no puede ser entonces una tabla de leyes rígidas, lo que quiere decir que no siempre se trabaja de la misma manera, siempre es necesario pasar por un proceso de reflexión, para que las ideas se acoplen al contexto dado.

La orientación entonces es disponer de un documento, limpio y ordenado donde se prioricen las acciones que darán vida al evento, Roselló habla de contar con un equipo compenetrado, donde se normalice la reflexión y autocrítica, estimulando y cohesionando el equipo organizador del proyecto.

Roselló construye un elaborado esquema que funciona como la guía principal del proyecto, todo de una manera muy pragmática:

- Bases contextuales del proyecto: Donde básicamente se contextualiza y se analiza el territorio en función del contexto del proyecto
- Definición del proyecto: Se analiza y diagnostican los destinatarios, contenidos, objetivos, líneas estratégicas y se toma nota de las acciones a seguir.
- Producción del proyecto: Se planifica, se estructura el organigrama, se plantean los planes comunicacionales, los requisitos de infraestructura, los aspectos jurídicos y la gestión financiera.

Este texto nos permitirá hacer una lista de los puntos específicos en base al esquema presentado, comprendiendo así que el proyecto es una herramienta de trabajo para un equipo profesional.

Toda intervención en la comunidad requiere de un buen conocimiento de su contexto, entorno o realidad. Ello es básico para que nuestras propuestas sean lo más cercanas a las demandas y necesidades de la población. Para ello existen métodos apropiados que debemos usar. Hay que saber que a pesar del gran esfuerzo que representa un estudio exhaustivo del contexto, su resultado es útil para un gran número de proyectos. (Roselló, 2006, pág. 49)

No es casualidad que muchos autores expresen la importancia del contexto y los resultados de un buen análisis territorial, un buen diagnóstico permitirá que se genere una buena comunicación con el entorno y facilitará el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, Roselló sintetiza sobre la estructura general del documento, aclarando un panorama que será de suma importancia a la hora de realizar nuestro manual de producción, remarcando cosas tan básicas, pero que se suelen pasar por alto por las altas expectativas que se tienen al iniciar el proyecto. El hecho de redactar algo simple, que sea fácil de leer, o no atascarse en terminologías complejas, recomendando el no uso de títulos demasiado académicos. Roselló recomienda usar una lógica que consiste en usar el volumen del diagnóstico del contexto y que los contenidos sean proporcionales a este, una síntesis clara puede ser la clave del proyecto, recalcando que el impacto en su presentación ayuda a su aceptación.

Fondo de la Música, Bases de la Línea Música en Vivo (Fondart, 2023) La posibilidad que entrega el Ministerio de las Artes, para poder financiar en parte proyectos tipo festival es una oportunidad que toda persona natural puede acceder mediante un riguroso proceso de selección. Es en esta convocatoria donde se fomenta el desarrollo de producciones de festivales, certámenes, temporadas de concierto y festivales de trayectoria (Fondart, 2023)

Las bases técnicas para postular a los fondos el 2023 son una referencia importante ya que estipulan los criterios para cumplir con las disposiciones de la institucionalidad y legalidad. Este fondo entrega financiamiento solo para la ejecución del proyecto, es decir, gastos de operación que comprende, en general, los gastos necesarios para el cumplimiento de las funciones y actividades para que fueron otorgados los recursos, tales como, alimentación, arriendos, vestuario, materiales de uso o de consumo, servicios básicos, mantenimiento, reparaciones, artículos de librería, difusión, pasajes, peajes, combustibles, entre otro también cubre los gastos de personal, que tiene que ver con los gastos de remuneraciones para el personal.

**Tabla 1**

VISTA GENERAL DE ANTECEDENTES DE LA CONVOCATORIA				
Modalidad	Monto Máximo por proyecto	Gastos financiables	Cofinanciamiento obligatorio	Duración máxima del proyecto
<b>Música en Vivo (igual o menor a 5 versiones realizadas) – Zona Norte</b>	\$20.000.000.- (veinte millones de pesos chilenos).	Personal y operación	No aplica	Hasta 12 meses
<b>Música en Vivo (igual o menor a 5 versiones realizadas) – Zona Centro</b>	\$20.000.000.- (veinte millones de pesos chilenos).			Hasta 12 meses
<b>Música en Vivo (igual o menor a 5 versiones realizadas) – Zona Sur:</b>	\$20.000.000.- (veinte millones de pesos chilenos).			Hasta 12 meses
<b>Festivales de Trayectoria (igual o mayor a 6 versiones realizadas)</b>	\$40.000.000.- (cuarenta millones de pesos chilenos)			Hasta 24 meses

(Fondos de Cultura, 2022)

Si bien no existe un cofinanciamiento obligatorio, se deberán cubrir todos los demás gastos necesarios para la ejecución del proyecto, considerando gastos de imprevistos, entendiéndose como todos los recursos destinados a solventar imponderables en la ejecución del proyecto (Fondart, 2023), estos no pueden exceder el 5% del valor solicitado.

Un aspecto clave a considerar es que el Ministerio exige que el responsable del proyecto considere la contratación de las y los trabajadoras/es de la cultura que participarán cumpliendo distintas funciones, para esto se adjunta la “Guía para una correcta contratación” de (Fondart, 2023) en la cual se explica la importancia del contrato y que tipo de contrato es el que corresponde frente a la relación laboral que se ejecutará en el proyecto:

Contratos Personas sujetos a la Ley 19.889 que Regula las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de artes y espectáculos: Este contrato es para aquellas trabajadoras y trabajadores de las artes y del espectáculo que laboran bajo

dependencia o subordinación, siempre que dicho vínculo contractual tenga una duración determinada. Es decir, pueden pactarse por un plazo fijo, por una o más funciones, por obra, por temporada o por proyecto (Fondart, Guía Para una Correcta Contratación, 2022)

El empleador deberá pagar las siguientes imposiciones, según establece la ley:

- Cotización de seguro de salud: Isapre o Fonasa, monto fijo 7%.
- Cotización de seguro de cesantía: AFC, monto fijo 3%.
- Cotización de seguro de invalidez y sobrevivencia: AFP, monto fijo 1,86%.
- Cotización de seguro de la ley de accidentes del trabajo: Mutuality, monto 0,95% que puede subir según las condiciones de seguridad.
- Cotización del fondo de pensiones: AFP 10% o al ISP más el porcentaje que corresponda a la AFP en la que está afiliada cada persona

Al término del proyecto, se debe suscribir el finiquito con el trabajador o trabajadora para que reciba lo que corresponde y pueda cobrar su seguro de cesantía. El finiquito debe ser firmado por el trabajador o trabajadora ante notario o inspector de trabajo.

### **Marco Metodológico**

Dado que nuestro objetivo general fue diseñar un modelo de producción de festivales orientado al gestor principiante, se planteó una línea investigativa mixta, ya que el fenómeno de estudio es visto como parte de una realidad cultural la cual se basa en el intercambio de experiencias musicales con las audiencias en vivo y como este grupo de la población se empodera a través del evento musical formando parte de manera activa en la escena artística, dado que un festival es una experiencia personal, como también socio cultural. Este fue estudiado desde un punto de vista cualitativo, lo que nos permitió recopilar datos en profundidad para desarrollar los objetivos que se relacionan a esta línea investigativa, a su vez, el trabajo que planteamos tuvo sustento en datos que categorizaban los diferentes tipos de festivales en cuanto a su viabilidad e impacto, así como también se plantea el presupuesto interno en cada contexto. Para esto nos fue necesario utilizar una línea investigativa cuantitativa en virtud de recopilar datos de manera objetiva.

Realmente cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, por lo que resulta una tarea más “artesanal” que los propios diseños cualitativos; sin embargo, se han identificado modelos generales de diseños que combinan los métodos cuantitativo y cualitativo, y que guían la construcción y el desarrollo del diseño particular (Sampieri, 2014, pág. 545)

El propósito de llevar a cabo una investigación mixta se fundamenta en las variables que representa el diseño del modelo sugerido siguiendo una secuencia propuesta por Sampieri, se realizó una extensa revisión de la literatura para contextualizar cualquier estado actual sobre guías o modelos que aporten en un sentido práctico el desarrollo de un festival musical o concurso en un territorio en específico, para ser presentado como un proyecto realizable y rentable en diferentes instituciones, ya sean municipios, universidades, u otros organismos que quieran patrocinar eventos musicales públicos, a su vez también empresas o privados que quieran patrocinar el evento, dicha contextualización nos permitió dar cuenta de la falta de modelos que entreguen de manera practica un formato moldeable, y que pueda ser aplicado por gestores que inician o estudiantes relacionados al arte que pueden aportar con nuevas ideas al ecosistema de festivales en Chile.

A continuación, se describirán los Objetivos Específicos, a los cuales se le atribuyen técnicas específicas, cualitativas o cuantitativas, en función de su naturaleza:

-Analizar el ecosistema de festivales participantes de los fondos culturales:

Si bien existe una amplia gama de festivales activos a lo largo de nuestro país, para efectos de nuestra investigación acotamos el criterio de búsqueda a los festivales públicos financiados por los fondos de la cultura, estos festivales pueden ser relativamente nuevos o consolidados.

Se estipularon también criterios de búsqueda que tuviesen que ver con la propuesta dada, tales como festivales con participación estudiantil y enfoque educativo, festivales emergentes, festivales consolidados, festivales con un sentido de preocupación por la identidad del territorio en el que se realice y de temática contingente.

Utilizando como fuente principal la Nómina de proyectos seleccionados para el Fondo de la música en la línea de Música en vivo (presencial o virtual) 2022, nómina de festivales aprobados por la comisión de especialistas bajo un minucioso criterio de selección.

En la Evaluación colectiva, los/las integrantes de la Comisión de Especialistas se reunirán para llevar a cabo una revisión técnica y cualitativa de todos los proyectos previamente analizados, con el fin de consensuar y asignar el puntaje correspondiente a cada criterio de evaluación, según la tabla correspondiente, para los distintos proyectos (Fondos de Cultura, 2022, pág. 18)

Se han seleccionado 3 festivales de igual o menor a 5 versiones realizadas utilizando los criterios dados, cabe destacar que para efectos de nuestra investigación los festivales seleccionados corresponden en parte a proyectos implementados en regiones ya que no nos podíamos limitar a estudiar casos exclusivos de Santiago por la falta de respuesta de las diferentes organizaciones.

- Contrastar la producción de festivales recopilados con los modelos estudiados previamente

A través de una entrevista estructurada, se recabó en la fase de producción de los diferentes festivales seleccionados:

Nombre del Festival:

Composición de la Organización:

Planificación y programación(plazos)

Destinatarios

Infraestructura

Inversión

Comunicación

- Clasificar los festivales por presupuesto y recoger datos cuantitativos

Los 3 Festivales seleccionados, se clasificaron por monto asignado, según la nómina de proyectos del fondo de fomento de la música nacional 2022, para la ejecución del proyecto el fondo solo cubre gastos de operación y de personal, dejando por parte de la organización del proyecto u otra fuente de financiación los gastos de inversión.

Los festivales fueron clasificados además por cofinanciamiento, es decir se realizó un total de presupuesto sumando el monto asignado.

Los Festivales fueron analizados y se graficó su distribución de gastos en función del modelo de Tino Carreño en La gestión en tiempos de crisis:

Gastos de Programación

Gastos de Comunicación

Gastos de Producción técnica

Gastos de Administración

Otros Gastos artísticos

-Enumerar y describir las fases de producción por orden cronológico

Aplicando el Modelo de Festivales públicos (Bravo Cid, 2018) y contrastando la información de los Festivales nominados por el Fondart 2022 analizados, se describió un modelo de Producción en función de los requisitos de los concursos a fondos públicos 2023, para que pueda ser considerado para aquella postulación o llevar a cabo en colaboración con instituciones. También se usó como referencia autores como Bonet y Roselló.

Fase 1: Análisis del territorio, institucionalidad, gestión legal y permisos, planificación y programación, constitución del equipo de producción, concepto y valor de marca.

Fase 2: Públicos y audiencias, identificación de grupo objetivo

Fase 3: Análisis interno y plan de Comunicación.

Fase 4: Proceso de producción, ejecución de las labores del equipo de producción.

A continuación, expondremos los festivales de los cuales pudimos recopilar información sobre distribución de gastos, equipo de trabajo, financiamiento otorgado por el Fondart, etcétera. Debemos dar a saber también que en algunos casos no pudimos obtener la totalidad de información que solicitábamos, debido a que las personas con las que nos contactamos para obtener dichos datos no todas recordaban los nombres de las personas que conformaban su equipo de trabajo, algunas también no recordaban las cifras exactas de la distribución de gastos o simplemente prefirieron no cedernos información sobre gastos por un tema de confidencialidad con sus pares.

#### **Festivales investigados:**

IV Festival Chile Jazz por la Paz - Educación y Residencias Internacionales.

**Figura 1**

Afiche IV Festival Chile Jazz por la Paz



(<https://www.chilejazzporlapaz.com>)

El mencionado festival es un proyecto educativo e itinerante que se realiza cada dos años, nace de la Fundación Música como Agente de Cambio (MUSAC), la cual promueve la formación de jóvenes talentos que buscan desarrollarse como artistas musicales. Este festival cuenta con el apoyo de diversos organismos tanto nacionales como extranjeros, los cuales mencionaremos a continuación: UNESCO, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, la Fundación Danilo Pérez (Panamá), Berklee College of Music (Estados Unidos), el Conservatorio de Santiago y por último la Embajada de Panamá. El enfoque educacional de este festival ha impulsado el traer exponentes musicales nacionales como también músicos reconocidos internacionalmente para que realicen una demostración de su música y también llevar a cabo clases magistrales de variadas temáticas como la gestión y diplomacia cultural, pedagogía musical o la musicoterapia entre otros. Por último, es relevante mencionar que gracias al presente festival se ha hecho posible gestionar becas de

educación musical o becas que permiten la participación de artistas chilenos importantes festivales como el Festival de Jazz de Panamá o en programas educacionales como “Five Week” y “Undergraduate Degree” ambos impartidos en la prestigiosa Berklee College of Music (Boston, Estados Unidos)

- Composición de la organización: No logramos recopilar la totalidad de nombres de los integrantes que componen el equipo organizador del festival, dado que tuvimos una reunión muy breve para conseguir información, sin embargo, pudimos obtener los cargos que componen el equipo del Festival Chile Jazz por la Paz, que son los siguientes: productor general, productor artístico, productor técnico, director de comunicación, encargado pedagógico, coordinadora host (el responsable del artista) y por último el director económico.

Nuestra entrevista la llevamos a cabo con Orion Lion, productor artístico del festival Chile Jazz por la Paz, nos cuenta que en su vasta experiencia participando en la organización de diversos festivales se ha percatado que en la mayoría de los casos aproximadamente un 60% de los fondos van para los equipos de producción del festival y un 40% para honorarios divididos 20% y 20% para artistas y trabajadores de la organización, siendo estos porcentajes lo ideal según él para un trabajo óptimo y equitativo, sin embargo, no es lo que ocurre realmente en cada organización de festival, sobre todo en los más pequeños que es donde el equipo encargado sacrifica su salario en virtud de lograr un evento con las características que planificaron. Orion también nos menciona que en cada festival en el que tiene la posibilidad de participar sugiere que exista un área pedagógica añadiendo así el puesto de encargado pedagógico en el equipo de gestión. Este encargado pedagógico es el que realiza la conexión entre instituciones o escuelas de música con el festival para hacer posible y provechoso el que los artistas invitados realicen clases magistrales y que de esta forma no sea solo un festival de entretenimiento o divulgación de jazz, sino que también un festival en el cual se enseñe mediante la experiencia de los exponentes invitados. El equipo encargado de la realización del festival está conformado por especialistas en su área según lo que nos dice Orion, el encargado de comunicaciones es un periodista o un relacionador público, el encargado de la economía es un contador, el productor artístico debe ser alguien con cierta trayectoria en el área de la música y que tenga contactos con artistas o músicos del mundo,

el productor técnico debiera tener el título de ingeniero en sonido, etcétera. En este punto Orion nos recalca que en varias oportunidades estos cargos no son ocupados por personas con las especialidades que mencionamos, en ocasiones el encargado de comunicaciones puede ser un músico tal vez más familiarizado con las redes sociales o simplemente una persona que le designen el cargo sin que esta tenga una vasta experiencia.

- Planificación y programación: La programación de este festival está basada en traer artistas de fuera de Chile vinculados al jazz, de forma que estos puedan brindar conciertos y clases magistrales en diversos lugares del país, ya que, es un festival itinerante.
- Destinatarios: Músicos jóvenes prioritariamente.
- Infraestructura: En esta oportunidad los conciertos se realizarán en Valparaíso, edificio Cousiño de la institución Duoc UC y en la Sala Máster de Radio Universidad de Chile, Providencia.
- Inversión: \$12.908.671 de pesos chilenos de presupuesto asignados por los fondos de cultura.
- Comunicación: Orion nos cuenta que él contempla principalmente dos formas de financiar el sector de comunicación la primera es financiar esta área mediante el mismo fondo del que dispone todo el proyecto de festival generando así un gasto que tal vez se podría financiar de otra forma, lo que nos lleva a la segunda opción, esta tiene que ver con externalizar el equipo de comunicación y sus gastos mediante alianzas con instituciones o municipios, terceros, en definitiva. El festival cuenta con dos focos para su audiencia, los conciertos musicales y las clases impartidas por artistas invitados, la propaganda de este se realiza principalmente mediante el uso de las redes sociales e internet, convocando así a una multitud de personas debido a que es un evento abierto a todo tipo de público.
- Distribución de gastos: Orion expone que el gasto de logística, área que es la encargada del sonido, comunicación, equipamiento, backline, instrumentos, alojamiento, alimentación, etcétera, se lleva un aproximado de 60% del fondo al contener diversas ramas de la producción del evento, este gasto Orion lo subdivide

en tres partes grandes que son: comunicaciones, el arriendo de lugares que también contempla el sonido, entre otras cosas y por último lo que tiene que ver con logística, el tema de pasajes aéreos en el caso que vengan de fuera los exponentes y alojamiento para estos. Este último punto es variable, ya que, si el artista reside en el país o región a realizar el festival, el 60% que mencionamos podría disminuir notablemente. Por otra parte, el 40% restante sería destinado a los honorarios, estos Orion los divide en honorarios de producción, como gestores, sonidistas, periodistas, productores técnicos y en honorarios de artistas. Esto deja el fondo total dividido en tres ítems, el primero sería gestión de logística como el más grande y complejo, en segundo lugar, los honorarios de producción y en tercer lugar los honorarios de los artistas.

- Gastos de producción técnica: Sin información específica.
- Gastos de administración: Sin información específica.

SuperÑoñoparty 2 (Segunda versión de Ñoñoparty Extendida).

Responsable del proyecto: Matías Alarcón.

## Figura 2

*Afiche SuperÑoñoparty 2*



[\(https://www.instagram.com/nonopartychile/\)](https://www.instagram.com/nonopartychile/)

Ñoñoparty es una serie de eventos que nace como una iniciativa impulsada por la banda de Video Game Music “*Ludopatas*”, quienes lograron como organizar una fiesta con música de Videojuegos, tal fue la repercusión en los elencos contratados, que a pesar de la difícil tarea de gestión se logró levantar una serie de festivales con temática de videos juegos, muy conocida en el medio Gamer, en palabras del director del festival Matias Alarcón la SuperÑoñoparty 2 es su quinta versión y segundo proyecto en ganar los fondos de cultura. El pasado 12 de noviembre del 2022 tuvo su versión en el Teatro Cariola con más de 700 asistentes, cumpliendo todas las expectativas de la organización.

- Composición de la Organización:

Matías Alarcón, Productor, director y productor técnico.

Francisco “Foco” Cerda, encargado de administración y orden de finanzas.

Sebastián Vera “Verúd”, encargado de Marketing y Comunicaciones.

Patricio Thielemann, encargado de diseño gráfico y registro audiovisual.

Paulina Devia, encargada de producción y relaciones exteriores.

Matías nos aclara que no hay un organigrama ni jerarquías en la organización de su equipo, pero que a visión general esos son los roles, una organización repartida en primera instancia por un Productor Técnico y director general; Productor ejecutivo; y una Productora general, a esto se le suma el encargado de marketing y comunicación, más un encargado de diseño gráfico y audiovisual, cargos que se suelen externalizar, pero que en este caso son parte del equipo organizador del evento, cabe destacar que los integrantes del equipo en su totalidad son parte de los diferentes elencos que se presentan como numero artístico en el festival. Matías nos aclara que en el momento de ejecución del proyecto los roles específicos pasan a estar en segundo plano, obviamente cada uno se encarga que su equipo u área trabaje bien mientras se produce el festival, pero todos están dispuestos a resolver cualquier inconveniente durante el espectáculo. El Equipo no trabajó bajo contrato por evento artístico, ni tampoco tuvo un 30% de participación femenina en el equipo de trabajo, requisitos que, si bien no son obligatorios, son considerados a la hora de postular a un fondart actualmente.

- Planificación y programación:

La organización de Ñoño-party es precisa en señalar que la planificación de este evento se da de manera natural por la cantidad de versiones realizadas, una vez cerrado el acuerdo con el local, el equipo planifica y programa el festival. Superñoño-party 2 tuvo la participación de 7 elencos pertenecientes a la escena VGM a partir de las 14:30 en el Teatro Cariola.

**-Destinatarios:**

La organización del evento aclara que es un festival para todas las edades, de carácter familiar, pero con un público objetivo bastante definido, personas de entre 18 a 35 con referentes culturales del mundo del videojuego, al mismo tiempo personas con alta participación de RRSS, influenciados por una cultura Friki, en otras palabras, personas con aficiones a películas, series de tv con personajes extravagantes, videojuegos o anime.

**-Infraestructura:**

Festival se llevó a cabo en el Teatro Cariola en la comuna de Santiago, arrendando escenario, backline y operadores.

**Inversión:**

\$12.590.244 de pesos chilenos de presupuesto asignados por los fondos de cultura.

**Comunicación:**

Ñoño-party es una organización que lleva años construyendo una imagen comunicacional muy marcada, cuentan con RRSS como Instagram, Facebook, y YouTube, donde se han encargado de construir y comunicar un evento que año tras año toma más relevancia dentro del nicho, es justamente a través de las redes donde convocan a su gente y se expanden pagando por publicidad en Instagram y Facebook para tener un alcance mayor, según Matías este festival se publicita apuntando a su público específico de manera directa lo que facilita la estrategia comunicacional, pero sin dejar de la masividad que podría significar a familias con menores de edad, que según él disfrutaban mucho de su evento, y los acerca a la experiencia de la música en vivo desde temprana edad.

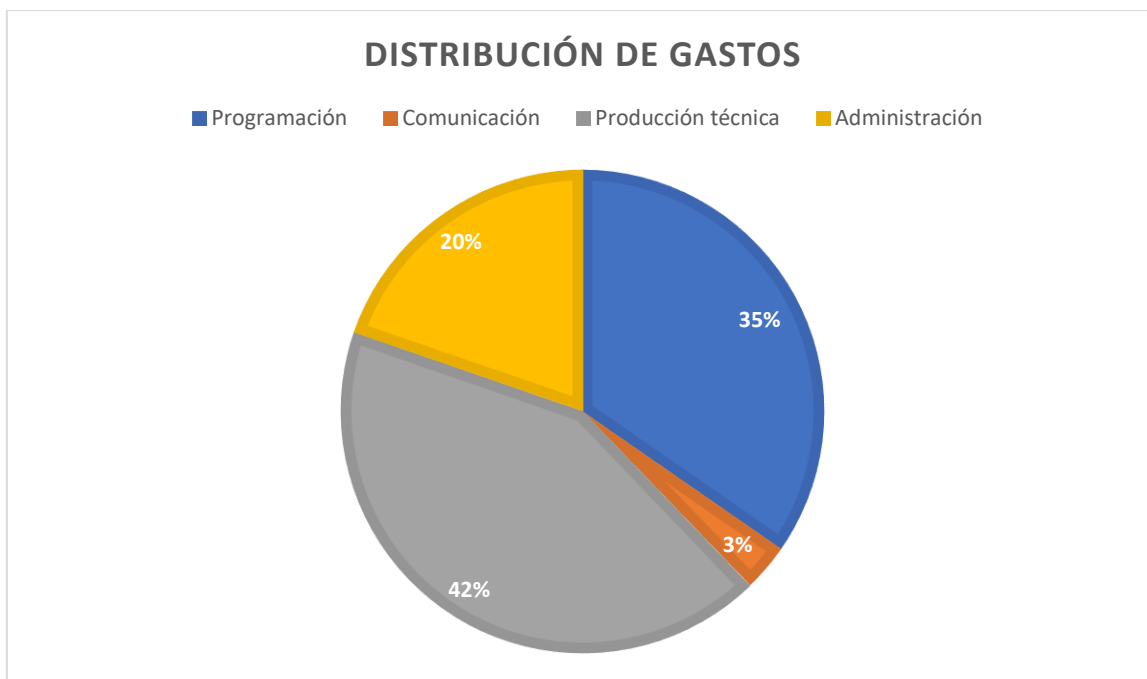
**Distribución de gastos:**

Matías nos facilita la información de la gestión de gastos aclarando que en un principio de fueron catorce millones de pesos chilenos, pero el fondo recortó en un 10%, práctica habitual para dar cabida a más proyectos.

- Gastos de Programación: Parrilla programática, elencos \$4.400.000
- Gastos de Comunicación: Estrategia comunicacional, plan de medios, marketing \$400.000
- Gastos de Producción técnica: Arriendo de local y ficha técnica base, ficha técnica complementaria Backline y operadores, registro fotográfico, registro audiovisual \$5.390.244
- Gastos de Administración: \$2.500.000
- Otros Gastos artísticos: sin información

### Gráfico 1

Distribución de gastos SuperÑoñoparty 2



Elaboración propia

Poderosa Florece: Jazz & Soul Festival

Responsable del proyecto: Martina Lecaros

Figura 3

Afiche Poderosa Florece



[\(https://www.instagram.com/poderosxfest/\)](https://www.instagram.com/poderosxfest/)

Poderosa Florece, se presenta como un festival itinerante que pretende recorrer diferentes comunas de Chile, de carácter educativo y musical, este festival recorre el país con un mensaje contra la violencia al género femenino. Nos fue muy difícil conseguir información detallada de este festival ya que según su organizadora estos eran datos personales que nunca rebelaría

Composición de la Organización:

El equipo organizador consta de 5 personas.

-Planificación y programación:

Festival itinerante en su primera versión 2022 se presentó en el teatro municipal de Osorno, donde se inicia la jornada con un taller de canto, seguido por el show de una banda, luego una charla de sexualidad por una psicóloga invitada, luego un conversatorio del rol del género femenino en las artes para terminar con dos shows de bandas participantes. En cuanto a la planificación no hay información relevada.

Destinatarios

Martina es muy clara al señalar que no tiene un destinatario en específico, apunta a un público para todas las edades, muy transversal. A su vez los usuarios son personas conectadas con la actualidad, son abiertas a los cambios,

### Infraestructura:

Festival Poderosa Florece no cuenta con escenografía móvil, esta estará sujeta al lugar donde se facilite, recordemos que al tener un carácter educativo y de aporte a la comunidad las entradas son liberadas.

### Inversión

El fondart asigna un total de \$13.870.127 de pesos chilenos que según dice Martina la mayor cantidad de porcentaje se va la parrilla programática en boleta de honorarios.

### Comunicación

Martina aprovecha los canales y medios digitales para comunicarse con su audiencia, además de contar con el apoyo del municipio donde organiza el festival, ya que son las corporaciones municipales las encargadas de convocar territorialmente eventos de esta índole.

### **Fases de producción**

#### **Fase 1:**

#### **Análisis de Territorio:**

Se define como territorio “Aquel Espacio natural o administrativo en que el tenemos previsto intervenir.” (Roselló, 2006, pág. 64) según Bravo se entiende como un lugar donde convergen actividades sociales y se caracterizan por tener identidad o cargas culturales características.

En el desarrollo de un proyecto este uno de los aspectos más relevantes, ya que, el resultado de su correcto análisis dispondrá al proyecto en una fluida comunicación con su entorno, lo que facilitará la gestión para la organización, la solicitud de permisos y aportará coherencia a la programación en función a su audiencia.

El análisis territorial consistirá en describir de manera general el tipo de entorno y sus características determinantes, delimitando la zona en la que se piensa intervenir, esta puede ser desde un espacio público fijo en una comuna determinada, o una extensión mucha más grande de esta o varias ciudades como es el caso de festivales itinerantes. Se debe considerar la red de transportes y otros datos de interés general.

Determinar el número de habitantes y su rango etario, ayudará a determinar el tipo de intervención, no es lo mismo un festival en Vitacura donde existe la tasa de vecinos mayores a 60 años más alta de Santiago con un 22% según el Censo 2017 a diferencia de Santiago donde viven un número importante de jóvenes adultos.

Determinar las minorías, normas y valores dominantes, así como las normas, valores determinantes del territorio y datos electorales, no es lo mismo un festival con temática de disidencias sexuales y feminismo en Las Condes que, en Ñuñoa, comuna que fue una de las pocas en las que ganó el “Apruebo” el pasado Plebiscito Constitucional de salida correspondiente al año 2022.

Determinar datos económicos, distribución de la población por sectores económicos, nivel de renta per cápita.

Determinar existencia de entidades culturales, equipamiento e infraestructura, niveles de oferta cultural pública, privada y asociativa, niveles de consumo de ocio y cultura.

### **Institucionalidad:**

Los límites administrativos de los territorios están determinados por los municipios, las gobernanzas, seremis y ministerios, instituciones que son las encargadas de aprobar solicitudes, apoyar y fomentar proyectos de música en vivo. Una buena comunicación con las instituciones que se verán involucradas en el desarrollo del festival puede significar un gran aporte en la gestión del proyecto, incluso llegando a financiar parcial o totalmente un proyecto, todo dependerá del aporte e impacto del festival.

La institucionalidad consiste en realizar una coordinación general en la institución a cargo del proyecto que se quiere implementar, a fin de coordinar adecuadamente las decisiones políticas, técnicas y presupuestarias. En este contexto es relevante aplicar adecuadamente las políticas existentes, revisar las normas vigentes, eventualmente, generar a futuro nuevos proyectos y nuevas normas que contribuyan a su consolidación y uso apropiados. (Bravo Cid, 2018, pág. 41)

Chile a nivel institucional ha crecido en gran medida en los últimos años, el año 2003 se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y desde ese entonces se ha fomentado el

desarrollo de proyectos que expandan el arte a todos los rincones de Chile, ya sea a través de planes de desarrollo de cultura, políticas nacionales en el campo de la música en vivo o la creación de los Fondos de Cultura, que año a año aportan financiando en gran parte a los diferentes proyectos o festivales que postulan.

Hoy el Fondo de la Música en su línea música en vivo, abre sus postulaciones con el objetivo de financiar total o parcialmente proyectos de tipo festival, certámenes, temporadas de concierto y festivales de trayectoria. Con un total estimado de \$840.000.000 de pesos chilenos que corresponden al año 2023 para los proyectos seleccionados.

distribuyéndose en 4 modalidades con un máximo de \$20.000.000 por proyecto a excepción de los festivales con más de 6 años de trayectoria que contarán con un máximo de \$40.000.000

Música en Vivo (igual o menor a 5 versiones realizadas) Zona Norte: Presupuesto de \$120.000.000

Música en Vivo (igual o menor a 5 versiones realizadas) Zona Centro: Presupuesto de \$240.000.000

Música en Vivo (igual o menor a 5 versiones realizadas) Zona sur: Presupuesto de \$120.000.000

Música en Vivo (igual o mayor a 6 versiones realizadas): Presupuesto de \$360.000.000

Estos montos van variando año a año, todo este sujeto a la ley de presupuesto del año correspondiente.

Este fondo cubre solo gastos financiables, es decir, para la operación y el personal, en ningún caso para la inversión, además permite y no exige cofinanciamiento.

Un punto muy importante para la postulación de proyectos el año 2023 a diferencia de las versiones anteriores es que el Ministerio considera en primera instancia a todos aquellos proyectos que tengan considerada la contratación de las y los trabajadores/es de la cultura que participarán en el equipo de trabajo, contemplando el cálculo correcto de las obligaciones laborales, previsiones y finiquitos, lo que asegura al equipo acceder los beneficios de seguridad social en relación a la salud, cesantía, accidentes, entre otros.

Para revisar las bases y los requisitos <https://www.fondosdecultura.cl/> donde cada año se abren las postulaciones.

Otra Institución que tiene relación directa con el territorio es el Municipio, un ejemplo de esto es la Subdirección de Cultura de la Municipalidad de Santiago que otorga patrocinios a actividades y proyectos culturales con impacto en el territorio comunal y sus vecinos, promoviendo el arte aportando culturalmente a la ciudad. La municipalidad entonces reconoce el proyecto y su aporte a la comunidad.

El patrocinio no compromete recursos municipales, la exención de pagos de derechos, la autorización de uso de Espacios Públicos ni cualquier otro procedimiento ante el municipio que la actividad o proyecto requiera.

### **Gestión legal y permisos:**

Los Municipios son la primera entidad administrativa a la cual el proyecto debe presentarse, ya que la legislación asigna al municipio un rol determinante en materias de espacio público. Una vez seleccionado la locación del evento, si se requiere se tendrá que hacer una solicitud de uso espacio público. Las solicitudes de uso de Bienes Nacionales de Uso Público (B.N.U.P) de las comunas son evaluadas por un comité de Permisos en caso de que los haya, este ente tiene como objetivo analizar, visar y gestionar las solicitudes. Generalmente se piden con al menos 15 días hábiles de anticipación completando un formulario a través de la página del municipio.

Cuando se presenta una solicitud, se debe indicar idealmente tres lugares alternativos para su realización como opción. Por otra parte, y no menos importante, se debe considerar que los comités de permisos municipales sesionan una o dos veces por semana. Por esta razón, se debe considerar los ingresos de solicitudes de acuerdo con la fecha de ingreso y calendario de sesión, lo que puede retrasar la emisión del permiso o solicitud. (Bravo Cid, 2018, pág. 48)

A continuación describiremos los pasos a seguir para conseguir los permisos de un evento masivo: Un evento masivo es considerado como tal cuando se espera una asistencia de 3.000 o más personas, en este tipo de casos la cadena de permisos y solicitudes debe pasar por la Intendencia Regional que otorga este permiso, participando en la revisión la Autoridad Sanitaria, Carabineros de Chile y otros servicios, dependiendo del tipo de evento masivo,

según Bravo, una vez ingresados todos los formularios con los antecedentes del proyecto, se debe enviar una copia al Cuerpo de Bomberos correspondiente.

Carabineros de Chile son los encargados de emitir el informe de factibilidad del evento, que incluye la directiva de funcionamiento aprobada por la prefectura de Carabineros de Chile cumpliendo con el decreto N°93, de 1985 del Ministerio de Defensa Nacional, que incluye la solicitud presentada en la Intendencia y un informe suscrito por un experto en prevención de riesgos.

### **Planificación y Programación:**

Los Festivales de música en vivo tienen una característica temporal específica de una vez por año, a diferencia de otros proyectos, en un festival no hay periodicidad en sus actividades, es por eso que su planificación conlleva coordinar y organizar múltiples factores, que de ser bien diagnosticados se asegurará el buen desarrollo del proyecto. El análisis de territorio le permitirá al gestor diagnosticar el potencial grupo objetivo, mapa de recintos públicos o privados para montar el festival, seguridad, transporte, previsión de eventos fortuitos, marchas u otros eventos masivos. Se espera que en la planificación haya total sincronía entre el equipo de trabajo y los objetivos del proyecto, así como también con los proveedores y las instituciones involucradas.

Para esta etapa es necesario fijar plazos, tener claridad en la distribución de los recursos, y delegar en el equipo las tareas específicas. El ejercicio es prever cualquier tipo de eventualidad contemplando todos los factores que puedan incidir en la realización del evento.

Calendarizar todo el trabajo del equipo además realizar la programación del festival significa tener una comunicación fluida con los integrantes del equipo y con las diferentes funciones que emplearán. Se debe considerar el hecho de que todo pueda ser recalendarizado u modificado, ya que no siempre se puede tener total control de todo lo que suceda de manera externa, lo importante a tener en cuenta es siempre buscar la mejor solución de manera rápida y efectiva, sin dejar que pase más tiempo.

Por más que se esfuerce un equipo en planificar un futuro más o menos incierto, sólo se podrá llegar a un punto de la planificación futura y es aquí donde la experiencia y la habilidad del productor opera para solucionar imprevistos. Si esto acontece, no quedará mayor opción que detener la marcha, evaluar la situación, ajustar el plan y

luego continuar considerando que la planificación debe desarrollarse una y otra vez y no por haber obtenido con relativo éxito un primer plan, la situación sucederá exactamente como esté dispuesto. (Bravo Cid, 2018, pág. 51)

De acuerdo con el modelo de David Roselló la Planificación se divide en dos partes.

Previsión de tareas:

- Identificación de Tareas
- Agrupación de Tareas
- Secuenciación y temporalidad de las tareas

Temporalización de las tareas:

- Tiempo Máximo previsto
- Tiempo Mínimo previsto
- Tiempo Optimo-medio.

Estas tareas deben ser asignadas a la persona encargada dentro del equipo de trabajo y deben programarse a través de un cronograma, Carta Gantt/ Diagrama de Barras/ Diagrama de PERT.

Otro aspecto clave es la programación, que es en definitiva la sucesión de actividades que se desarrollarán al momento de ejecutar el proyecto, y generalmente es lo que se comunica al público y a las audiencias una vez está confirmada la parrilla de artistas y las diferentes actividades que se desarrollarán.

### **Equipo de Trabajo:**

Uno de los aspectos más relevantes a la hora de formar el equipo de producción o de trabajo es el compromiso por parte de sus integrantes, en muchas ocasiones cuando el estado realiza una compra, licitación o adjudicación, deja la tarea de concretar el festival a un productor externo, según Bravo, esto genera dificultades a la hora de producir el evento ya que no hay experiencia, competencia y compromiso a la hora de asumir el proyecto.

Bravo enfatiza que un buen productor no solo es quien tuvo aprendizaje formal con respecto a gestión cultural, sino que su desempeño está sustentado en qué tan bien conoce el medio y su experiencia en el área. Para nuestro modelo y su propuesta de equipo de producción tomamos en cuenta los requisitos que el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

estipuló en las bases de los Fondos de Fomento de la Música para el 2023, en el cual solo pide que el responsable del proyecto sea una persona natural, de nacionalidad chilena o extranjera con cedula de identidad, que sean mayores de 18 años y personas jurídicas chilenas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro.

El Ministerio describe que el responsable del proyecto debe considerar:

la contratación de las y los trabajadoras/es de la cultura que participarán cumpliendo distintas funciones, efectuando el cálculo correcto para el pago de las obligaciones laborales y previsionales. Considera que los contratos de trabajo permiten que tu equipo de trabajo pueda acceder a los beneficios de la seguridad social en relación a su salud, cesantía, accidentes, entre otros (Fondos de Cultura, 2022, pág. 5)

Continuación describiré los integrantes del Equipo de producción, junto con las labores que debería desempeñar en la preproducción, durante el festival y la post producción, exponiendo así el modelo propuesto por Bravo Cid y contrastando con datos recopilados de los casos de festivales investigados:

**Director General:** Generalmente es un cargo que aparece luego de varias versiones realizadas o no necesariamente, está supeditado a las relaciones con figuras políticas e institucionales. También asume el rol de director artístico y ejecutivo, debe poseer un carácter fuerte, ya que tiene la visión completa del proyecto, tomado decisiones que garantizan el correcto desarrollo del festival. Puede contar con un asistente.

Preproducción:

- Genera las condiciones para la planificación, programación y correcta ejecución del proyecto, realizando reuniones generales con todo el equipo de trabajo, así como por área del equipo.
- Unifica y consolida el equipo de trabajo, proponiendo responsabilidades.
- Asume el rol de Gerencia guiando al equipo con una visión y misión clara, así como también llevando a cabo las decisiones tomadas por el grupo.
- Coordina la planificación, organización y desempeño, de la producción ejecutiva y la producción general.

Durante el festival:

- Acompaña, diagnóstica y evalúa el desarrollo del evento.
- Resuelve problemas o imprevistos.

#### Post producción:

- Comprueba el correcto cierre del festival, desde su desmontaje, cierre con proveedores hasta la redacción de la nota de prensa.
- Junto con la Producción ejecutiva, se redacta un informe de rendición de recursos, generando un balance técnico administrativo del evento, muy importante para versiones posteriores.
- Se convoca a una última reunión general para hacer balance del desempeño por área, concluyendo en un informe para posteriores versiones.

**Productor Ejecutivo:** Es uno de los cargos más relevantes del proyecto, y estará presente desde el inicio del proceso creativo hasta la ejecución del proyecto, además en él recae la concreción y generación de insumos técnicos, económicos y administrativos. Para eventos de mayor envergadura su equipo debe contar con administrador y secretaria.

#### Preproducción:

- Participa de manera activa en el proceso creativo de la creación del festival.
- Realiza los requerimientos, para la búsqueda de proveedores y colaboradores con un dossier que contenga: Descripción del festival, alcance, programación, fotos y lista de servicios.
- Busca alianzas y patrocinios en formas de intercambio.
- Elabora el presupuesto general del festival.
- Elabora y finiquita los contratos con elencos.

#### Durante el festival:

- Acompaña el proceso del festival, verificando el correcto funcionamiento, desde la disponibilidad de productos, requerimientos, seguridad hasta el corte y cuadratura de caja.
- Garantiza una caja chica por área, gastos de imprevistos que pertenecen al 5% considerado al postular al Fondart.

#### Post producción:

- Cierra la relación del proyecto con los patrocinadores y colaboradores, a través de una carta de agradecimiento.

- Junto con la Dirección General, se redacta un informe de rendición de recursos, generando un balance técnico administrativo del evento, muy importante para versiones posteriores.
- Es responsable y da seguimiento de los pagos a proveedores y elencos.

**Productor General:** Dada a su experiencia, y sus capacidades, es el encargado de realizar de redactar la planificación y cronograma del festival, además realiza un seguimiento a cada área operativa del proyecto controlando su correcta ejecución de acuerdo a los tiempos establecidos. A su vez se encarga de generar los permisos municipales y de seguridad.

Preproducción:

- Solicita un proyecto por área de trabajo, que incluya: Cronograma de actividades, requerimientos técnicos, locaciones, equipo humano, gastos generales y un plan de acción.
- Realiza un cronograma general de actividades y programa el festival.
- Revisa junto al director y productor técnico las locaciones del festival y sus requerimientos para el montaje.
- Se reúne con los proveedores para establecer fechas de montaje, recibimiento de insumos, desmontaje y entrega de espacios.
- Se reúne con el equipo de seguridad y cuerpos de policía para determinar y aplicar un plan de trabajo.
- Genera una base de datos con los contactos de los responsables del festival.

Durante el festival:

- Establece la pauta de trabajo del equipo de producción; horas de llegadas, descansos y cierre.
- Verifica el correcto funcionamiento del festival, resuelve problemas durante la marcha.

Post Producción:

- Acompaña el proceso de desmontaje.
- Junto con la Dirección General, se redacta un informe de rendición de recursos, generando un balance técnico administrativo del evento, muy importante para versiones posteriores.

**Producción Técnica:** Uno de los imprescindibles es el productor técnico, ya que es el encargado de poner en marcha la preproducción realizada por los productores del evento. Debe poseer conocimientos de montaje, escenario, sonido, y logística en general. Cabe destacar que hay espacios que, al ser arrendados con un adicional, se adquiere una ficha técnica con backline y operadores, de ser así el staff técnico estaría descartado y el valor dependerá del local, pero van desde \$1.100.000 hasta \$2.000.0000.

Preproducción.

- Diseña el Montaje del festival.
- Propone una solución técnica en relación con el presupuesto. Estructuras de soporte, tipo de tarima, iluminación, sonido, puntos eléctricos, camerinos, mesas, sillas, baños, etc.
- Junto con el productor general, coordina una reunión con el equipo técnico para el montaje a su vez determinan las pautas de presentación artística, charlas, talleres, conversatorios, etc.

Durante el festival:

- Ejecuta el cronograma acordado velando por el cuidado y buen funcionamiento de los detalles técnicos.

Post Producción:

- Coordina el desmontaje general.
- En festivales de mayor envergadura entrega el reporte de incidentes.

Staff técnico mínimo necesario:

- Stage Manager: Asistente de dirección Técnica.
- Asistentes de stage manager o roadies.
- Sonidista de sala u operador de audio.
- Sonidista de monitores o sonidista de mezcla.
- Diseñador de iluminación y escenario.
- Operador de video o pantalla.
- Master Riger o tramoyista.
- Stage Hans o cargadores.
- Electricista.

**Productor de Logística:** Es un puesto reservado para grandes festivales, y es el área encargada de atender las necesidades de transporte, alimentación y alojamientos.

Preproducción:

- Calcula cantidades de alimentación de la producción del festival, contactándose con proveedores.
- Entrega presupuestos a la producción ejecutiva, a su vez propone el catering de los artistas en la parrilla programática
- Coordina y establece reservas de hospedajes según los requerimientos.
- Puede conformar un equipo de trabajo por área en específico.

Durante el festival:

- Recibe y organiza todos los insumos.
- Atiende y resuelve problemas de movilización, imprevistos técnicos, etc.

Postproducción:

- Coordina el check out de los hospedajes asegurando el correcto regreso del elenco.
- Desmonta y asegura la limpieza del lugar con su equipo.

### **Concepto y Valor de marca**

El Concepto es la idea central en la que se basa el proyecto, sin el concepto no habría congruencia ni cohesión entre los elementos que componen el festival, es la piedra angular que permitirá planificar, desarrollar y comunicar en torno al proyecto, al mismo tiempo según Bravo el concepto marcará la pauta de duración, intensidad y ubicación. No existe una fórmula para crear un concepto, si bien este puede nacer de una necesidad específica, de un tema contingente, de un elemento determinado en un territorio determinado, o de alguna rememoración, en fin, pueden ser múltiples factores, lo importante es que este esté en contacto natural y en un dialogo directo con el territorio donde se realiza, una vez concebida la idea debe existir un análisis interno de la organización en función del concepto, ver fortalezas, debilidades internas así como también factores externos que puedan intervenir, de eso hablaremos más adelante en la siguiente fase, Bravo recalca que se debe investigar:

si ya se han realizado intervenciones similares, evaluar como funcionaron y si fallaron buscar el motivo de su fracaso o falta de concreción. A falta de documentos

programáticos, la observación del conjunto de materiales que configuran el evento (programa de mano, imagen pública, política de comunicación, presentación en la web y en otros documentos públicos, formatos de financiación o de relación con otras instituciones, entre otros) permite vislumbrar algunas orientaciones posibles. (Bravo Cid, 2018, pág. 61)

Posterior a esto, es deber del director general junto con los productores transmitir y plasmar la visión del proyecto en todo el equipo de producción y es a partir de este momento que se inicia el desarrollo del festival, la parrilla programática estará 100% vinculada con el concepto, al mismo tiempo se definirán las audiencias y el público objetivo. Cabe destacar que este no es un orden obligatorio del cómo nace la idea de un festival y de cómo se lleva a cabo su producción, es más bien una sugerencia lógica basada en manuales de producción y de la experiencia de los gestores a cargo de los festivales estudiados.

Un elemento de suma importancia que tendrá que ver con la viabilidad del proyecto es qué tan diferente en beneficio para la audiencia u territorio en específico es el festival, eso se traduce a que valor le adjudican al proyecto desde la perspectiva de clientes, proveedores, patrocinadores y sobre todo los asistentes del evento. El valor de marca que en términos de marketing sería el efecto diferencial que el conocimiento que se tiene sobre la marca ejerce sobre la respuesta que se tiene sobre la marca. En el trabajo de Llopis y compañía analizan como las comunicaciones de marketing y el valor de marca de un festival musical condicionan de manera significativa la interacción de la audiencia con el festival, así como también los agentes externos con los que se involucrará el festival, el valor de marca o en este caso el valor de la propuesta se verá medido por sus atributos, beneficios y actitudes, así como también en dimensiones de notoriedad, asociaciones/imagen y la calidad percibida. Es en este punto donde la comunicación juega un rol fundamental, pero antes de llegar a ese punto, primero se definirán las audiencias.

## **Fase 2:**

### **Públicos y Audiencia:**

El aumento de los conciertos masivos en Chile ha significado un crecimiento importante en la industria musical nacional, artistas locales como internacionales han proliferado y tenido la oportunidad de presentarse a lo largo del país, impulsando una industria que año tras año

crece de forma exponencial, este año fueron 500.000 personas quienes esperaron su lugar en la fila virtual para poder adquirir una entrada al show del artista Bad Bunny el pasado 25 de octubre de 2022, vendiéndose 50.000 entradas, llenando así el Estadio Nacional, por otro lado, el mega evento de Lollapalooza que ya tiene 10 años de trayectoria en Chile convocó en su última versión del 2022 a más de 200.000 personas. Otro ejemplo de masividad en eventos en Chile fue el festival Primavera Sound que congregó 100.000 personas, provenientes de todo el país. Sin contar las medianas y pequeñas producciones que se han encargado de desarrollar festivales durante el último año, estos números avalan la magnitud del público y audiencias que asisten a eventos musicales durante el año, razón por la cual el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio ha decidido desarrollar un plan de fomento de la música nacional, creando nuevas políticas para el desarrollo profesional de esta área además de contar con múltiples estudios y planes de formación de públicos, que tienen como fin estudiar el comportamiento de los públicos y clasificarlos según la incidencia que tienen en un evento musical en vivo.

Los públicos serán todas aquellas personas que asisten a eventos accediendo de forma libre al bien cultural, son de carácter heterogéneo y pueden tener diferentes características.

Para segmentar a los públicos es de utilidad obtener los siguientes datos:

- Datos etarios.
- Datos sociológicos: Minorías, normas y valores, niveles de instrucción.
- Datos socioeconómicos.
- Datos culturales: Grupos afines, gustos culturales afines, perfil cultural, redes sociales.

Las audiencias son una minoría y pertenecen al público referido, participan de manera activa y de forma creativa, teniendo la capacidad de entendimiento e interpretación, según Bravo se definen como un público que está recibiendo el mensaje de forma consciente. Además, se establece que la participación cultural es un fenómeno social que se manifiesta en diferentes niveles de compromiso creativo, según el Ministerio de Cultura, de las Artes y el Patrimonio se estructura en cinco categorías:

- Inventiva.
- Interpretativa.
- Curatorial.

- Observacional.
- Ambiental.

Siendo la participación inventiva la de mayor nivel de control y la ambiental la que menor control exige. Si bien la noción de control creativo reconoce que quienes se denominan autores(as) o intérpretes controlan una proporción mayor del proceso, al mismo tiempo logra flexibilizar la dicotomía entre participación activa y pasiva (Ministerio de las Culturas, 2021, págs. 22-23).

De este modo las audiencias son capaces de someter a los medios a diversas formas de consumo, decodificación y usos sociales, en otras palabras, según Bravo, las audiencias son participes de la producción con alto poder de influencia. Cabe destacar que hoy en día la audiencia se ha digitalizado y son capaces de moldear el imaginario de un evento, por eso es muy importante identificar y planear una estrategia de comunicación con estos grupos, además de la virtualidad de estas prácticas, según el Ministerio, las audiencias digitales se caracterizan por ser masivas, globalizadas y con múltiples intereses.

### **Identificación del Público objetivo:**

Cada grupo objetivo tiene diferentes intereses y necesidades, por lo cual existirá una oferta por cada grupo, según Bonet para un festival la definición de este grupo, que llamaremos público objetivo, es un factor determinante para programar los contenidos idóneos de un determinado proyecto. Así como también es un eje en la dirección del festival, ya que, es a quien nos comunicamos, a quien queremos llegar y a quien queremos convocar.

Para identificarlos se habrá tenido que segmentar como se propuso en el punto anterior, y en función de los objetivos del proyecto, su visión, línea editorial y concepto, se plantean las características definitorias, siempre de una manera muy específica, ya que no existe ningún proyecto, u estrategia de marketing que trate de abarcar a todos los públicos:

“Cada público tiene intereses y gustos diferentes que requieren de ofertas distintas. Ahí radica poseer el perfil de nuestros destinatarios estableciendo una segmentación de la población general” (Bravo Cid, 2018, pág. 57)

Nuestro modelo propone conocer muy bien el concepto del festival antes de definir el público objetivo, al conocer bien el tema del festival permitirá identificar fácilmente la principal audiencia, además se fortalece la relación entre el festival y el público, lo cual facilitará la estrategia de comunicación.

### **Fase 3:**

## **Análisis Externo e Interno**

Los análisis de previos ya sean territoriales, institucionales, o la lectura de un estado del arte antes de proponer un festival son de carácter exploratorio, para este tipo de proyectos según Daniela Castillo en su modelo de gestión se aplicó un análisis FODA:

El FODA es una herramienta que facilita el reconocimiento de distintos factores que pueden, potencialmente, favorecer o perjudicar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución. El análisis se realiza sobre dos ámbitos organizacionales: el interno, donde se identifican las fortalezas y debilidades que posee la institución o territorio, en este caso, y, el externo, que se orienta a establecer las oportunidades y amenazas que debe manejar y tener en cuenta para la concreción de aquello que se proponga (Navarro, 2018, pág. 55)

Con los datos recopilados en el análisis territorial e institucional se pueden sacar conclusiones que ayuden a desarrollar los puntos externos de esta matriz, las oportunidades y amenazas pueden ser vistas de la siguiente manera, pongamos el ejemplo de que se quiere levantar un festival itinerante en pequeñas comunas del norte de Chile donde la oferta cultural es muy baja, por ende no existe la infraestructura que cumpla con los requisitos que requiere un festival de esta naturaleza, claramente esto se encasilla dentro de las amenazas externas, lo que se debe considerar y plasmar en la matriz, a su vez, la misma amenaza se convierte en oportunidad, la poca oferta cultural que se ofrece en las pequeñas comunas es una oportunidad para abarcar libremente un nicho inexplorado. El análisis FODA permite entonces explorar las diferentes perspectivas de un mismo factor, lo que posteriormente significará eficiencia para la programación, comunicación y ejecución.

El análisis interno es un análisis por dentro de la estructura de la organización, Roselló plantea que una organización fuerte puede plantearse proyectos ambiciosos en cambio una débil deberá mejorar sus puntos débiles o plantearse un proyecto más modesto, adaptado a sus posibilidades.

Roselló describe los siguientes puntos para ser considerados dentro de un buen análisis interno, derivados de estos se podrá concluir con las fortalezas y debilidades, de análisis FODA.

- Trayectoria de la organización que asume el proyecto:

- Finalidad general.
- Antigüedad y experiencia anterior.
- Evolución de la organización.
- Tipo de actividad desarrollada.
- Incidencia en el territorio y en el sector cultural.
- Imagen, prestigio.
- Relaciones, contactos.

-Análisis de la estructura formal de la organización:

- Forma jurídica de la organización.
- Tamaño.
- Organigrama.
- Funciones.
- Normativa y reglamentos.

-Funcionamiento interno de la organización:

- Captación y circulación interna de la información.
- Sistemas de planificación.
- Toma de decisiones.
- Coordinación.
- Comunicación interna.
- Otros.

-Recursos Disponibles

- Recursos humanos.
- Recursos económicos.
- Recursos Infraestructurales.

Según Tino Carreño existe una relación que vincula el resultado del análisis externo e interno con las estrategias competitivas y comunicacionales. Tal como explicábamos en el concepto del festival, este puede tener diferentes orígenes, tanto por opción estética o compromiso social, lo que no define el *Producto* en dependencia de un enfoque competitivo. Carreño explica que la incorporación de una mirada estratégica competitiva permite a la organización conseguir ventajas con respecto a otros festivales.

La configuración de la propuesta artístico cultural se integra por:

- La opción artística escogida (carácter tradicional o vanguardista, innovadora o convencional; compuesta por artistas o éxitos consagrados frente a creadores más jóvenes o emergentes; de origen local, regional; de gran, pequeño o mediano formato, etc.).
- El formato de actividades o la estructura de la programación del festival y los servicios que puede ofrecer.
- La simbiosis territorial que desarrolla. Se define a partir de los efectos y relaciones establecidas con los agentes artísticos, culturales o sociales, incluso se puede llegar a relacionar con aspectos económicos.
- La temporalidad. Esta incluye desde la selección de las fechas relacionadas, festivos, fechas importantes, etcétera o los días con actividad hasta la ejecución del festival o la intensidad de actividades (escasas o múltiples actividades diarias).
- La localización. En ella destaca la selección de la localidad o localidades en los que desarrollarlo sino también los diferentes espacios (interiores o exteriores de uso artístico, o inusuales adaptados).

## **Plan de Comunicación**

El plan de comunicación de un festival es la proyección de su concepto, a su vez es la transparencia de su programación que se dará a conocer como un evento único. La estrategia de comunicación está condicionada al contexto territorial donde se piensa llevar a cabo el proyecto, Bonet aclara que:

En función de la saturación mediática de cada lugar la estrategia a seguir acaba siendo distinta (un festival no ocupa el mismo lugar en una gran ciudad que en un espacio rural, en un suburbio industrial o en una pequeña ciudad con baja densidad de oferta cultural). (Bonet, La Gestión de festivales escénicos: Conceptos, Miradas y Debates, 2011, pág. 77)

Así mismo el prestigio del evento y el de los elencos, no solo a nivel macro sino también micro, ya que un festival que apunte a un nicho con bandas reconocidas por ese sector también facilitará la gestión de comunicación, y con mayor razón la infiltración por redes sociales.

Por otro lado, Roselló nos define los puntos más relevantes en que la organización del festival debe poner énfasis en cuanto a las estrategias comunicacionales, ya que existen procesos internos como externos:

- **Definición de la imagen del proyecto:** De cara a los usuarios, ya sea público objetivo, o los principales beneficiados por el proyecto, las instituciones, los medios de comunicación se plantean mecanismos de acción mediante los cuales se proyecta la imagen, muy relacionado al valor de marca que propone Llopis Amorós y compañía en "Comunicaciones de Marketing y valor de marca de un festival musical" donde se expone como una marca en este caso un festival a través de la publicidad, promociones de venta, RRSS, boca-oído, modifica la percepción de la notoriedad, la imagen, asociaciones, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca.
- **Relaciones internas del equipo gestor:** Comunicación permanente que se establece entre los componentes del equipo, muy relacionado a la sinergia y eficiencia del equipo.
- **Relaciones con otras áreas o niveles de la misma organización:** Relaciones con otras áreas o departamentos de la misma organización: políticas, orgánicas, de contenidos, económicas, infraestructurales, etc.
- **Relaciones con los usuarios o colectivos implicados:** Agentes y tipo de relación que se busca establecer con ellos.
- **Relaciones con los medios de comunicación y líderes de opinión.**
- **Relaciones con los patrocinadores:** Plan de patrocinio, ya sea a un nivel institucional o privado.

- **Relaciones con otras organizaciones culturales de su mismo campo de intervención o de contenidos parecidos.**
- **Relaciones con la competencia:** Desde la definición de la imagen del proyecto, analizar el nivel de competitividad o acuerdos tácitos o explícitos que se observa con otros proyectos dentro del territorio o que sea similar en apariencia.

Generalmente los pequeños proyectos se centran solo en las estrategias de comunicación derivadas de la difusión, Roselló define estos puntos de la siguiente manera:

- Identificación de cada grupo de público objetivo.
- Mensaje que se quiere transmitir.
- Diferentes tipos de difusión planteados en diferentes formatos y medios (Tríptico, cartel, banderola, anuncio de prensa, cuña en la radio o Tv, RRSS publicidad pagada.
- Finalidades y los contenidos del proyecto.
- Emplazamientos idóneos para la difusión según el público objetivo.
- Temporalización idónea de la difusión.
- Encargo de diseño, producción y difusión.
- Previsión del método de evaluación del impacto de la difusión.
- Presupuesto de la difusión.

Los gastos de comunicación varían según el tipo de proyecto y la capacidad económica del organismo titular, pero por lo general no suele superar el 10% del total del presupuesto, según Carreño ese bajo porcentaje puede venir dado por los intercambios de comunicación convencionales o por el uso de TIC cuyo coste es inferior a los medios tradicionales y son mucho más efectivos.

#### **Fase 4:**

##### **Proceso de Producción**

Todo inicia con un análisis previo, la primera etapa de materialización corresponde a la planificación y programación, con una idea y concepto bien definida, cumpliendo con los procesos de los puntos anteriores.

Teniendo en cuenta la distribución de los siguientes gastos se podrá comenzar en la producción:

- Gastos de programación.
- Gastos de comunicación.
- Gastos de producción técnica.
- Gastos de administración y personal.
- Otros gastos.

Así mismo se deberá tener la preproducción en orden:

- Permisos en orden.
- Planes de seguridad.
- Necesidades del artista.

-Jurados.

-Horarios y concierto.

-Datos del promotor, artista, equipo técnico.

-Necesidades de personal cubiertas: dirección de producción, personal de trabajo en altura, personal de carga y descarga, backliners, stage mánager, personal de montaje y desmontaje y los pagos al día.

### **Ejecución de labores del equipo de producción**

Luego de meses de preparación se ejecuta el proyecto, la producción supone realizar en tiempo, lugar y costo todas las actividades que se realizan por parte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Para esto se utilizarán los planes de trabajo y se cumplirán los cronogramas en el tiempo destinado.

Así mismo se tendrá que llevar a cabo la programación artística, abarcando los procesos operativos, técnicos y logísticos.

Es en esta etapa donde el equipo de trabajo se pone a prueba, ya que según la magnitud del evento la complejidad al coordinar tanto el equipo técnico como el humano amerita una sinergia y compromiso por parte de toda la organización, ya que por más que se planifique un lineamiento excepcional, los imprevistos siempre surgirán, y es en las capacidades del equipo donde se debe resolver de la manera más eficiente.

Bravo indica que en esta fase el montaje técnico y de seguridad deben concretarse, así como también ensayos y pruebas de sonido. Es muy importante que se tenga una lista de cotejo con fotografías de las compras efectuadas o boletas, en el caso de los arriendos de local o de contratación de personal.

Después de cierre del festival, se inicia el desmontaje y la entrega de espacios tomando registro fotográfico, de la misma manera la seguridad inicia su desmontaje y se retira el personal con los elencos que hayan presentado al final. De forma inmediata se debe comenzar la gestión de pagos e informes y la evaluación por equipo de trabajo.

### **Resultados**

Regidos por la nómina de proyectos seleccionados por el fondo de la música, línea de música en vivo (presencial o virtual) 2022, se seleccionaron alrededor de 9 festivales, el procedimiento fue buscar por responsable de proyecto o por proyecto en redes sociales para contactarse con algún organizador y así llegar a entablar una entrevista. Los resultados fueron variados ya que no todas las organizaciones tienen disposición a responder mensajes cuando se trata de recabar en información. Se conversó vía telefónica, por WhatsApp e incluso se logró una entrevista vía Zoom para conocer más acerca de los diferentes festivales y como se llevaban a cabo en cuanto a su producción. Los resultados fueron los siguientes de un total de nueve seleccionados, solo tres directores de sus respectivos festivales entablaron una conversación con nosotros lo que nos permitió acercarnos de primera fuente a los modelos internos y al planteamiento de un proyecto tipo festival en Chile.

Se estructuró una serie de preguntas que nos permitieran, primero conocer el festival, segundo conocer a su equipo organizador y experiencia de producir proyectos y por último su distribución de gastos, este último dato de alguna manera fue el más complicado de conseguir, ya que a la mayoría de los organizadores nos indicaron que corresponde a información confidencial como fue el caso de Orion Morales de IV Festival de Jazz por la Paz, o el caso específico de Martina Lecaros encargada de la Poderosa Florece que decidió no responder ya que según ella y la organización son datos personales del proyecto.

Diferente es el caso de Matías Alarcón de SuperÑoñoparty 2 que nos transparento la distribución de gastos, de manera muy específica, lo que nos permitió acercarnos a la realidad de los valores y gastos de un festival de esa dimensión, según Carreño (2014) en *La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y labores e impacto de a recesión económica* afirma que la mayor cantidad de porcentaje en gastos se lo lleva la programación y las necesidades del artista, algo que en todos los festivales analizados coincidían, en el caso de SuperÑoñoparty sin contar los gastos técnicos que implican el registro audiovisual y la fotografía, la parrilla programática abarcaba el mayor porcentaje del total. En el caso de los demás festivales, si bien no logramos obtener los montos específicos, si obtuvimos respuestas específicas en cuanto al porcentaje de distribución, dejando en claro el tipo de enfoque y administración de cada organización, IV Festival de Jazz deja destinado un 20% a su parrilla programática, 20% para el equipo de trabajo y un 60% para la producción, incluyendo en producción un pequeño porcentaje de comunicación.

Por otro lado, Martina Lecaros afirma que en cuanto a su visión como gestora en este tipo de festivales no tiene intereses en cuanto a la retribución monetaria, es más bien el hecho de poder llevar a cabo un festival bien orquestado y con una misión que es la de educar en este caso sobre la violencia de género. Lecaros desde su punto de vista como directora general nos menciona que el equipo de trabajo va variando según la temática y que todos los proyectos son distintos, por ende, los montos solicitados a los fondos de cultura son muy variados. Lecaros en su proceso de preproducción estipula un concepto bien definido por un tema de contingencia como es el de la violencia de género, lo que le permite crear una congruencia con el festival y la línea editorial que llevará. Desde la elección de recintos, que en este caso es temporal por la itinerancia, el lenguaje para con las instituciones que permite posibles cofinanciamientos, la elección de una parrilla programática con elencos que son parte del discurso y sobre toda la instauración de actividades formativas e informativas con respecto a la sexualidad, el rol de la mujer en el arte y sobre todo la violencia de género, Todo esto hilado bajo un concepto y visión bien definida. Así También se facilita la comunicación desde lo que se intenta proyectar como imagen de proyecto, así como también el cómo se dirige a sus audiencia o potencial público, a que canales y medios se debe acudir, todo para lograr efectividad comunicativa. En el caso de IV Festival de Jazz por la Paz, surge con la visión de que la música y el Jazz específicamente es una herramienta muy importante para promover la libertad, la tolerancia, la unidad y la paz, este festival entonces define con el

concepto de paz para luego crear en torno a este valor una propuesta donde se crean espacios para el intercambio cultural a través del jazz y la educación musical. Lo particular de este festival es la adición de un integrante al equipo de trabajo, este se encarga específicamente de coordinar visitas de grupos de estudiantes para realizar una serie de clases hechas por destacados músicos de jazz. El encargado pedagógico entonces es uno de los elementos diferenciadores dentro de la organización de este festival.

Ñoñoparty se encarga de transmitir a través de una imagen trabajada desde la cultura del videojuego, anime y entretenimiento, lo que a su vez permite comunicar un mensaje apto para toda la familia, sin dejar de lado este nicho de una cultura que toma cada vez más relevancia dentro de los jóvenes en Chile.

Matías Alarcón quien ha levantado 5 versiones de Ñoñoparty, declara no haber estudiado nada relacionado a la gestión cultural, sin embargo, haberse dedicado a proyectos autogestionados durante la carrera de Teoría Musical en la Universidad de Chile le permitió desarrollar una sensibilidad para formular proyectos de festivales, lo que lo impulsó a postular y ganar en dos oportunidades fondos para el desarrollo de sus proyectos.

La oportunidad de acercarnos a proyectos financiados por el ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio, nos permitió dimensionar con respecto a un monto específico las posibilidades que existen para poder llevar a cabo un festival, lo que para resultados de nuestra tesis propone un marco de referencia real con respecto a la teoría de la producción, es así como a través de la experiencia imbuída de las entrevistas pudimos recoger desde nuestros antecedentes lo más relevante para poder llevar a cabo un proyecto como es un festival de música. Dando como resultado un modelo que toma como base el propuesto por Bravo cid (2018), pero tomando elementos relevantes del proceso de análisis territorial y externo de Daniela Castillo en su *Diseño de un modelo de gestión cultural para las cruces*, o como es también en Llopis Amorós (2017) *Comunicaciones de marketing y valor de marca de un festival musical*. Basándonos en los resultados de Tino Carreño y su ya antes mencionado *La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y labores e impacto de la recesión económica*. Así, de esta manera, proponer un modelo actualizado con información contrastada por los casos estudiados y delimitada al criterio de las bases de los fondos de la música de la línea música en vivo 2023.

## **Conclusión**

Esta investigación, no exenta de complicaciones, ha permitido ampliar la perspectiva con la que se observa la difusión de la música desde la producción y gestión de festivales, perspectiva que surge desde nosotros como compositores musicales quienes vivimos en el medio artístico día a día. La oportunidad de encontrar una solución a quienes buscan llevar a cabo sus proyectos fue la motivación principal para proponer una guía estructurada de festivales musicales, en un contexto donde el país atraviesa cambios importantes con respecto

a la inclusión, diversificación y descentralización del arte entendiéndose como un derecho constitucional, entendiéndose también que el tránsito del arte a las personas, es un camino que debemos pavimentar, iluminar, expandir y cuidar todos nosotros quienes vivimos de este medio, es así como en conjunto con la institucionalidad aseguramos un acceso igualitario a los bienes culturales a toda una población susceptible a escuchar y valorar su arte. Este modelo fue el resultado de un arduo proceso investigativo donde no tan solo nos limitamos a reconocer planteamientos, y perspectivas de la gestión y producción en términos más tradicionales, sino que desde la experiencia empírica pudimos bajar a la realidad en gran medida todo lo que se propone desde la teoría, asegurando así un modelo que propone dar un punto referencial de las nuevas vías de producción, que entrega una pauta estructurada de lo que hay que hacer en términos de continuidad, planificación y programación, herramientas las cuales son de suma importancia en el momento de idear un festival.

Para nosotros un festival tiene que nacer desde una visión artística, una intencionalidad valórica mucho más amplia que el prestigio o las retribuciones monetarias pueden entregar, con esto me refiero a potenciar el área de la cultura, imbuir desde la música, la educación, las diferentes actividades que pueden entregar estos momentos tan fascinantes que llamamos festivales, algo que sin dudas termina por beneficiar a todo un entorno que se enriquece con nuevas intervenciones, generando nuevas audiencias, consolidando artistas, profesionalizando un área que año tras año crece de manera exponencial, y que sin lugar a dudas se vuelve más competitivo. Desde otra arista el festival es administrado con procesos muy similares a los de una empresa, existe un equipo de trabajo el cual está organizado por las diferentes actividades y tareas específicas de cada integrante, existe un diálogo con instituciones que buscan en estos proyectos potenciar un área específica, o pueden existir intereses de privados que busquen intercambios publicitarios lo genera una oferta de valor importante.

Nuestro modelo abarca las diferentes aristas de la gestión y producción de festivales siendo un aporte a personas del medio artístico que necesiten un respaldo para sus ideas, lo que a largo plazo pretende generar un incremento en las producciones de festivales dirigidos por estudiantes de carreras afines o quienes tengan interés en generar este tipo de proyectos, un aumento en el número de participantes en los equipos organizadores de festivales, generando nuevas ideas, abriendo diálogo entre personas del medio artístico, generar un impacto positivo en el territorio, aportando nuevas redes culturales. La importancia de generar profesionalismo en el área permitirá también democratizar la gestión cultural, hoy los fondos de la música exigen un 30% de participación femenina en cuanto a la organización y programación de los festivales, medidas que se suman a la tendencia de generar contratos por integrante de la producción.

Para finalizar, nuestro modelo no es una pauta estricta, es más bien una recopilación actualizada con base a en la teoría y sustento en la experiencia de proyectos recientes, entregando una herramienta valiosa para todos aquellos que quieran ser un actor relevante en el tránsito del arte.

## Bibliografía

- Bonet, L. (2001). *Gestión de Proyectos Culturales*. Barcelona: Ariel S.A. .
- Bonet, L. (2011). *La Gestión de festivales escénicos: Conceptos, Miradas y Debates*. Barcelona: Bissap Consulting SL.
- Bravo Cid, R. I. (Marzo de 2018). Modelo para la Producción de Festivales Musicales en el Sector Público, [para optar al grado de Magister en Gestión Cultural]. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Carreño, T. (2014). La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica, [Programa de Doctorado en gestión de la cultura y el patrimonio]. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- CNCA. (2014). *Cultura en Red una década de teatros y centros culturales públicos*. Santiago.
- CNCA. (2017). Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017. Santiago: Consejo Nacional de la cultura y las Artes .
- CNCA. (2017). Política Nacional del Campo de la Música 2017-2022. Santiago: Consejo Nacional de las Culturas y las Artes.
- Fondart. (2022). Guía Para una Correcta Contratación. Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Fondart. (2023). Fondo de la Música, Línea Música en Vivo (Presencial o Virtual). Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Fondos de Cultura. (2022). Fondo de la Música Línea música en vivo. Santiago, Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Gómez, C. (2009). Modelo de Gestión para el Fortalecimiento y Poyección de los Festivales de Música tradicional en Colombia. Colombia: Universidad del Rosario.
- Instituto de Encuestas Chile y CNCA. (2016). Estadísticas . *Estadísticas Culturales, Informe anual 2016*. Santiago: Consejo Nacional de las Culturas y las Artes.
- Llopis Amorós, M. P., Gil Saura, I., & Ruiz Molina, M. e. (2017). Comunicaciones de Marketing y Valor de Marca de un Festival Musical. España: Universidad de Valencia.
- Ministerio de la Cultura de la Nación. (s/f). Gestión cultural pública, coordinadas, herramientas, proyectos. Buenos Aires: Dirección Nacional de Formación Cultural.
- Ministerio de las Culturas, I. A. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024*. Santiago: Unidad de Programación y Públicos.
- Navarro, D. C. (2018). *Diseño de un Modelo de Gestión Cultural para las Cruces*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Artes.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. New York: The Free Press, a división of Macmillan Publishing Co.

Roselló, D. (2006). *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales*. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill Education.