



Facultad de Humanidades
Magíster en Gestión Cultural

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ENSAMBLE SIGLO XX

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural

Gonzalo Iván Venegas Zamora

Directora de Tesis: Dra. Tania de Armas

Valparaíso, Chile

2024

RESUMEN

Introducción: La gestión cultural es una herramienta necesaria en el desarrollo y posicionamiento de actividades artísticas en la actualidad. El desarrollo de proyectos musicales en el ámbito clásico requiere de nuevas miradas se crecimiento y proyección a largo plazo.

Métodos: Por medio de un método cualitativo se busca obtener información que permita a través de las diversas respuestas para generar ideas que permitan crear un plan de gestión para la agrupación Ensamble Siglo XX formación musical utilizada como objeto de estudio.

Resultados: Los resultados muestran aspectos positivos en el desarrollo de la agrupación, pero a su vez un déficit en aspectos de gestión administrativos las cuales requieren de un trabajo en conjunto para llevarlas a cabo de mejor manera y así profesionalizar la agrupación.

Discusión: La profesionalización de la agrupación pasa por establecer otras figuras más allá del director, atendiendo a que no es suficiente la gestión de una sola persona y que se requiere establecer una figura colectiva para el desarrollo óptimo de la agrupación.

DESCRIPTORES

Gestión cultural

Profesionalización

Ensamble Siglo XX

ABSTRACT

Introduction: Cultural management is a necessary tool in the development and positioning of artistic activities today. The development of musical projects in the classical field requires new perspectives of growth and long-term projection.

Methods: By means of a qualitative method, it is sought to obtain information that allows through the various answers to generate ideas that allow the creation of a management plan for the group Ensamble Siglo XX, a musical formation used as an object of study.

Results: The results show positive aspects in the development of the group, but at the same time there is a deficit in administrative management aspects which require joint work to carry them out in a better way and thus professionalize the group.

Discussion: The professionalization of the group involves establishing other figures beyond the director, taking into account that the management of a single person is not enough and that it is necessary to establish a collective figure for the optimal development of the group.

DESCRIPTORS

Cultural Management Professionalization Ensamble Siglo XX

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	1
Capítulo I: Formulación del problema	3
Capítulo II: Marco teórico	16
Capítulo III: Diseño metodológico	24
Capítulo IV: Presentación de resultados	27
Capítulo V: Conclusiones	40
Referencias bibliográficas	
Apéndice	

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 10

Tabla N° 2 10

INTRODUCCIÓN

La tesis denominada propuesta de plan de gestión del Ensamble Siglo XX pretende dar respuesta a una inquietud personal en torno al desarrollo de un proyecto musical que tiene su génesis hace más de 20 años, en la etapa de estudiante universitario, el cual pudo ver la luz hace casi ya 6 años. Con un grupo de colegas y amigos del camino musical iniciamos una aventura creativa, un taller para investigar, descubrir e interpretar un repertorio muy poco visibilizado en Chile y particularmente en la Región de Valparaíso, lugar en donde funciona la agrupación y en la cual desarrolla la mayoría de su actividad artística.

Un grupo de 10 músicos (actualmente 13 intérpretes) formó este ensamble orquestal, una “pequeña orquesta de cámara” provista de secciones de cuerdas frotada, vientos, percusión y teclados que dan pie a la interpretación de un repertorio original, adaptaciones, re-orquestaciones y arreglos de obras principalmente de inicios del siglo XX, de una estética centroeuropea pero también de repertorio de autores latinoamericanos, estrenos y colaboraciones con otras agrupaciones, atendiendo a otras expresiones musicales como el rock, la música de raíz latinoamericana y la experimentación sonora.

En un contexto de gestión independiente se establece una forma de trabajo musical clara en donde se estudian repertorios desafiantes desde el punto de vista técnico y artístico, generando una importante cohesión del grupo también en el ámbito humano, fortaleciendo relaciones en el trabajo de taller, en donde el factor económico pasa a un segundo plano por debajo del desafío musical individual y grupal. Ahora bien, se logran grandes hitos bajo esta gestión como los son la grabación de 3 registros discográficos (Intersección, Obras para un nuevo tiempo y Antü los dos tiempos) y una gira de conciertos, esto bajo financiamiento estatal. Además, la agrupación se presenta en escenarios importantes como por ejemplo la Temporada Artística de la UTFSM de Valparaíso una de las más antiguas e importantes del país con una excelente crítica dada la versatilidad de la agrupación y su repertorio de gran interés estético.

Ahora luego de todo este tiempo pasado y la trayectoria de la agrupación surge la pregunta ¿cómo continuamos desarrollando nuestra actividad artística? Esto dice relación a la profesionalización de la agrupación en términos de gestión administrativa, generando empleabilidad permanente y oportunidades de desarrollo que den continuidad al trabajo musical que no cabe duda es de excelencia pero que requiere de elementos que le den un soporte necesario para darle un estatus de profesional.

Este texto pretende analizar aspectos generales de la organización, de la participación de los integrantes, conocer sus opiniones en torno al proyecto y sobre esa base de análisis generar una propuesta de un plan de gestión de la agrupación sobre la base de un plan administrativo, proponiendo estrategias y mostrando herramientas necesarias para poder servir de base para un plan de gestión de la agrupación que involucre a otros actores que participen del accionar del proyecto.

Espero que este texto aporte en la visión de generar espacios de reflexión y de visión en torno a la profesionalización de instancias artísticas en la región de Valparaíso y el país. En esa línea y en la lógica del magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Playa Ancha me parece pertinente pensar en lo que significa el valor de proyectos creativos desde diversas líneas de acción, desde lo creativo, lo administrativo y colaborativo. Cabe señalar en lo personal la importancia que reviste un texto reflexivo y práctico en mi desarrollo como músico y gestor de diversos proyectos artísticos y educativos a lo largo de mis 25 años de carrera en la cual he sido partícipe y colaborador de tantos proyectos que hoy ya no existen y otros que aún se mantienen a lo largo de los años.

Capítulo I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A modo de contexto, resulta relevante entender primero qué es la gestión cultural, estableciendo como primera instancia la comprensión de dos términos que parecieran obedecer a líneas de acción contrarias: la primera, la gestión, ligada a lo administrativo y organizacional, por otra parte, lo cultural ligado al quehacer artístico y a lo creativo. En la perspectiva que plantea esta tesis, ambos conceptos cohabitan, dialogan en un espacio común. El propósito es que ambos coexistan en la creación de una idea, un proyecto común, junto con el desarrollo de prácticas y experiencias que permitan la interacción en pos de un planteamiento artístico que pueda perpetuarse en el tiempo.

Es necesario señalar que al llevar a cabo un proyecto artístico no necesariamente este va de la mano con un desarrollo de la dimensión administrativa. Es en ese plano en el que se deben analizar varios puntos que permitan orientar un diálogo entre la creación, lo administrativo, el material humano y la comunicación. El “gestionar” una idea surge del hecho de que los procesos creativos están en una permanente dinámica de perfeccionamiento y revisión, porque de alguna manera se vislumbra el potencial de la idea primigenia, es en ese contexto donde aparece la gestión como un articulador que permite que un proyecto pueda consolidarse y crecer a través del tiempo.

De esta visión surge la gestión cultural como una herramienta valiosa en la perspectiva del desarrollo de ideas ligadas a la creación y a la consolidación de proyectos ligados al arte, en este caso, el Ensamble Siglo XX, agrupación musical de la Región de Valparaíso, propuesta en esta tesis como un buen ejemplo en la perspectiva de crecimiento a través de un plan de gestión.

Actualmente, las diversas manifestaciones artísticas tales como la literatura, teatro, artes visuales y música entre otras, requieren de estrategias que permitan generar espacios profesionales nuevos, proyectando y aportando en el desarrollo de nuevos polos culturales como también consolidando espacios ya existentes, atendiendo a las necesidades propias del mercado y de la actividad profesional

en el área de las artes. Para ello, es necesario comprender que un proyecto profesional exitoso en el contexto actual requiere de la creación de planes de gestión que orienten a las organizaciones para alcanzar metas y consolidarse en el tiempo tanto artística como administrativamente, conectándose con la realidad actual, haciendo un cambio de paradigma en torno a la gestión en una sociedad en permanente movimiento.

Hasta hace algunos años, era difícil considerar la creación de planes de gestión en organizaciones artísticas chilenas y especialmente fuera de la Región Metropolitana. Esto es, en proyectos generalmente independientes, quienes tradicionalmente han accedido a formas de financiamiento parciales en base a proyectos de corto plazo y de financiamiento estatal a través principalmente del Ministerio de la Cultura, las Artes y el Patrimonio (MINCAP). Esto se entiende por la dificultad de crear instancias en que no solo participen los artistas, sino que además otros agentes culturales que aporten en otras labores que no necesariamente están ligadas a la creación, ejecución musical o artística. Bajo ese prisma, la creación de figuras legales como corporaciones y/o fundaciones han abierto la necesidad de organización y de planificación estratégica, que aporten en ese sentido a la búsqueda de financiamiento y, por ende, la proyección de estos.

La realidad actual en Chile da cuenta de que es principalmente el Estado quien aporta el financiamiento en el desarrollo de políticas culturales, atendiendo a las diversas manifestaciones artísticas e inclusive, en proyectos de investigación. Pero se hace necesario señalar que la colaboración entre el ámbito estatal y privado es fundamental para generar nuevas perspectivas en la gestión cultural. El Estado de Chile invierte en cultura actualmente \$481.288.802, lo que corresponde a un 0.58 % de su presupuesto anual PIB a través del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), cifra aún por debajo del 1% que fue lo comprometido por las autoridades para el año 2026. Ahora bien, aún en ese contexto Chile está a la cabeza de inversión cultural de Latinoamérica, sólo por debajo de Costa Rica con un aporte cercano al 1.7% del PIB. (Rueda, 2024).

Entonces surge la siguiente pregunta: a pesar de la mayor inversión económica en materia cultural ¿hay más o mejor gestión cultural por parte de los agentes culturales y del estado?

Ahora bien, es importante considerar que un proyecto artístico surge desde un plano creativo, motivacional y emocional, donde ese es el impulso inicial y de alguna manera, ese impulso viene de la mano de un proceso largo de trabajo y consolidación técnico antes de dialogar con la idea de la gestión y los procesos fuera del ámbito propiamente artístico.

Este primer paso es relevante, porque puede hacer que una idea prospere, decaiga o se pierda, siendo esto habitual en un proceso creativo, en el cual muchas ideas no llegan a desarrollarse o bien crean el impulso para avanzar y potenciar una idea.

Llevado este tema al plano local, en la Región de Valparaíso y específicamente en el Gran Valparaíso, se observa una gran cantidad de proyectos artísticos de toda índole, ya sean musicales, de artes visuales, teatro entre otras, los cuales en su mayoría sobreviven, pero no pueden consolidarse por carecer de planes de gestión profesionales, lo que las hace dependientes de fuentes de financiamiento casi exclusivamente en modalidad de proyectos. Dado esto, los proyectos tampoco pueden llegar a un nivel profesional por no contar con el tiempo ni las condiciones que se requieren para mejorar sus respectivas performances y por lo tanto generar un mayor impacto mediático.

En la música y en específico la denominada música clásica o docta nos encontramos con una realidad dispar. Si bien es cierto, en la Región de Valparaíso se reconoce una cierta tradición en el desarrollo de la música docta, especialmente en la música coral y de cámara, es muy reciente la consolidación de proyectos profesionales o semiprofesionales que hoy dan empleabilidad a un grupo acotado de instrumentistas locales, espacio que también comparten directores, compositores, arreglistas y pedagogos.

Por otra parte, existen una serie de agrupaciones ligadas a la tradición universitaria que no van más allá respecto de la gestión, para brindar espacios a los profesionales y se quedan en figuras organizacionales precarias dada la falta

de inversión, lo que obstaculiza contar con elencos profesionales por parte de las diversas casas de estudio superior. Prueba de ello es que solo dos universidades como la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Coro y Orquesta de Cámara) y la Universidad de Valparaíso (Conjunto de Cámara) hoy en día cuentan con elencos pagados, pero solo en jornadas parciales o bien a modo de viáticos, situación que por el momento no parece tener cambios sustanciales, trayendo consigo no solo la consecuente precarización de la actividad laboral sino también la calidad artística de los proyectos.

Una agrupación de música docta requiere de elementos bien específicos para poder desarrollar su actividad de manera óptima. En el caso de una agrupación profesional que busca obtener un alto nivel técnico y musical requiere de mucha rigurosidad y exigencia. El disponer de tiempos de estudio individual, tiempos de ensayos colectivos, búsqueda de nuevas obras, lectura y todo lo que involucra tener intérpretes conectados con el ideario del proyecto son aspectos fundamentales en el crecimiento de una agrupación. Por otra parte, es necesario contar con un espacio físico adecuado para el trabajo, una buena sala de ensayos aportará necesariamente en el buen resultado, lo mismo que la sistematicidad de las sesiones, instrumental adecuado y en buenas condiciones es fundamental para la obtención de un sonido de calidad. Esta explicación se hace necesaria en el contexto de la búsqueda de un buen resultado artístico.

Conseguidos estos aspectos evidentemente viene el proceso de visibilización del proyecto, esto es: conciertos, grabaciones, registros audiovisuales, redes sociales, prensa, promoción y entrevistas, entre otros. Con esto ya nos enfrentamos a otros aspectos que muchas veces están fuera del espacio de control de una agrupación artístico-musical y que tienen que ver con elementos propios de una gestión de producción, administración, gestor de comunidades, por mencionar algunas, elementos que, si bien se pueden manejar relativamente bien por los mismos integrantes de la agrupación, no dan necesariamente los resultados esperados, ya sea por anticipar o retrasar sus procesos. Es por esto por lo que pensar en crear un plan que ordene e integre todos estos aspectos en

pos de mejorar los resultados y proveer de una visión de futuro, se hace necesario en la actualidad.

En ese contexto, para la cultura musical docta de la Región de Valparaíso, surge en el año 2019 una nueva agrupación musical llamada Ensamble Siglo XX, un ensamble orquestal nuevo, una “pequeña orquesta” de un formato variable, con una base que la integran un quinteto de cuerdas (2 violines, viola, violoncello y contrabajo) maderas (flauta traversa/ piccolo, clarinete/clarinete bajo, oboe, corno francés y fagot) teclados (piano y teclados), percusión y director. El Ensamble Siglo XX es un buen ejemplo de un proyecto que requiere un plan de gestión para su potencial desarrollo y consolidación.

En estos casi seis años de trayectoria, esta agrupación ha desarrollado una serie de interesantes hitos, dentro de los que destacan, la grabación de 3 discos: Intersección (Tryo y Ensamble Siglo XX, 2022), Obras para un nuevo tiempo (Ensamble Siglo XX, 2023) y Antü los dos tiempos (Tunupa y Ensamble Siglo XX, 2023) una gira por la Región de Valparaíso y presentaciones en importantes escenarios como la Temporada Artística del Teatro Aula Magna de la Universidad Técnica Federico Santa María de Valparaíso, hechos que hacen suponer la importancia de llevar a cabo un proceso de profesionalización administrativo que se ponga a la par de la idea creativa y dar un paso adelante para la consecución de futuros logros artísticos. Con el desarrollo de un plan de gestión de la agrupación se concretaría el necesario orden en su estructura y capacidad para proyectar un crecimiento sostenido y real.

Hay que tomar en consideración que la agrupación funciona ininterrumpidamente desde su inicio y que, aunque ha sufrido cambios en sus miembros, esto no ha modificado su formato, el cual se ha mantenido fijo, integrando nuevos elementos instrumentales como también vinculándose con agrupaciones como la banda de rock progresivo “Tryo” para llevar a cabo su proyecto “Intersección” (Tryo y Ensamble Siglo XX, 2022), la colaboración con el dúo chileno- argentino Tunupa con el registro “Antü, los dos tiempos” (Tunupa y Ensamble Siglo XX ,2023) la colaboración con la agrupación Estudio Coral Violeta, además de su disco “Obras

para un nuevo tiempo”, lo que refleja el interés permanente de generar nuevas instancias artísticas.

Ahora bien, hasta hoy no se ha establecido aún una figura legal que permita la consecución de proyectos de mayor envergadura, esto podría considerarse algo negativo, pero en cierto sentido ha colaborado en el actuar desde el trabajo voluntario y motivacionalmente ha puesto de manifiesto un nivel de compromiso y profesionalismo en cada uno de sus integrantes. Se vislumbra que ya es tiempo de ordenar esos aspectos y es en ese contexto una figura legal se hace necesaria en la perspectiva de desarrollo.

En el plano local, nos encontramos con que las agrupaciones doctas en líneas generales no poseen planes de gestión para organizar sus respectivos proyectos. Como ya se mencionó anteriormente, algunas al alero de casas de estudios o bien de manera independiente, solo enfrentan una supervivencia a corto plazo. Considerando que se visualiza un contexto cultural pobre en término de recursos, que ofrece sólo espacios físicos sin una retribución financiera, se genera un círculo vicioso, puesto que las salas requieren cartelera y los músicos necesitan escenario y visibilidad, afectando el desarrollo laboral y económico para las agrupaciones en cuestión, por lo que solo queda la posibilidad de financiamiento por medio de la concursabilidad a través de fondos del Estado como los que oferta el MINCAP o el Gobierno Regional por medio de su Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Si bien esto ha permitido una mayor empleabilidad en el sector, la dependencia de la financiación por parte del Estado sigue siendo una limitación para el desarrollo y sostenibilidad de propuestas culturales.

Cabe señalar que estas conversaciones son parte del devenir diario de la actividad y de los profesionales del sector que se dan de modo informal, pero que han instalado la percepción de que si bien ha disminuido la precariedad, respecto de la participación más allá del despliegue de la disciplina, existe poca o nula capacidad de injerencia en los proyectos artísticos donde se desenvuelven y esto es grave porque atenta al desarrollo de ese profesional que vislumbra ese proyecto como un trabajo, pero no como un espacio creativo indispensable en una actividad artística profesional.

Bajo esa mirada es interesante pensar en crear proyectos artísticos más horizontales que permitan de alguna forma ser una espacio creativo real pero también administrativamente viables, generando la tan ansiada empleabilidad y en donde la elaboración de un proyecto solo es una parte de la gestión, que sin duda puede ver otros planos de desarrollo aceptando ser parte de una industria cultural pero con un alto sentido de la pertenencia y de la independencia para poder dialogar permanentemente con la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Una consideración pertinente en el contexto de esta tesis es que aún en la sociedad actual el arte pareciera no ser trascendente, aún sigue presente la frase de un ex -presidente quien apunta "... el resto es música" eso dice mucho especialmente cuando los agentes culturales se vinculan en ver a la música y el arte en general como un espacio de desarrollo laboral importante y no solo un complemento, el arte tiene una real trascendencia espiritual pero a su vez puede ser generosa con los creadores e intérpretes sin necesariamente vincularse a la industria del entretenimiento, algo que de la música docta no está ausente por lo cual es importante mirarlo como un fenómeno en particular.

Insistiendo en este punto, parece que el contexto regional es aún muy pobre en oportunidades reales y permanentes en el tiempo. La oferta pareciera extensa, pero si uno indaga en ese total de espacios son muy escasos los que consideran una retribución económica por los eventos doctos y los que llevan un mayor porcentaje de presentaciones están subvencionados, lo que da cuenta que hay que empezar a operar de otra forma, abriendo espacios para la subvención pero también para la generación de financiación por medio de la compra de espectáculos por parte del público en general y también de agentes privados que aporten a ese desarrollo creando un nuevo sector que impulse no solo la actividad cultural sino el turismo y otras áreas de la actividad económica de la región.

Según datos estadísticos del observatorio cultural del MINCAP a nivel nacional el público a espectáculos de música clásica pagados y entrada liberada son los siguientes:

Tipos de espectáculos musicales	Número de asistentes con entradas pagadas	Porcentajes	Número de asistentes con entradas gratuitas	Porcentajes
Conciertos de música popular	236.159	95,0%	173.479	69,0%
Conciertos de música docta	12.418	5,0%	77.870	31,0%
Total	248.577	100%	251.349	100%

Tabla N°1: Número de asistentes por tipos de espectáculos musicales, según entradas pagadas y gratuitas en 2020. Fuente: Encuesta de Espectáculos Públicos (INE).

Región	Número de asistentes a conciertos de música docta con entradas pagadas	Número de asistentes a conciertos de música popular con entradas pagadas	Número de asistentes a conciertos de música docta con entradas gratuitas	Número de asistentes a conciertos de música popular con entradas gratuitas
Arica y Parinacota	-	-	-	200
Tarapacá	-	-	-	-
Antofagasta	-	850	876	2.152
Atacama	-	-	780	-
Coquimbo	-	5.160	5.910	1.840
Valparaíso	-	159.878	26.030	21.824
Metropolitana	8.509	58.671	8.958	28.724
O'Higgins	692	5.504	505	21.046
Maule	-	25	-	20.200
Ñuble	-	-	2.960	10.041
Biobío	339	2.808	23.043	23.655
La Araucanía	-	334	1.995	17.648
Los Ríos	-	-	405	3.030
Los Lagos	878	2.929	5.283	21.529
Aysén	2.000	-	740	1.312
Magallanes	-	-	385	278
Total	12.418	236.159	77.870	173.479

Tabla N°2: Número de asistentes por tipos de espectáculos musicales con entradas pagadas y gratuitas, según región en 2020. Fuente: Encuesta de Espectáculos Públicos (INE)

Ahora bien, los datos de la Región de Valparaíso indican:

Atendiendo a los datos a nivel de zonas, en la zona centro fue Valparaíso la región con mayor registro de asistentes, tanto a conciertos de música popular con entradas pagadas —con 159.878 espectadores(as) (67,7% del total)— como a espectáculos de música docta con entradas gratuitas —con 26.030 asistentes (33,4% del total)—.

De alguna manera es necesario observar en el panorama cultural local sus aspectos positivos pero sus carencias también, las que apuntan claramente a generar un desarrollo profesional de la actividad cultural y puntualmente la actividad musical docta a la cual nos compete este trabajo, una actividad que se puede vincularse a otros medios de expresión, a la actividad formativa, la educación artística y a la creación.

La experiencia creativa del Ensamble Siglo XX lo sitúa en un escenario ideal para su desarrollo, es un grupo que nace desde la perspectiva del estudio e interpretación de música de una época en particular pero que ha generado redes de acercamiento con la estética del rock y la vanguardia actual, con creadores locales y músicas del mundo, en esa perspectiva el diálogo artístico y estético está presente, abriendo puertas que deben de algún modo ordenarse en beneficio del trabajo ya logrado y los resultados esperados en este tiempo de formación.

Contexto sobre el origen de la agrupación.

El proyecto Ensamble Siglo XX es una idea que surge en la perspectiva personal de interpretar un repertorio técnica y estilísticamente complejo proveniente de las nuevas corrientes estéticas del siglo XX. Esto luego de un largo proceso de estudio y conocimiento de diversos repertorios, principalmente de compositores europeos que, sumado a un largo período de formación académica en el área de la interpretación y del perfeccionamiento como director de orquesta, abrieron un camino hacia el hacer sonar estas obras, para las que no existía una agrupación con las características en la escena local de la Región de Valparaíso e incluso a nivel nacional como la que representa el Ensamble Siglo XX. Se reconocen algunas temporadas y festivales dedicados a la nueva música más son excepciones no funcionando permanentemente.

Bajo esta óptica la idea del Ensamble Siglo XX se materializa, no sin antes generar un cúmulo de experiencias y madurez artística que permitieran generar un nivel de confianza en la dirección del proyecto, creando interés por un espacio que denominamos de taller, un espacio para investigar y descubrir las diversas

formas de escritura a partir de los grandes exponentes de la escena del siglo XX, las cuales sin duda requieren de herramientas sólidas dada las complejidades que se presentan al interpretar obras de esas características.

Cabe señalar que cuando hablamos de los nuevos lenguajes del siglo XX nos estamos refiriendo a las diversos lineamientos producidos por los compositores que hicieron evolucionar el discurso musical y establecieron nuevos parámetros estéticos en la construcción de sus obras, dejando atrás la estética del siglo XVIII y XIX, autores como: Claude Debussy, Gustav Mahler, Béla Bartok, Igor Stravinsky, Maurice Ravel y sobre todo Arnold Schönberg a través del cual nos acercamos a la estructura de la agrupación, creando así una pequeña orquesta conformada por cuerdas, maderas, teclados y percusión, sobre la base del trabajo desarrollado por el autor y sus discípulos en la adaptación de grandes obras sinfónicas para reducirlas a un formato de cámara para estudiar y ejecutar en sesiones privadas, en un contexto histórico y político complejo como lo fue el primer cuarto del siglo XX. Obras como “Preludio a la siesta de una Fauna” de Debussy, “Lieder eines fahrenden Gesellen” de Mahler y “Kaiser Waltz” de Strauss muestran una apuesta muy interesante y un cruce con la nueva música como la “Consagración de la Primavera” de Stravinsky o el “Pierrot Lunaire” del propio Schönberg.

El proceso de selección de los integrantes del Ensamble Siglo XX quedó supeditado a tres criterios básicos: experiencia profesional, esto es, tener a su haber un desarrollo profesional de la actividad musical idealmente en formatos orquestales y de cámara los que permitan tener una comprensión de la modalidad de trabajo; calidad técnica-musical, aspecto vital para generar desafíos en la búsqueda de logros artísticos de gran nivel, generando versatilidad y virtuosismo en los diversos repertorios entendiendo que cada integrante es una individualidad a diferencia de lo que podría suceder en la práctica sinfónica y habilidades blandas este último punto es subjetivo pero fundamental al momento de crear una instancia de esas características en donde lo individual y colectivo se cruzan permanentemente.

Cabe señalar que esta invitación de carácter personal es realizada por el director artístico de la agrupación. En ese contexto se atiende a que es un proyecto sin recursos financieros y que la condición es un compromiso de responsabilidad absolutos, los que permitirán desarrollar una actividad exitosa artísticamente y viable en términos de gestión, allegando recursos vía concursabilidad y gestión de eventos. Bajo esa lógica el proyecto Ensamble Siglo XX ha llevado una actividad ininterrumpida a lo largo de casi 6 años de existencia lo que conlleva preguntas individuales y colectivas en torno al futuro de la agrupación y sus expectativas en el mediano plazo.

En ese sentido cabe observar y evaluar el camino recorrido con un grado de objetividad que permita atender cuáles son las necesidades para seguir avanzando y si es pertinente cambios o bien seguir un trazado continuo. El ensamble Siglo XX en estos casi 6 años se ha adjudicado 5 proyectos Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) cada uno bajo una figura de persona natural y no jurídica lo que de alguna manera permite observar una debilidad atendiendo a la necesidad de establecer una figura que permita acceder a más herramientas legales, dando cabida a nuevas posibilidades de financiación en este sentido permanentes y no circunstanciales que conlleven a profesionalizar administrativamente a la agrupación.

En ese aspecto se observa la necesidad de ordenar administrativamente el proyecto creando una figura jurídica, en el caso de la legislación chilena las mejores opciones son la creación de una corporación o una fundación. Para ambos casos hay que preguntarse porque una o la otra, cuáles son sus fortalezas y debilidades, esto es orientada a la pretensión primaria que es fortalecer a la agrupación en la perspectiva de la profesionalización. Cuando hablamos de profesionalización es establecer una empleabilidad permanente bajo un concepto de trabajo remunerado y en condiciones adecuadas para cubrir una cantidad de tiempo para el estudio, ensayos, conciertos, grabaciones y otros que son parte de las actividades propias de una agrupación profesional de estas características. Ahora bien, cada una de las opciones involucra ampliar la red de participantes para crear estas figuras legales, pudiendo perder así los integrantes su capacidad

de decisión, dado a que la ley no permite lucrar siendo parte de una entidad de estas características, lo que nos obliga a pensar que la agrupación debiese prestar servicios a una entidad no ser la persona jurídica.

Atendiendo a todas estas consideraciones respecto del origen, desarrollo y análisis de los pro y contra de un proyecto artístico de estas características se observa la viabilidad de un desarrollo artístico que incorpore un aspecto administrativo que considere la gestión de los procesos artísticos y cómo potenciarlos a través de una orgánica ,atendiendo a que este podría considerarse un proyecto único en el panorama cultural del país pudiendo consolidarse como un espacio no tan sólo local sino nacional.

El institucionalizar una idea de este tipo nos hace suponer que puede ser un aporte significativo en diversos escenarios, no tan solo artísticos sino en el plano social y educativo de la Región de Valparaíso y el país. Este aporte viene de la mano con la generación de un espacio laboral a profesionales del área de la cultura, hecho significativo dado a la falta de empleos estables en el sector, el cual a la fecha mantiene bajos índices de empleabilidad permanente. Esta consideración es importante de destacar dado que el sector cultural y puntualmente el de la música clásica tiene una inversión de tiempo y recursos materiales muy grande. Cabe señalar que una carrera de intérprete musical tiene una duración de al menos 10 años en un campo que tiene baja movilidad laboral ya que los cuerpos estables de las orquestas se mantienen sin grandes cambios. Bajo esta lógica debemos suponer que se deberá gestionar algo nuevo o al menos alguna idea que supla o complemente lo ya establecido fortaleciendo cuerpos artísticos independientes, todo esto en un contexto de una sociedad que se mueve y busca nuevas formas de comunicación y desarrollo. La música clásica se mueve de alguna forma más lento dado a ser una estructura donde la tradición es un factor importantísimo, en el país existe una base de instancias permanentes que tienen una larga historia ya sea la orquesta Sinfónica de Chile o la Orquesta Filarmónica, entes que son estructuras pesadas y poco flexibles. Entonces hay que buscar formatos e instancias donde se puedan desarrollar de manera más libre y es ahí donde se debe dialogar con el entorno en una sociedad

nueva donde hay temas a tratar y que posiblemente una agrupación independiente sea capaz de hacerlas parte de su ideario como podría ser el cambio climático, la migración, entre otras. Lo que da pie para la colaboración, a partir de ello se puede pensar en un modelo de gestión que involucre diversos actores, organizaciones, la participación del estado y de privados potenciando la creatividad y a su vez generando nuevas estructuras sociales y culturales para el desarrollo local.

Con la idea de poder organizar y crear instancias de reflexión y desarrollo de este proyecto artístico es importante atender a una serie de objetivos que pueden hacer visualizar de mejor forma esta estructura y perfeccionarla.

Objetivo General:

Desarrollar un plan de gestión para la agrupación de música docta Ensamble Siglo XX de la Región de Valparaíso.

Objetivos Específicos:

1. Sistematizar desde la perspectiva de los integrantes del Ensamble Siglo XX, los hitos fundamentales en su desarrollo artístico creativo, así como las significaciones que otorgan a la proyección futura de la agrupación en el contexto regional y nacional.
2. Realizar un diagnóstico de la dimensión organizacional actual de la agrupación musical Ensamble Siglo XX, que contribuya a identificar fortalezas y debilidades para su proyección artística futura.
3. Realizar un diagnóstico de la dimensión de vinculación territorial del Ensamble Siglo XX, que contribuya a identificar fortalezas y debilidades para su proyección artística futura.
4. Planificar y proponer de modo participativo por las diferentes dimensiones objetivos y acciones que puedan englobarse en un plan para la proyección artística del Ensamble Siglo XX.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

En el contexto de esta tesis, es necesario encontrar una definición adecuada al concepto de Gestión Cultural, esto relacionado al enfoque de planificación de la agrupación Ensamble Siglo XX propuesto en este trabajo. En este sentido, Bernández propone:

“La gestión cultural es un campo de estudio que proporciona herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones y en el ámbito de las industrias culturales y creativas. El estudio en el ámbito de la gestión de industrias culturales y creativas se creó para dar respuesta a un crecimiento cada vez mayor a la demanda de productos y servicios en el ámbito del sector cultural.” (Bernández, 2003).

Los profesionales de la gestión de industrias culturales y creativas son un enlace entre las artes y las competencias de administración, gestión, emprendimiento, políticas culturales, financiación, dirección, cooperación, etc.

Actualmente la gestión cultural es una actividad aplicable en diversos estamentos tanto privados como públicos tales como: museos, orquestas, teatros, galerías de arte, montaje de exposiciones, desarrollo rural, festivales, fundaciones, asociaciones culturales, compañías de artes escénicas, entidades públicas, centros culturales, patrimonio cultural, cine y audiovisual, cooperación, desarrollo de públicos, comunicación y marketing cultural, festivales de danza, música o teatro.

Existen muchos tipos de funciones, en el ámbito profesional relacionadas directamente con gestión cultural, por ejemplo:

- Gestión.
- Marketing.
- Programación.
- Políticas culturales.

- Integración social.
- Financiación y mecenazgo.
- Educación.
- Consultoría.
- Producción.
- Proyectos en la comunidad.
- Investigación y estudios.
- Planificación.
- Audiencias.
- Contratación.
- Negociación.

“Los gestores culturales utilizan las mismas técnicas de gestión que cualquier otro profesional con responsabilidad sobre la administración de recursos con unos objetivos determinados. Sin embargo, la aplicación de la gestión a la cultura tiene unas especificidades que permiten hablar de gestión cultural. Estas características son: el alto grado de intervención del sector público en cultura con el objetivo de garantizar la accesibilidad de la población; las diferencias en el tamaño de las organizaciones culturales (consecuencia de la dispar aplicación de los avances tecnológicos en las distintas actividades culturales, lo que limita su capacidad de generar -y de disponer- de recursos); y, por último, la influencia (en teoría, prácticamente nula) del gestor cultural sobre la creación del bien o servicio cultural (la variable producto del marketing), lo que constituye para los profesionales de la gestión cultural un reto al que no se enfrenta ningún otro gestor. Por ello, para poder cumplir con los objetivos de las organizaciones culturales, la gestión cultural exige un nivel de preparación en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión superior al de profesionales de otros sectores de la economía”. (Bernández, 2003).

En relación a las competencias profesionales del gestor cultural en base a la definición entregada por Bernardez (2003) se espera que un gestor sea un individuo que no solo tiene competencias administrativas propias de la gestión

esto es, conocimiento de aspectos, legales, técnicos, contables, etc. sino que tenga un alto sentido de disposición y conocimiento de las subjetividades que implican un medio como el artístico con variables propias de cada disciplina, material humano y el público en sus más diversas manifestaciones. Estas consideraciones son importantes a la hora de definir qué es la gestión cultural y el rol del gestor como un agente fundamental en los procesos culturales y artísticos y la articulación de estos en los diversos estamentos tanto públicos como privados y fundamentalmente en el territorio.

Ahora bien, la gestión cultural ligada a la música, que para este trabajo denominaremos clásica o docta, es un área que requiere del conocimiento de elementos de una tradición de más de 400 años, proveniente de las prácticas artísticas del viejo continente sobre la cual entendemos son la base del lenguaje musical de occidente ligados a la tradición escrita que se desarrolla hoy en día. Es por esto, que posee características muy particulares ya que, si bien es parte de una industria cultural tiene formas o códigos diferentes ya sea por aspectos temporales, numéricos u otros que hacen de este un mercado muy específico, el cual debe transitar entre la acción de arte y la propia industria presente hoy en producciones discográficas, audiovisuales, compartiendo espacios con otras áreas como el ballet, el teatro o el cine.

El sociólogo Tomas Peters introduce las problemáticas y definiciones sobre la gestión cultural en Chile durante el transcurso de los últimos 10 años, en la introducción de su artículo Trayectorias y derivas de la gestión cultural en Chile (2013 – 2023) Peters señala:

“En las últimas décadas se ha producido una complejización significativa de la esfera artística y cultural de Chile. Tanto la institucionalización cultural alcanzada, como las transformaciones en las formas de producción, circulación y recepción cultural han generado un escenario caracterizado por dinamismos y lógicas inéditas. Las plataformas tecnológicas, la creciente precarización del trabajo cultural y la aceleración del tiempo social -entre otros fenómenos en curso-, están generando nuevos desafíos e interrogantes a la gestión cultural. Pero no solo

impactan al oficio de la gestión, sino también -y, sobre todo- a su estudio y enseñanza. Hace diez años los conceptos y contextos eran distintos. La discusión sobre la gestión cultural crecía exponencialmente y cada vez se habrían más cursos, diplomados y magísteres sobre el tema, lo que significó abrir un abanico de perspectivas y formas de hacer/pensarla. Pasamos de la consigna de los noventa de que Chile “estaba en deuda con la cultura”, a un esquema de vida del dos mil diez, de que Chile “quiere más cultura”. Hoy, en los 2020, quizá las palabras que sintetizan nuestro tiempo sean: “Chile, ¿qué nos pasó con la cultura?” (Peters, 2024, p.66).

Es significativo el análisis de Peters con relación a un evidente cambio en las perspectivas de análisis, estudio y praxis de la gestión cultural dada por los cambios recientes de la sociedad no tan solo en Chile sino en el mundo, lo que gatilla acciones distintas a las de los años 2010, esto determina la o las rutas que la gestión cultural debe realizar para ir ubicándose en un espacio donde sea un aporte real a la sociedad en su conjunto.

En esa misma perspectiva es interesante el aporte del profesor y compositor Gabriel Matthey quien hace la distinción en dos de sus artículos de como separar la gestión cultural de la gestión artística, para Matthey (2023) el primer concepto atiende principalmente a la gestión cultural como la mera administración y generación de productos que se transan y que están en la lógica del “evento”, el cual genera un material que no pasa por un espacio de reflexión necesariamente y por consecuencia se transforma en un nicho de negocios sin proyección en el tiempo. Por el contrario, una gestión artística se enmarca en una lógica de diálogo y proceso reflexivo en torno a la creación y del desarrollo de proyectos como acciones de arte en donde la intervención en el territorio y la educación forman parte del concepto de gestión, los cuales buscan trascender y ser un aporte a la sociedad en sus más diversas manifestaciones. El profesor Matthey plantea la crisis de la gestión en términos de la adaptación a la realidad actual que va desde el conocimiento del territorio, la multiculturalidad, la migración, la tecnología, el cambio climático y la participación ciudadana. Esto evidencia la necesidad de evolución del campo de la gestión cultural y adaptabilidad a los constantes

cambios políticos y sociales que hacen ver la importancia de nuevas definiciones en la materia y el futuro de ésta.

En este sentido, la gestión cultural sólo podrá ser pertinente si se involucra y respeta cabalmente el territorio, sea cual sea; es decir, necesita saber cómo sus partes constitutivas se relacionan con el todo, en tanto la cultura opera en forma orgánica y sistémica. Poco sentido tiene hacer gestión cultural en un ámbito aislado, autorreferente, que no se articula con el resto. Por ello, conocer la «matriz cultural» es fundamental para poder identificar las raíces y principales dimensiones que caracterizan al conjunto, según su contexto. (Matthey, 2022, p.14-15).

Analizando la gestión cultural en Chile y sus derivaciones hay una referencia a dos aspectos importantes, la disminución del “consumo cultural” por parte de la población. Según la antropóloga y exministra del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio Julieta Brodsky quien señala:

"La tendencia estadística demuestra que, durante estos 15 años, se evidencia un crecimiento exponencial del consumo cultural de las/os chilenas/os entre los primeros años de la institucionalidad cultural (2005 y 2011), pero, desde la medición de 2012 –y especialmente en la de 2017–, se ha producido una caída significativa en los accesos a las artes consideradas como tradicionales” (Peters, 2023, p. 210) y como segundo factor la precariedad del sector cultural por falta de inversión privada y la permanente concursabilidad que mantiene a un grupo capacitado para postular a las diversas fuentes de financiamiento estatal y que va desplazando a una cantidad importante de la población sin las competencias necesarias para la adjudicación de fondos”. Por otra parte, existe un diagnóstico compartido respecto a los límites que han tenido los fondos concursables como principal instrumento de la política cultural y sus efectos previstos: excesiva burocratización del campo cultural; la “fondarización” de los procesos creativos, que deben ajustarse a los plazos y formatos exigidos por los formularios de postulación (Brodsky et. al., 2014); procesos de exclusión de agentes culturales con menores

niveles educativos que no cuentan con las habilidades y conocimientos para postular” (Brodsky, 2024, p.22).

Revisados diversos artículos referentes a la gestión cultural y la gestión del estado en Chile en esta materia, parece pertinente la reflexión en torno al rol que juega el estado como generador de políticas públicas con relación a la cultura como eje central del tema. Ahora bien, hay un alto componente político en la manera de ver, analizar y proyectar la gestión cultural en Chile lo que en mi perspectiva ha sido nocivo, dado a que no ha existido una política de largo en plazo en materia de cultura, cortando sistemáticamente un desarrollo de largo aliento, produciendo el efecto contrario al que se ha pretendido. Hay que señalar también que, a pesar del incremento sustantivo y permanente en el presupuesto anual del Ministerio de la Artes, Las Artes y el Patrimonio (MINCAP) hoy cercano al 0.58% del PIB, este no se ve reflejado en un estado de bienestar en el desarrollo de las artes y cultura del país, manteniendo la precariedad del sector tanto para artistas, agentes culturales e instituciones que reciben financiamiento total, parcial o nulo.

En este contexto de análisis se vislumbran una variedad de tópicos que van desde la gestión de espacios, la interacción en el territorio, participación ciudadana, concursabilidad, presupuesto, contexto, participación del mundo privado y por lo pronto definiciones reales de lo que significa cultura para el Estado. Esto hace que la problemática en materia de gestión cultural sea un tema complejo ya que de alguna manera se ha teorizado bastante, pero se ha evidenciado el desconocimiento del territorio o la vista parcial, lo cual hace que las políticas públicas no lleguen a todos y que la descentralización no llegue de la mano del estado sino de los propios agentes locales que en muchas regiones toman la iniciativa de desarrollar interesantes apuestas locales que llegan a trascender lo comunal o regional. Esto viene de la mano con el análisis del profesor Matthey (2023) quien ve elementos como el desarrollo tecnológico, de las comunicaciones virtuales como agentes de cambio en la gestión de proyectos artísticos.

Como se mencionaba anteriormente hay dos aspectos importantes que determinan la baja de “consumo cultural” por parte de la población y por ende la precariedad del sector y que tiene que ver con la falta o baja inversión privada y la permanente concursabilidad que mantiene a un grupo capacitado para postular a las diversas fuentes de financiamiento estatal y que va desplazando a una cantidad importante de la población.

En la idea de gestionar cultura a nivel comunal, se manifiesta en que diversos municipios en la construcción de sus planes de gestión invitan a la comunidad a ser parte de la creación de estos cuando en rigor es la comunidad quien debe recibir una educación cultural y artística y no tener la responsabilidad de crear esos planes. Esto tiene que ver con factores de educación y capacidades, ralentizando y haciendo a la larga procesos viciados y con poca proyección. En ese mismo contexto cabe señalar que quienes hacen estos análisis también son parte del problema dado a que son agentes que han estado a la cabeza de este cambio y no lo han llevado a cabo, definitivamente se teoriza más de lo que se debe y no se conoce el medio de manera real.

Por lo tanto, de alguna manera hay que estudiar el fenómeno en su conjunto y proyectar cambios sustanciales que al fin sean beneficiosos tanto para artistas, agentes culturales y habitantes del territorio en base a buenas políticas públicas y con un aporte real y consistente del mundo privado en una mixtura que ayude a un desarrollo real de las artes y cultura en el país.

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio a través de Red Cultura propone una metodología para la creación de planes de gestión cultural enfocado en espacios culturales. Ahora bien, es un texto con un alto componente político que se enmarca en una idea central que tiene que ver con la vinculación con el territorio más que con el desarrollo de las artes y la actividad artística. Está enfocado en la perspectiva de la participación ciudadana, en las minorías atendiendo a la desigualdad. Si bien es cierto estas definiciones son cuestionables en su práctica no así necesariamente en su plan teórico, de los cuales se pueden desprender algunos aspectos relevantes. Según el texto los planes de gestión son una herramienta de mediano y largo plazo que pretenden

mantenerse en el tiempo. Sobre la base de seis enfoques se pretende construir una estructura que trabaje en pos de una construcción global de la gestión, estos son: democracia cultural, contextual, territorial, participativo, de público y de derechos.

En resumen en el contexto de esta tesis el concepto de gestión cultural se adscribe principalmente al desarrollo y proyección de bienes culturales artísticos que dan cuenta de ideas creativas que demandan tiempo de reflexión y propenden a desarrollos en el tiempo que perduran y se van transformado y mutando en la medida de las condiciones tanto endógenas como exógenas, que van desde la reflexión, el proceso creativo, la praxis y también de condiciones administrativas que van desde el financiamiento, espacios y de factores como la accesibilidad y la relación con los públicos a quienes se puede acceder tanto de manera directa (espectáculos, conciertos, exposiciones) o de manera indirecta (registros fonográficos, audiovisuales, plataformas de streaming, entre otras). El tema de la gestión cultural es multifactorial y depende de muchas variables que van mutando en la medida que el mundo cambia, porque el arte es reflejo de esos cambios de una manera u otra, tal vez más que otras áreas de desarrollo.

Capítulo III

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación siguió un diseño cualitativo, basado en el denominado estudio de caso, específicamente referente a la organización Ensamble Siglo XX. Se determinó esta estrategia cualitativa dado que permite lograr un mayor nivel de proximidad e interacción con sus integrantes y de esta forma rescatar las percepciones y significados que desde dentro se puedan apreciar para vincular dichas respuestas a una aproximación de propuesta de gestión cultural.

Dada la historia y forma en la que la agrupación ha ido desarrollando su quehacer, se definió también incorporar un enfoque participativo con perspectiva situada, toda vez que quien desarrolla esta tesis forma parte activa de la agrupación, siendo su autor el director artístico. En tal sentido, se visualiza como una ventaja el carácter testimonial por el despliegue de la información que el desarrollador de la tesis aporta para comprensión del funcionamiento de la organización.

La técnica usada para la producción de la información fue la entrevista cualitativa, guiada por preguntas semiestructuradas y abiertas, que abordan tópicos específicos que se desprenden de la formulación de los objetivos de esta tesis.

Para determinar los participantes que serían entrevistados se consideraron los siguientes criterios de selección:

- Hombres y mujeres.
- Sin rango de edad determinada.
- Músicos, miembros activos de la agrupación con al menos 1 año de participación en ella.

Definidos estos criterios, se conformó un grupo 9 entrevistados, a los que se les entregó una guía con 12 preguntas relacionadas con cada uno de los objetivos específicos de la tesis. Las preguntas acordes a los objetivos fueron las siguientes:

Objetivo específico 1

1. Sistematizar desde la perspectiva de los integrantes del Ensamble Siglo XX, los hitos fundamentales en su desarrollo artístico creativo, así como las significaciones que otorgan a la proyección futura de la agrupación en el contexto regional y nacional.

1.1. ¿Qué significa para ti el Ensamble Siglo XX en tu desarrollo profesional y artístico?

1.2. ¿Cuál es tu expectativa profesional y artística en este proyecto?

1.3. ¿Cuáles son los hitos más significativos en la historia del Ensamble Siglo XX?

1.4. ¿Cuáles son los aspectos por mejorar para impulsar la profesionalización del Ensamble Siglo XX?

1.5. ¿Qué aspectos del contexto regional, nacional crees que hacen difícil la proyección de Ensamble y cuáles crees que le favorecen?

Objetivo específico 2

2. Realizar un diagnóstico de la dimensión organizacional actual de la agrupación musical Ensamble Siglo XX, que contribuya a identificar fortalezas y debilidades para su proyección artística futura.

2.1. ¿Cómo describirías la forma de organización del Ensamble?

2.2. ¿La dinámica organizacional del ensamble la consideras vertical u horizontal?

2.3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la forma organizacional actual del Ensamble Siglo XX?

2.4. ¿Cuáles serían según tu perspectiva las mejoras estratégicas para el futuro de la agrupación respecto a su organización?

Objetivo específico 3

3. Realizar un diagnóstico de la dimensión de vinculación territorial del Ensamble Siglo XX, que contribuya a identificar fortalezas y debilidades para su proyección artística futura.

- 3.1. En relación con la vinculación con el territorio, ¿cuáles serían las fortalezas y debilidades de la agrupación?
- 3.2. Según tu criterio ¿de qué modo es necesaria la vinculación con el territorio para el desarrollo y crecimiento de la agrupación?
- 3.3. ¿De qué modo se vislumbran oportunidades de desarrollo, que actores son relevantes en ello?

Para rescatar y sistematizar la información emergente de las entrevistas, se realizó un análisis de contenido temático, siendo las categorías que sobresalen: empleabilidad, hitos, experiencia, roles, escenario cultural local, gestión artística y gestión cultural. Es dable señalar que este análisis se realizó de manera manual y por medio de múltiples aproximaciones a las fuentes de información testimonial.

Capítulo IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Es necesario estudiar las diversas respuestas generadas en estas entrevistas personales, en las cuales de manera individual cada uno de los integrantes de la agrupación han respondido con absoluta libertad lo cual se ve reflejado en la diversidad de opiniones por parte de los músicos del Ensamble Siglo XX.

Cabe señalar que los tópicos de cada pregunta son de materias generales y específicas, donde las respuestas claramente se asumen desde sus propias experiencias dentro de la agrupación, generando alguna movilidad en torno a la significancia de ser parte de una agrupación musical con ciertas directrices generales en el trabajo artístico, de gestión y su vinculación con el territorio en el cual se desarrolla el trabajo musical del ensamble.

En ese contexto, nos encontramos ante un grupo conformado por profesionales de gran trayectoria y experiencia en el ámbito interpretativo y académico en la Región de Valparaíso y el país y jóvenes músicos en formación universitaria, quienes se encuentran experimentando sus primeros trabajos profesionales, lo que hace de esta agrupación un ensamble con características particulares. Es en esa dinámica en la cual se deben encontrar puntos de equilibrio para continuar desarrollando su actividad y proyectando un camino de futuro y desarrollo colectivo en un ámbito tan complejo como lo es la actividad cultural y en específico la consolidación como agrupación de música clásica contemporánea. A continuación, se muestran los aspectos más relevantes en relación a las opiniones vertidas por los integrantes de la agrupación, las cuales permiten observar las posibles acciones que se deben realizar en la construcción de un plan de gestión.

SIGNIFICACIONES, HITOS PROFESIONALES Y PROYECCIONES.

El primer objetivo de esta tesis busca sistematizar los significados, la experiencia personal con el trabajo, la creación y vida profesional, específicamente en la agrupación ensamble Siglo XX. Es partir reconociendo introspectivamente cómo cada uno de los integrantes de la agrupación perciben al ensamble como un espacio de desarrollo tanto personal como profesional en un contexto regional complejo bajo la mirada de la empleabilidad del sector artístico. Al realizar el análisis temático de las entrevistas se observan conceptos como “oportunidad”, “desafío profesional”, “exigencia”, “único”.

Así, el entrevistado 1, por ejemplo, indicó: “Significa mucho para mí, es una gran oportunidad de participar en una agrupación artística musical profesional, tanto en lo humano y su ambiente grato para trabajar, y también en lo artístico musical profesional, ya que plantea grandes desafíos”.

El entrevistado 2 indicó: “Ha sido un lugar único en mi carrera, donde el foco está en la música del Siglo XX.”

El entrevistado 5 indicó: “Un alivio al quehacer musical en otros lugares. Exploración de programas diferentes. Práctica de interpretación camerística en roles solistas exigentes e irremplazables dentro del grupo”.

Estos comentarios hablan positivamente de lo poco común del trabajo musical y artístico de la agrupación y del espacio que ocupa en sus respectivas carreras profesionales, tanto para quienes comienzan una carrera como para los que ya van camino a cerrarla.

El desarrollo, por una parte, individual, por otra parte, colectivo de la agrupación podría considerarse como un fin en sí mismo y por el cual se ha mantenido en práctica y uso este espacio musical, sin embargo, la posibilidad de considerarse como una plataforma o buffer que permita acercar cultura y arte a la ciudadanía e impactar positivamente en el territorio también es un fin por el cual existe motivación para expandir e impactar en la escena musical local.

La mera práctica musical podría haber quedado en un “ámbito aislado, autorreferente, que no se articula con el resto”, sin embargo, un aspecto que revela levantar el significado de la agrupación para sus integrantes, es

justamente el diálogo que se produce con la noción de “gestión cultural” y cómo este diálogo se puede identificar en hitos que marcan el haber leído y “conocer la «matriz cultural», tal como se ha referido en el marco conceptual a través de las palabras de Gabriel Matthey (Matthey, 2022, p.14-15).

Se celebra la importancia que tienen los tres registros discográficos del Ensamble Siglo XX, dado que fueron procesos intensos de trabajos de vinculación entre el propio grupo y, además, la intención dirigida en la búsqueda de colaboración con compositores, intérpretes y otras agrupaciones, como un rescate de esta mencionada “matriz cultural”.

El primero de los registros es “Intersección”, disco grabado junto a la banda viñamarina de rock progresivo Tryo, la primera experiencia discográfica del Ensamble y en el cual se observa la versatilidad del grupo con estilo de música diferente a la línea estética del ensamble. El segundo trabajo es “Obras para un nuevo tiempo”, disco íntegro con obras escritas para la agrupación por compositores de la región de Valparaíso. En este trabajo se consolida el sonido del ensamble mostrando un trabajo, priorizando a autores locales de la Región de Valparaíso: Francisco Silva, Ismael Cortez, Carlos Caamaño, Fernanda Carrasco y Leonardo Gatica. El último trabajo discográfico a la fecha es “Antü: los dos tiempos”, disco colaborativo junto al dúo chileno-argentino Tunupa integrado por Juan Vila y Catalina Jordán; una muestra más de la versatilidad del grupo, con un disco de música latinoamericana contemporánea, donde se cruzan elementos de la cultura latinoamericana junto a corrientes de la música contemporánea, destacando por un gran resultado musical.

Sobre esto la entrevista 6 indica “Creo que haberse consolidado en plena pandemia, produciendo un disco en ese periodo tan difícil en nuestra historia de nuestro país (no creo que exagere con esto) y en tan poco tiempo haber producido tres grabaciones”. El entrevistado 7 indica “Creo sin lugar a duda, que la grabación de discos son hitos muy importantes. Es plasmar un registro de todo un trabajo arduo que existe por detrás de cada ensayo”.

Es necesario señalar que estos tres trabajos discográficos son fruto de la gestión y adjudicación de fondos de cultura en la línea registro fonográfico del MINCAP

(Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio) lo que generó no solo recursos para la producción sino una retribución económica a la agrupación.

En tal sentido, uno de los hallazgos de esta tesis es haber podido identificar en la percepción de sus integrantes que la agrupación se fortalece y alcanza cierto grado de consolidación gracias a la “gestión cultural” vinculada con la asociatividad y la conexión con lo que en ese momento se presentó como una forma de desarrollo, además de forma sistémica.

Ahora bien, cuando se plantean escenarios posibles en la proyección de la agrupación, el análisis de las entrevistas muestra con claridad un concepto que se introduce como una respuesta pragmática para atender la necesidad de sostenibilidad: la profesionalización. Ésta es relacionada por parte de los entrevistados, con el concepto de “empleabilidad”. Emerge así, no solo la valoración de la experiencia, que sin duda es positiva, sino que se pretende una ansiada situación laboral remunerada, lo que introduce, para la construcción de la identidad de la agrupación, la posibilidad de llevar una experiencia artística motivadora a un plano de desarrollo económico permanente.

Para contextualizar cómo es que se vinculan las nociones de profesionalización con empleabilidad, es necesario mencionar que en la Región de Valparaíso existe solo una agrupación de características similares al Ensamble Siglo XX en su tipo de proyecto musical, pero esa cuenta con músicos remunerados, en jornada estable y calendario anual de actividades, que funciona bajo una normativa legal (personalidad jurídica) y cuya fuente de financiamiento es por medio de fondos estatales, con una glosa especial para orquestas clásicas. Se menciona este aspecto para relevar que hoy en día, en el escenario local, regional, no existe una glosa para una agrupación como el Ensamble Siglo XX puesto que, aun teniendo características de una “pequeña orquesta”, es decir, la conformación en número de participantes es reducida en comparación a una orquesta y, aun siendo una propuesta artístico cultural innovadora y de música docta, para efectos de gestionar fondos públicos con los cuales se pudiese proyectar una forma de empleabilidad, la oferta estatal y oportunidad para obtener esta forma de financiamiento, no existe.

Se pudo constatar que este aspecto no sería conocido por quienes sugieren como forma de profesionalización la postulación a fondos públicos, puesto que, al ser información específica, no es natural su manejo y por tanto, la percepción que se rescata del análisis sobre este tema dice relación más bien como la expresión de un deseo, sobre el cual es posible construir con fundamentos técnicos, hechos que permitan consolidarse en la realidad sobre posibilidades de empleabilidad. Es por eso necesario generar una visión más horizontal respecto de los alcances de la gestión cultural, y de esta forma poder proyectar de manera realista los deseos de estructurar al ensamble desde una plataforma laboral.

Otro elemento que se merece una consideración importante, mencionada por todos los integrantes del ensamble, dice relación con la valoración de la agrupación como una propuesta cultural y musical de excelencia que debiera ser reconocida por su trabajo a nivel regional, nacional e inclusive internacional, en particular por el valor que tiene y se les otorga a los escenarios en donde el Ensamble Siglo XX se ha presentado y a los registros discográficos que ha producido. En ese contexto, cabe señalar que esa mirada no es irreal y alude al conocimiento de la “matriz cultural” del medio, puesto que, el que una agrupación de estas características posea esta trayectoria en tan poco tiempo es claramente exitosa; aunque los integrantes de la misma sientan que podría ser poco valorado por el medio, objetivamente si una agrupación se presenta en escenarios importantes como el Aula Magna de la UTFSM de Valparaíso es porque sin duda se le da valor a su trabajo y porque es un trabajo de calidad. Al respecto el entrevistado 7 indica: “Tocar en diversos escenarios a nivel nacional e internacional, como abarcamos diversos repertorios del siglo XX, significan para mí un aporte significativo a la cultura chilena, ya que no es tan frecuente en conciertos”. El entrevistado 8 indica: “Mi estadía dentro del Ensamble solo involucra el año 2024 y 2025, por lo que los hitos importantes que yo he vivido son: concierto en Aula Magna UTFSM (8 junio 2024) y concierto en Aula Magna UV (3 octubre 2024). Sin embargo, otros hitos de gran importancia anteriores a mi participación son la grabación de dos discos: 1.- “Antü: Los dos tiempos”

grabado junto al dúo Tunupa. 2.- “Obras para un nuevo tiempo”, la cual además contó con una gira regional presentando el producto”.

Con todo lo anteriormente señalado, cabe la posibilidad de preguntarse ¿qué aspectos son necesarios para seguir desarrollándose como grupo?, ¿el director artístico de la agrupación es quien debe dar todas las directrices de manera permanente o debe haber otras miradas que aporten en esa dirección? Actualmente, la labor que desarrolla el director de la agrupación corresponde por una parte a la de gestión y trabajo musical y por otra a funciones en la gestión de proyectos y la coordinación.

Atendiendo las ideas de desarrollo organizacional de la agrupación, en donde toma valor las nociones de horizontalidad y trabajo colaborativo, esta labor es sin duda excesiva para un solo responsable y requiere de cambios urgentes en pos de fortalecer a la agrupación y ver el beneficio de su desarrollo tanto en aspectos musicales como en su permanencia para seguir siendo un aporte al escenario cultural.

En tal sentido, es posible considerar del análisis de la información, una propuesta incipiente de gestión cultural, al visualizarse la necesidad de establecer roles claros y permanentes al interior de la agrupación y esta construcción podría ser una forma de desarrollo, que permita dentro de sus beneficios, que el director artístico se pueda focalizar en temáticas relacionadas con el crecimiento musical del ensamble. Sobre estos elementos se profundizará en la siguiente parte de esta tesis.

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

A modo de recordatorio, el segundo objetivo específico de esta tesis es la realización de un diagnóstico de la dimensión organizacional actual de la agrupación musical Ensamble Siglo XX, que contribuya a identificar fortalezas y debilidades para su proyección artística futura. Al respecto, del análisis de la información aportada por los entrevistados, emerge como una debilidad relacionada con el punto anterior, sobre las proyecciones de la agrupación, una

dimensión organizacional sobre la que se desea insistir por la relevancia que cobra para una parte de la propuesta de un plan de gestión cultural.

Se identifica en varias opiniones de los entrevistados el “déficit de la gestión”, de las que se destacan a modo de ejemplos, lo señalado por el entrevistado 2, quien indica “... La debilidad, tal vez, es la concentración de la responsabilidad en una sola persona” y por el entrevistado 4, quien opina que “La organización musical: sólida bajo la dirección y calidad de intérpretes. La organización administrativa: deficiente por falta de concretar y planificar”.

Estas opiniones apuntan en una misma dirección respecto de la concentración de la mayoría del trabajo en una sola persona, en este caso el director artístico de la agrupación, situación que puede considerarse como una limitación y debilidad, pero que, al identificarse, permite apertura a cambios en la dinámica organizacional para generar mejoras necesarias en beneficio colectivo.

En esta misma línea, pero ampliando la mirada desde una perspectiva de oportunidad o transformación de una debilidad a fortaleza, el entrevistado 6 indica: “La fortaleza es que a pesar de todo eso la agrupación ha sido resiliente y ha logrado mantenerse en el tiempo y producido y logrado resultados concretos en poco tiempo de funcionamiento”. Esta afirmación da cuenta de la disponibilidad y condiciones internas de la agrupación para generar permanencia en el funcionamiento. Mención aparte, pero necesaria de rescatar, más aun en el contexto del levantamiento de un diagnóstico organizacional, es la apreciación de lo que sucede sobre las condiciones generales del medio cultural, en tanto se perciben como complejas, limitadas en oportunidades o bien, que no sabe vislumbrar la importancia de la cultura como parte de su cotidiano y por ende pone en un segundo plano lo relacionado con un área que es compleja de entender porque requiere tiempos, recursos y una gestión diferente a otras materias seculares.

Retomando el análisis sobre la organización interna y los roles, se identifica que la percepción general de los integrantes de la agrupación es que la gestión al interior del grupo pasa principalmente por el director, quien en definitiva es el

gestor de la agrupación y lleva adelante el proyecto, motivado por un profundo compromiso personal y convicción en la proyección del conjunto.

en ese contexto como una mirada crítica a su gestión es que no ha logrado generar ese mismo ímpetu en el grupo que más bien descansa en él y en su ideario teniendo los espacios para poder hacerlo.

Este punto es relevante dado a que podría interpretarse como un signo de personalismo en donde la agrupación es el director y los integrantes son sólo colaboradores del imaginario creador del director. Es necesario luego de un período de casi seis años tomar una decisión de cambio un nuevo rumbo para que la agrupación pueda convertirse realmente en un ente colectivo en donde hay roles determinados y el accionar es horizontal y no vertical, al menos en el ámbito administrativo. Se entiende que en una agrupación de estas características el director artístico tiene la palabra principal en cuanto a lo musical, ahora bien, los otros temas debieran ser colaborativos dado a que se puede generar un círculo virtuoso que definitivamente va en beneficio de todo el grupo.

Se debe hacer una consideración general de la necesidad de una gestión administrativa que esté fuera de lo concerniente a lo musical, para esto un mánager y un equipo dedicado a generar proyectos, administrar recursos y proyectar estrategias de comunicación se hacen necesarias, en ese contexto surge la idea de la figura legal, aunque sin mucha claridad, pero a pesar de ello se vincula con el hecho de progreso y avance en la gestión.

El entrevistado 1 indica “Creo que es buena y eficiente, aunque idealmente podría ser compartida con otra persona (mánager) y no solamente que esté a cargo del director del Ensemble, para así alivianar la carga de este, permitiéndole abocarse más de lleno en lo artístico musical.”

VINCULACIÓN TERRITORIAL

Por medio de una serie de preguntas enfocadas a los tópicos de historia, hitos, organización y vinculación territorial, se evidencia la falta de iniciativa grupal para

generar un desarrollo mayor, que se vincule con el territorio y que profesionalice administrativamente el proyecto Ensamble Siglo XX. Es en consideración a la respuesta de ser una agrupación de carácter horizontal, que parece interesante el actuar de los integrantes de la agrupación con relación a su participación y compromiso en el trabajo por mejorar las condiciones del trabajo.

Ahora bien, organizando las respuestas por cada uno de los objetivos específicos expuestos en este trabajo, se observa una falta de conocimiento o interés en el área de la gestión y el trabajo administrativo, lo cual implica una diversidad de roles para una diversidad de tareas específicas, que aportan al desarrollo de un proyecto en este caso colectivo. Ese déficit es un aspecto por tener en consideración en la expectativa de generar cambios que involucren a todos los actores y que provean de ideas y acciones que provoquen un cambio positivo en la visión de avanzar y llevar a la agrupación a un estado de bienestar colectivo que aporten al desarrollo cultural de la Región de Valparaíso y el país vinculando territorialmente, involucrándose en el desarrollo de un polo tan importante como lo es el Gran Valparaíso.

Esta serie de preguntas busca a través de las respuestas de cada integrante de la agrupación encontrar estrategias que sirvan para mejorar lo ya realizado y proyectarlo en un trabajo donde todos los miembros de la agrupación sean partícipes con ideario común que sea capaz de tener una proyección en el mediano plazo.

El tercer objetivo se orienta a reflexionar en torno a la vinculación con el territorio y la importancia que tiene el trabajo del ensamble en su proyección presente y futura con las diversas audiencias. En ese sentido se aprecia una idea transversal en todas las respuestas de los integrantes del Ensamble Siglo XX, respuesta que tiene que ver con la conciencia de que este proyecto artístico musical no solo es viable, sino que es un proyecto de excelencia y único en su tipo en el país, lo cual permitiría grandes posibilidades de desarrollo tanto musical, profesional y laboral. Cabe señalar que el análisis en general es bastante acertado y real dado a que da cuenta del trabajo desarrollado comparándolo con las propias experiencias dentro de la vida académica y profesional en el ámbito de la música clásica en

particular ahora bien, existe un sesgo relacionado con la imposibilidad de mirar el propio comportamiento y actitud de grupo, lo cual podría haber aportado en llevar adelante estas ideas propias al plano grupal del ensamble y hacer crecer la importancia de este proyecto. Dicho esto, podemos suponer que es posible generar un cambio de actitud frente al trabajo del proyecto aportando no solo ideas y el trabajo musical propiamente dicho, sino que, también colaborando en la perspectiva de futuro, asumiendo responsabilidades y generando un trabajo colectivo. En ese sentido hay un trabajo permanente que dice relación con el aporte y utilidad de las redes sociales y plataformas de medios que tienen la capacidad de llevar un contenido por todo el mundo en tiempo real, es una gran herramienta que bien utilizada puede significar un gran desarrollo y acercamiento a nuevas audiencias no necesariamente presenciales. Por otra parte, el generar ciclos o temporadas propias y tener una participación más activa en la programación cultural regional y nacional sin lugar a duda hará vincularse de mejor manera con el territorio, para esto la agrupación ya tiene lo más importante que es la agrupación misma.

El entrevistado 1 indica” En el tener auspiciadores, empresas u otros, que puedan dar respaldo económico al trabajo del Ensamble, para afianzar y así seguir por nuevos desafíos. Pienso que el aporte cultural a la sociedad por parte del Ensamble Siglo XX, es tremendo, y por eso el lograr mejorar dichos puntos, generaría un ambiente más que propicio para ir por más.

Pensar de manera estratégica, buscar los escenarios ideales forman parte de un trabajo que hay que llevar a cabo, generar vínculos con teatros, salas, entidades educativas, municipios, centros sociales debieran proveer de una interesante diversidad de audiencias para ampliar e instalar a la agrupación en un primer plano de visibilización de su actividad música, sin trazar en sus lineamientos estéticos que dan cuenta de una mirada y una forma de trabajo y de un repertorio con ciertos lineamientos que es necesario resguardar

El entrevistado 3 indica.” Creo que es muy necesaria en cuanto es necesario aceptar el medio en el cual uno está, es imposible negar las problemáticas y los tópicos que rodean, en este caso, Valparaíso y la región en general, con esto

quiero decir que es importante la vinculación porque permite la apertura de espacios en los que se puede desarrollar el mismo a nivel de importancia local que, en mi opinión, podría llegar a ser de importancia nacional si se tienen ciertas consideraciones, como principalmente sería el hecho de tocar músicas de autores locales e incluso latinoamericanos. Creo que esos tópicos y problemáticas, si son puestas en vista del ensamble, generarían una seguridad en el espacio cultural, como también una seguridad económica si es que lo permite el medio.”

DIMENSIONES, OBJETIVOS, ACCIONES Y PLAN PARA LA GESTION CULTURAL Y PROYECCIÓN ARTÍSTICA DEL ENSAMBLE SIGLO XX

En la perspectiva de desarrollo del Ensamble Siglo XX se requiere visualizar las diversas dimensiones de trabajo, organizando así los objetivos y las acciones requeridas para proyectar un plan de gestión. Cabe señalar que en la lógica de un plan de acción se vislumbra un desarrollo y proyección en el tiempo. Ahora bien, en el ámbito de la gestión de proyectos en el área de la música clásica aún cuesta vislumbrar una comprensión de lo que involucra eso. En el caso del Ensamble Siglo XX, como objeto de estudio podemos concluir que es una organización aún en una etapa de formación en el plano organizacional principalmente, mostrando un desequilibrio entre el aspecto artístico y el de gestión. La agrupación en un período de casi 6 años tiene una forma de trabajo que es sistemática pero no logra aún poner a la gestión como una parte vital del desarrollo y es en ese contexto que creo pertinente proponer algunos aspectos que me parecen necesarios en el avance, crecimiento y proyección de la agrupación.

Se observa con claridad que la agrupación tiene una solidez artística por lo que no es un tema prioritario por resolver, solo se esperara una mejora permanente en lo musical. Se entiende que un plan de gestión de la agrupación podría ser un aporte significativo para resolver problemáticas y necesidades del grupo. Considerando esto debemos establecer algunos puntos necesarios a revisar.

1. Revisión de roles dentro de la agrupación: Este es un aspecto determinante en el futuro de la agrupación. La idea de excesivo protagonismo del director en los diferentes roles de trabajo tanto musical, de gestión y de coordinación son sin duda nocivos en el largo tiempo, por lo que es un tema por evaluar. Se debe reorganizar la orgánica de trabajo del conjunto estableciendo roles en la dinámica de grupo, por ejemplo, un coordinador encargado de todo lo referente a establecer una planificación de las acciones a realizar, un encargado de comunicaciones y redes sociales un encargado de archivo, son papeles necesarios destrabando y aligerando el rol del director a solo su quehacer musical y de relacionador público de la agrupación.
2. Creación de figura legal acorde a las necesidades de la agrupación. Esta es una temática compleja dado a que se atiende que crear una figura legal ya sea una fundación, corporación o una organización comunitaria funcional es sinónimo de acceso a recursos por parte del estado u organizaciones privadas bajo responsabilidad social o como parte de la ley de donaciones culturales, por ejemplo. Ahora bien, es cierto que esta solución tiene mucho punto a favor, existen muchos fondos estatales a través del MINCAP (Ministerio de las Cultura, las Artes y el Patrimonio) Gore Fondo FNDR del 8% e instancias como la Ley de donaciones culturales o ley Valdés y potencialmente aportes de empresas privadas que hacen aportes a personas jurídicas. La contradicción de ello es que por temas legales los miembros de una corporación no pueden percibir sueldos vía proyectos lo que genera la pregunta ¿es la manera óptima de generar cambios? ¿Cómo se soluciona este tema? La respuesta tal vez es abrir este proyecto a una organización más amplia que permita a los integrantes de la agrupación percibir sueldos, pero eso también hace que se pierda el control de la agrupación porque cada decisión pasaría por otro grupo que no es parte directa del ensamble.
3. Postulación a fondos permanentes del Estado. Mantener un ejercicio permanente a la concursabilidad a fondos concursables, será un aporte

al desarrollo del ensamble, dado a que existen diversas líneas de acción en donde la agrupación se puede ver beneficiada y aportar al desarrollo local, nacional e internacional.

4. Creación de un plan de gestión. En el contexto actual la creación de un plan de gestión es fundamental para poder ordenar y proyectar el desarrollo de la agrupación. La idea creativa se complementa y potencia con un orden administrativo.
5. Evaluación. Una evaluación permanente da cuenta del interés en que la labor se lleve a cabo en una perspectiva de desarrollo en que hay que considerar hitos que permitan establecer pasos a seguir y observar si deben adecuarse, mantenerse o potenciarse. Es por esto por lo que no debe ser un hecho aislado sino parte de una forma de trabajo. Al igual que se evalúa lo artístico permanentemente también lo administrativo y la gestión de este.

Capítulo V

CONCLUSIÓN

En la perspectiva de desarrollar un plan de gestión para el Ensemble Siglo XX se procura integrar las diversas experiencias aplicadas en diversos proyectos culturales relacionados con la música clásica y a su vez tomar las propias experiencias de los miembros de la agrupación las que pueden integrarse y confluir en una idea común en un beneficio colectivo que permita llevar a una estructura de desarrollo en vías de potenciar lo ya realizado y proyectar ideas de futuro que generen la profesionalización de la agrupación. En ese sentido hay ciertos caminos a seguir que pueden ser un aporte en la generación de un desarrollo sostenido en el mediano y largo plazo. Cabe señalar que las entrevistas a los miembros de la agrupación fueron relevantes en la búsqueda de elementos que aporten a la creación de un plan de gestión generando con ello perspectivas de futuro en lo artístico, profesional y laboral. Es por esto que se requiere identificar hitos que sean significativos y vayan estableciendo un proceso ordenado bajo un criterio que conjugue la visión artística con la gestión administrativa. En ese aspecto habría que ordenar los siguientes tópicos.

1. Lineamientos jurídicos: Respecto de los alcances jurídicos de la agrupación es necesario establecer qué figura legal se requiere para generar acceso a las diversas formas de financiamiento tanto estatales como privadas. La definición de ello podría tener diversos alcances dadas las características diferenciadas de, por ejemplo, si se piensa en una fundación o una corporación, figuras que son las mejores alternativas, pero que requieren de una forma organizacional con estructura formal, directorio, estatutos, administración económica, entre otras y, por tanto, una decisión de gestión permanente.

La primera, es decir, pensar en una fundación, posiblemente presenta mayor control dado que requiere menos miembros constituyentes lo que podría generar una manera menos dialogante. La segunda, la figura de una corporación se maneja de forma más amplia dado a que tiene una lógica más abierta en donde una mayor cantidad de miembros participan del control de las decisiones lo que

en una agrupación como ésta podría no ser tan positiva, en lo principal si se viera afectada la naturaleza y concepción musical de la agrupación. Estimo que, bajo un prisma general, el Ensemble Siglo XX debiera convertirse en una fundación.

2. Planificación técnica: Los aspectos técnicos son interesantes y pertinentes de ver a la luz de conceptualizar a la agrupación. Hoy el ensamble está integrado por 13 instrumentistas definidos como un ensamble orquestal dadas sus características organológicas, esto es, que abarca todas las familias instrumentales: cuerdas, vientos, percusión y teclados. Bajo esa construcción la agrupación tiene la versatilidad de abordar un repertorio muy amplio en el entendido de interpretar obras originales y re-orquestaciones de obras significativas del repertorio universal fundamentalmente del siglo XX. Ahora bien, sería deseable aumentar esa plantilla progresivamente para alcanzar un número de 23 a 25 músicos que no solo permitan generar nuevos repertorios, sino que se abra en la posibilidad de acceder a fondos que nos obligan a un crecimiento numérico (Mincap, Línea de Apoyo a las Orquestas Profesionales). Sin duda es un desafío pensar en generar una estructura técnica que convoque a más profesionales dado a que esto redundará en mayor exigencia administrativa y en la búsqueda de más recursos. Se visualiza esto como un trabajo a mediano plazo que hay que llevar a cabo en la perspectiva antes mencionada.

3. Planificación artística: De lo artístico es importante poder desarrollar un plan que involucre aspectos técnicos y estéticos de la propuesta esto relacionado con el punto anterior. La agrupación debe tener un espacio para la investigación y búsqueda de nuevos repertorios, un lugar para compositores tanto regionales, nacionales e internacionales tengan un lugar en donde mostrar sus obras generando con ello un espacio de colaboración y asociatividad, elementos que pueden pensarse además desde un enfoque de participación ciudadana. Cabe mencionar el alcance que la agrupación ha desarrollado con el registro de discos que involucran la colaboración con compositores, intérpretes y agrupaciones dialogando en lenguajes diversos lo que da a la agrupación una libertad para realizar este tránsito, lo que tal vez la hace única en el país. Ese factor puede que

sea el sello que se requiere potenciar, haciendo del Ensamble Siglo XX un espacio de desarrollo artístico de un potencial para seguir llevando adelante.

Cabe mencionar que sistemáticamente están llegando obras escritas para la agrupación lo que da pie a futuras colaboraciones, registros discográficos y estrenos en festivales especializados en nuevas músicas.

4. Temporada artística anual permanente y extensión cultural. Es fundamental llevar a cabo una temporada que de cuenta de una actividad permanente de la agrupación principalmente en el ámbito regional. Para esto una temporada de conciertos anual es vital. Esto considera al menos un ciclo de 20 conciertos en el año; idealmente la mitad en una sala fija como un espacio dedicado a la realización de la temporada y la otra mitad, conciertos de extensión en diversos escenarios generado para audiencias diversas y aportando en la difusión de nuevas música y experiencias auditivas. Además, aportan en el ámbito formativo de diversos proyectos educativos ligados a la formación musical en la Región de Valparaíso principalmente. La posibilidad de ser un agente activo en la programación cultural sin dudas será un aporte en el desarrollo de la agrupación dado a la visibilidad que dan hoy las redes sociales, medios digitales, radio y/o televisión.

5. Adjudicación de fondos anuales y/o permanentes (Mincap, Ley de Donaciones culturales, Ibermúsica, Dirac u otros). En este punto convergen todos los aspectos vistos anteriormente. Dado a que se requiere de una figura legal para el acceso y por otro lado el orden administrativo que vele por proyectar un presupuesto destinado a financiar honorarios del equipo, gastos operacionales, de inversión u otros que permitan sostener a la agrupación y dar empleabilidad con la idea de estabilidad presupuestaria permanente ya sea a través de la financiación pública, privada o mixta.

6. Plan de gestión: Con todo lo anteriormente señalado se puede articular un plan de gestión que ordene y sistematice una forma de funcionamiento de la agrupación, con una perspectiva de mediano plazo para la consecución de

nuevos hitos que marquen la trayectoria de la agrupación en vías a la profesionalización.

Ahora bien, en el caso del Ensamble Siglo XX la idea de un plan de gestión está pensada claramente para mantener el desarrollo de un proyecto artístico que tiene una visión clara de sus lineamientos musicales, pero además que se consolide como un aporte permanente para el mundo cultural nacional. Se desprende entonces, la principal apuesta sobre una forma de gestión cultural para la agrupación, la que tal como menciona Gabriel Matthey, la separa como una mera gestión del evento y transita hacia una forma que conoce la particularidad del ámbito cultural, sus tiempos, lenguajes, intencionalidades, aperturas y rupturas tanto las que se ofrecen desde el aparato público como en el privado.

La gestión en esta propuesta de tesis pasa por administrar una “idea” a un “accionar” dicha “idea cultural-musical”, potenciando su quehacer desde un punto de vista financiero, porque se ha relevado que sería este uno de los aspectos desde donde se hace posible la profesionalización del conjunto, con perspectivas de sostenibilidad en el tiempo.

Se observa la necesidad de establecer roles, generar áreas de trabajo que funcionen de manera independiente que permitan aportar en aspectos específicos del trabajo para llevarlos a una idea general. La definición de la o las figuras legales que se requieren para allegar recursos vía concursabilidad, de manos de fuentes estatales o de la empresa privada, es necesaria para lograr una financiación de la agrupación en la perspectiva de un trabajo remunerado estable, que de empleabilidad a los miembros de la agrupación.

En resumen, las posibilidades de desarrollo están al alcance en la medida que se ordenen estos aspectos y confluyen en una idea común de la cual todos formen parte. Se vislumbra una intención de tener en cuenta a estos aspectos ya que se observan necesidades las cuales hay que atender en una agrupación en que todos los miembros son actores importantes y no secundarios, para lo cual hay que disociar y asociar en pos de un trabajo que tiene un fondo artístico pero que requiere un trabajo administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernández López, J. (24 de abril de 2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Obtenido de Professionals de la Gestió Cultural: (https://www.oibc.oei.es/uploads/attachments/77/La_profesi%C3%B3n_de_la_Gesti%C3%B3n_Cultural_Definiciones_y_retos_-_Jorge__Bernardez.pdf)
- Brodsky, J. (2024). La asimetría de dignidades en las políticas culturales: una urgencia y una oportunidad. *n y Extensión Universidad de Chile Bibliotecas Servicios de Bibliotecas MGC / Revista de Gestión Cultural*(20). Obtenido de <https://revistasdex.uchile.cl/index.php/mgc/article/view/14406/14424>
- Matthey, G. (2022). Gestión cultural/gestión artística: Diferencias de un enfoque para un trabajo pertinente a propósito de la nueva realidad chilena en construcción. *Universidad de Chile Bibliotecas Servicios de Bibliotecas MGC / Revista de Gestión Cultural, Num.18*. Obtenido de <https://revistasdex.uchile.cl/index.php/mgc/article/view/14423/14441>
- Peters, T. (2024). Trayectorias y derivas de la gestión cultural en Chile (2013 – 2023). *istas de Difusión y Extensión Universidad de Chile Bibliotecas Servicios de Bibliotecas MGC / Revista de Gestión Cultural, N.20 (2024)*, 8. Obtenido de <https://revistasdex.uchile.cl/index.php/mgc/article/download/14422/14440/37051>
- Rueda, M. F. (15 de Abril de 2024). *Chile: Destinar el 1 % del presupuesto para cultura sigue en pie*. Recuperado el 23 de September de 2024, de Agencia EFE: <https://efe.com/cultura/2024-04-15/subir-al-1-del-pib-de-chile-el-presupuesto-cultural-sigue-en-pie>.
- González-Castelao Martínez-Peñuela, Juan (2021). «Modelos actuales de organización y gestión de las orquestas sinfónicas profesionales en España». Monograma. *Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*, no 9, pp. 231-264. doi: 10.36008/monograma.2021.09.2158.<http://revistamonograma.com>. ISSN: 2603-5839.

Velasco, E.R. (2017). Gestión cultural aplicada a la música independiente. Estudio de caso en Cali y Medellín Colombia. Musicología | TIC's N.17, mayo 2017

Ministerio de culturas, las artes y el patrimonio. (2024) Para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos: Orientada a espacios culturales con fines públicos vinculados al programa Red Cultural. https://www.cultura.gob.cl/redcultura/wp-content/uploads/sites/69/2023/11/guia-metodologica_planes-de-gestion.pdf

Tryo y Ensemble Siglo XX. (2022). Intersección [Álbum]. Independiente.

Ensemble Siglo XX. (2023). Obras para un nuevo tiempo [Álbum]. Independiente.

Tunupa y Ensemble Siglo XX. (2023). Antü, los dos tiempos [Álbum]. Independiente.

APÉNDICE

Cuestionario:

- 1.1 ¿Qué significa para ti el Ensamble Siglo XX en tu desarrollo profesional y artístico?
- 1.2 ¿Cuál es tu expectativa profesional y artística en este proyecto?
- 1.3 ¿Cuáles son los hitos más significativos en la historia del Ensamble Siglo XX?
- 1.4 ¿Cuáles son los aspectos por mejorar para impulsar la profesionalización del Ensamble Siglo XX?
- 1.5. ¿Qué aspectos del contexto regional, nacional crees que hacen difícil la proyección de Ensamble y cuáles crees que le favorecen?
- 2.1. ¿Cómo describirías la forma de organización del Ensamble?
- 2.2 ¿La dinámica organizacional del ensamble la consideras vertical u horizontal?
- 2.3 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la forma organizacional actual del Ensamble Siglo XX?
- 2.4 ¿Cuáles serían según tu perspectiva las mejoras estratégicas para el futuro de la agrupación respecto a su organización?
- 3:3 En relación con la vinculación con el territorio, ¿cuáles serían las fortalezas y debilidades de la agrupación?
- 3.4. Según tu criterio ¿de qué modo es necesaria la vinculación con el territorio para el desarrollo y crecimiento de la agrupación?
- 3.5 ¿De qué modo se vislumbran oportunidades de desarrollo, que actores son relevantes en ello?

Entrevistado 1: Francisco Cortez, cellista

- 1.1 Significa mucho para mí, es una gran oportunidad de participar en una agrupación artística musical profesional, tanto en lo humano y su ambiente grato para trabajar, y también en lo artístico musical profesional, ya que plantea grandes desafíos.

1.2 Seguir trabajando nuevos repertorios, afianzar la agrupación y lograr tener financiamiento a la altura del trabajo.

1.3 La grabación de 3 discos, de diversos estilos, el concierto debut y su programa e impacto generado y la participación en la Temporada Artística 2024 de la Universidad Santa María de Valparaíso.

1.4 Tener más ensayos, tener productor o mánager, que trabaje tanto en la difusión de la agrupación (nacional e internacional) como también en el generar más conciertos. Inscribir la agrupación en SCD, para así hacer valer los derechos e ir generando un fondo del ensamble y también poder acceder a salas en Santiago, regiones, obtener beneficios, viáticos, etc.

1.5 Lo complejo que puede llegar a ser el conseguir salas para tocar.

Quizás pro y contra: es una agrupación de cámara, aunque de varios integrantes y no una orquesta, lo que permite el tocar en escenarios de diversas medidas.

2.1 Creo que es buena y eficiente, aunque idealmente podría ser compartida con otra persona (mánager) y no solamente que esté a cargo del director del Ensamble, para así alivianar la carga de este, permitiéndole abocarse más de lleno en lo artístico musical.

2.2 Vertical.

2.3 Una de las fortalezas es el compromiso musical profesional de sus integrantes, y por lo tanto la buena disposición a encontrar fechas que todos puedan tocar, etc. Las debilidades pueden ser el no tener financiamiento.

2.4 Lo planteado en la pregunta 1.4

3.1 Pienso que hay más fortalezas que debilidades. Tocar más y quizás no solo en teatros o salas de conciertos, ir a colegios, escuelas, universidades, iglesias, otras regiones, para darnos a conocer en vivo. Quizás algunos encuentros, conciertos educativos, máster class, etc.

3.2 Tocar (que se ha hecho) y seguir tocando músicas de compositores regionales (nacionales) por ejemplo.

3.3 En el tener auspiciadores, empresas u otros, que puedan dar respaldo económico al trabajo del Ensamble, para afianzar y así seguir por nuevos desafíos.

Pienso que el aporte cultural a la sociedad por parte del Ensamble Siglo XX, es tremendo, y por eso el lograr mejorar dichos puntos, generaría un ambiente más que propicio para ir por más.

Entrevistado 2: Álvaro Toledo, contrabajista

1.1 Ha sido un lugar único en mi carrera, donde el foco está en la música del Siglo XX.

1.2 Seguir cultivando distintos géneros y estilos del Siglo XX que no había tocado.

1.3 Creo que las grabaciones y el concierto de la UTFSM.

1.4 La obtención de algún fondo o proyecto que permita tener un lugar, más continuidad en los ensayos y un incentivo monetario para los colegas.

1.5 Que los fondos están muy direccionados por las temáticas contingentes (género, ambientalismo, indigenismo, etc.) y nuestro trabajo no se ajusta mucho a eso.

2.1 Como horizontal, cooperativa.

2.2 Ídem.

2.3 La fortaleza es la parte humana. La debilidad, tal vez, es la concentración de la responsabilidad en una sola persona.

2.4 Creo que esas mejoras dependen del contexto, si éste no cambia, no creo que se pueda hacer mucho más.

3.1 En las circunstancias actuales es muy complejo pensar en giras, talleres o cualquier otra actividad de vinculación.

3.2 Sería importante para el conocimiento de la agrupación y de ahí, el surgimiento de contactos y otras posibilidades.

3.3 Creo que ahora hacemos lo que podemos, el resto dependerá, como dije, de si conseguimos cambiar el contexto.

Entrevistado 3: Giordano Raggio, pianista.

1.1 El ensamble es una oportunidad para poder desarrollarse como intérprete musical, yendo siempre hacia el detalle en cuanto a lo interpretativo. El proyecto se presenta además como una forma de rescate de músicas del siglo XIX, XX e incluso XXI, esto se ve en el repertorio elegido, donde es escogido un repertorio no tan extendido históricamente, más sí de interés estético.

1.2 Sería ideal que el proyecto se mantenga a través del tiempo, que pueda mantenerse más allá de cualquier situación y época. También que figure dentro de las agrupaciones de las temporadas artísticas dentro de la V región y que culturalmente se hable del proyecto como algo atractivo y significativo.

1.3 Considero que los hitos más importantes de la historia del ensamble son las dos grabaciones de discos que posee, además de los conciertos de la temporada artística tanto de la USM como de la UV. No menores también son los hitos de lograr tocar repertorios de alto nivel técnico.

1.4 Yo encontraría que una forma de impulsar la profesionalización del proyecto sería poseer una personalidad jurídica con la cual poder agilizar la postulación de proyectos. Además de esto agregaría que sería muy bueno que si en un punto el ensamble se encontrase en medio de varios proyectos tener un calendario con lo que se va a trabajar en los ensayos, para así tener objetivos musicales concretos.

1.5. Un aspecto que dificulta la proyección del ensamble son la limitación de fondos disponibles para la cultura a nivel nacional y regional, como también la falta de espacios culturales que estén abiertos a propuestas distintas a las que presentan recurrentemente, además en sí misma la falta de espacios culturales de importancia a nivel comunal y regional.

2.1. La forma de organización del Ensamble presenta a una agrupación que permite desarrollar repertorios de larga extensión, a largo plazo, dando énfasis en los detalles y manteniendo un alto nivel interpretativo.

2.2 Diría que se aboga por una dinámica horizontal, en cuanto se ha abierto la oportunidad de elegir repertorios a los participantes del ensamble, como también de pronto, si es que no hay sala de ensayo, todos intentan solucionar la situación, además de otras situaciones donde también todos abogan por soluciones. Ahora, también se puede hablar de ciertos tintes de verticalidad en cuanto, hasta ahora, en ensayos, las indicaciones se dan principalmente por el director, como también la búsqueda de espacios para dar conciertos o recitales se han dado por el mismo; así que yo planteo más bien una hibridez de dinámicas.

2.3 Considero que el grupo humano del ensamble y sus cualidades horizontales hacen que sea un espacio para un buen desarrollo general de los músicos, también creo que los tintes de verticalidad han funcionado bien dentro de las dinámicas del ensamble. En cuanto a sus debilidades creo que me referiría sólo a que es necesario que exista un itinerario sobre lo que se verá en los ensayos.

2.4 En mi opinión se debería apuntar hacia un ensamble que pueda funcionar a través de temporadas, donde se establezca un repertorio y un itinerario con tiempos establecidos, esto lo creo como una máxima. Al mismo tiempo sé que es complicado, ya que para eso se necesitaría una seguridad de espacios en los cuales presentan, una mayor agilidad en las formalidades de convenios y/o contratos, representantes que estén establecidos formalmente, etc.; lo inicial ante todo esto yo considero que debería tener una personalidad jurídica.

3.1 Creo que una gran fortaleza han sido los espacios en los cuales se ha tenido la oportunidad de presentar, espacios que han sido abiertos sin valor alguno para poder escuchar música que no siempre se presenta, por lo tanto, espacios de

importancia cultural abiertos a la comunidad. Aquí yo hablo del colegio alemán, del club alemán y del Aula Magna de la Universidad de Valparaíso, los cuales son los espacios que conozco que han tenido las características que mencionaba. Además de esto también se han podido grabar músicas de valor cultural local importante, quiero decir, valor latinoamericano. Sinceramente no encuentro debilidades en cuanto a la vinculación con el territorio, sólo podría sugerir que sería bueno en algún momento realizar postulaciones a obras locales, donde se elijan las que se considere de valor estilístico importante; creo que podría abrir un nuevo campo al ensamble.

3.2 Creo que es muy necesaria en cuanto es necesario aceptar el medio en el cual uno está, es imposible negar las problemáticas y los tópicos que rodean, en este caso, Valparaíso y la quinta región en general, con esto quiero decir que es importante la vinculación porque permite la apertura de espacios en los que se puede desarrollar el mismo a nivel de importancia local que, en mi opinión, podría llegar a ser de importancia nacional si se tienen ciertas consideraciones, como principalmente sería el hecho de tocar músicas de autores locales e incluso latinoamericanos. Creo que esos tópicos y problemáticas, si son puestas en vista del ensamble, generarían una seguridad en el espacio cultural, como también una seguridad económica si es que lo permite el medio.

3.3 Creo que la mayoría ya fueron mencionadas, pero si tuviera que poner en síntesis todo aquello sería: vinculación con el medio, compositores locales de importancia estética para el ensamble, personalidad jurídica, fondos culturales e incluso agregaría presencia en prensa.

Entrevistado 4: José Díaz, percusionista.

1.1 Un espacio para mantener la actividad interpretativa

1.2 No las tengo.

1.3 La grabación de los 3 discos

1.4 Planificación, participación grupal activa, capacidad individual de autogestión.

1.5. No reconozco aspectos que hagan difícil la proyección. Los favorables en sí son la cualidad única de esta agrupación, no explotada en el país.

- 2.1. La organización musical: sólida bajo la dirección y calidad de intérpretes. La organización administrativa: deficiente por falta de concretar y planificar.
- 2.2 No corresponde creo en este caso.
- 2.3 Una fortaleza es la voluntad de sus integrantes, y debilidades, la falta de concreción.
- 2.4 Establecer un calendario de trabajo, determinar funciones al interior,
- 3.1 Una fortaleza es la característica del Ensemble, una agrupación poco usual en nuestro territorio, pero con alto potencial musical. Debilidades: la elección no adecuada de un repertorio.
- 3.2 Permanencia en programas de salas, teatros, universidades, etc.
- 3.3 No vislumbro por ahora las oportunidades.

Entrevistado 5: Ariel Claure, violinista

- 1.1 Un alivio al quehacer musical en otros lugares. Exploración de programas diferentes. Práctica de interpretación camerística en roles solistas exigentes e irremplazables dentro del grupo.
- 1.2 Me centro más en el corto/mediano plazo, pero no sólo con el ensemble, pues en lo personal, como extranjero, siempre me siento con un pie en otros rumbos.
- 1.3 Grabaciones y conciertos con el grupo Tryo y Dúo Tunupa. Estrenar obras compuestas directamente para la agrupación y sus integrantes. Ser considerados en temporadas de la UV, USM, entre otras.
- 1.4 Contar con una sede de ensayo estable y apropiada al formato. Lograr tener algún presupuesto, aunque mínimo, para ensayos y/o periodos de hiatus. Mayor orden de cronograma (ensayos con objetivo claro, posibles conciertos, etc.).
- 1.5. El repertorio disponible es muy específico, lo que nos limita en parte. Pocas instituciones que pudieran o quisieran apadrinar, están ya con otros grupos o tienen otros perfiles intereses.
- 2.1. Está bien, considerando nuestra realidad. Ya se intentó tener un administrador, sin suerte. Nuestro director actual procura y cumple lo más posible. Lo más complicado son los compromisos externos de cada integrante,

que debemos tener otros grupos y trabajos, lo que dificulta hacer coincidir nuestra disponibilidad.

2.2 Horizontal, pero con claros puntales, en áreas como dirección, proyección, transcripción y logística. Pienso que cada uno aporta lo que puede, aunque ello signifique sólo el trabajo interpretativo para la mayoría.

2.3 El ambiente es bastante bueno, de respeto y camaradería, aun considerando la variedad de edades, estudios, etc. Hace falta alguien que, liberado del aspecto musical, se preocupe de los aspectos más administrativos.

2.4 No lo he pensado tanto, soy de los integrantes que aporta más con su rol musical, además de tener problemas propios externos consumiendo mi atención.

3.1 Pienso que, tras algunos años y muy buenas grabaciones/conciertos, somos medianamente conocidos. Lo que nos caracteriza podría ser a la vez limitante en algunos casos.

3.2 Es clave, si la región no nos conoce ni siente que aportamos algún valor, no habría posibilidad de apoyo, espacios y crecimiento.

3.3 Quizás algún tipo de inversión privada? ¿A riesgo de flexibilizar más nuestro perfil, seguir y hasta profundizar más en repertorios populares para conseguirlo? Continuar con posibles fusiones de ambas cosas (docto/popular).

Entrevistado 6: Jaime Fuentes, clarinetista

1.1 Es un desafío en tres ámbitos: mental, intelectual y técnico. Estos tres ámbitos contribuyen a un desarrollo sistemático en el ámbito interpretativo que apela y contribuye al desarrollo profesional y por ende artístico.

1.2 La expectativa a mi juicio es más bien lograr experiencia en la interpretación de obras que son escasamente interpretadas con formatos escasamente vistos en escenas lo que genera el valor agregado al ensamble; intentar no hacer lo mismo que hacen todos y proyectarnos como una agrupación que efectivamente muestre obras poco escuchadas y bien interpretadas.

1.3 Creo que haberse consolidado en plena pandemia produciendo un disco en ese periodo tan difícil en nuestra historia de nuestro país (no creo que exagere con esto) y en tan poco tiempo haber producido tres grabaciones.

1.4 Conseguir estabilidad económica que permita trabajar tranquilos y cien por ciento dedicados.

1.5. Creo que en el contexto regional y nacional la cultura está “capturada” por la ideología y la política y eso es una gran traba, los espacios depende del “operador” de turno y no una real conciencia de operar bajo el prisma de la calidad, equidad o diversidad que efectivamente sea representativa de todos los ámbitos de la cultura. El problema también radica en ¿Qué entendemos por cultura? ¿Quiénes manejan y administran “cultura”? y finalmente ¿Quién y cómo se financia la “cultura”? ¿Qué te favorece? Que hay espacios y materia prima. músicos, artistas, escuelas, etc., hay potencial, hace 20 años atrás no había ni la mitad de lo que hay hoy.

2.1. Es de carácter informal, con toma de decisiones en su mayoría conversadas y en otras son tomadas por el director de la agrupación, en especial en lo que concierne a lo musical, aunque considerando que nos solicita que le compartamos ideas que obras que tengamos en mente. La logística se comparte con algunos de los músicos, pero no hay roles estrictamente comprometidos ni formalmente estructurados.

2.2 Justamente es dinámica, en situaciones funciona bien siendo vertical como a veces funciona de manera horizontal.

2.3 Creo que al no ser una agrupación formal se “descansa” en lo que pueda hacer o no hacer al director o sus colaboradores más cercanos; como agrupación pequeña, se hace de todo, se ensaya, se gestiona la sala de ensayo, se gestionan los proyectos, los traslados, los pagos, se gestionan los problemas internos, etc. No hay un equipo de producción, de comunicaciones, de gestión o administración, de marketing, etc.... lo que hace que algunos miembros se desgasten más de lo necesario.

La fortaleza es que a pesar de todo eso la agrupación ha sido resiliente y ha logrado mantenerse en el tiempo y producido y logrado resultados concretos en poco tiempo de funcionamiento.

2.4 Tener un equipo que administre lo que no sea estrictamente musical y tener apoyo económico y visibilidad/marketing

3.1 No veo mayor vinculación territorial más que haber hecho concierto dentro de ciudad o espacios de nuestra región, pero creo que la vinculación con el territorio va más allá de eso. Creo que esto es más una debilidad que una fortaleza

3.2 Creo que sería importante que la agrupación fuera reconocida como una agrupación que desde esta región hace algo diferente y que tenga un sello propio es ser de la región. Pero sigo sin entender el concepto de vínculo con el territorio ya que no se bien a qué apunta.

3.3 ¿De qué modo se vislumbran oportunidades de desarrollo, que actores son relevantes en ello?

Creo que las oportunidades de desarrollo para la agrupación están siempre y cuando se cumplan condiciones que tiene que ver con ámbitos que ver con lo extra musical (visto en el punto 2.4) de esa forma la agrupación se enfoque en lo estrictamente musical, que es su potencial y fuerte.

Entrevistado 7: Luis Castro, violinista

1.1 Significa para mí una oportunidad de desarrollo personal, como violinista. Estuve un par de años sin tocar en una orquesta estable del área académica, como cuando estuve en la orquesta del conservatorio, algo “clásico”.

1.2 Tocar en diversos escenarios a nivel nacional e internacional, como abarcamos diversos repertorios del siglo XX, significan para mí un aporte significativo a la cultura chilena, ya que no es tan frecuente en conciertos.

1.3 Creo sin lugar a duda, que la grabación de discos son hitos muy importantes. Es plasmar un registro de todo un trabajo arduo que existe por detrás de cada ensayo.

1.4 Creo que contar con gente que se encargue de la parte administrativa, de gestionar o hacer marketing, nos favorece totalmente para avanzar en una profesionalización. Así, dedicaremos nuestra energía y concentración, solamente en trabajar la música que hacemos.

1.5. Lo que dificulta la proyección es no contar con un lugar estable para realizar nuestros ensayos. Lo que nos favorece son los contactos que tenemos como

ensamble, esto para poder gestionar conciertos y así poder darle movimiento a nuestro calendario.

2.1 La describo como una organización donde la horizontalidad prima, pese a que Gonzalo es quien gestiona mayormente, se mantiene esa idea.

2.2 Creo que me adelanto a la pregunta, sinceramente no la había leído. Entonces veo que la dinámica organizacional es totalmente horizontal.

2.3 Las fortalezas son que todos podemos aportar y repartirnos tareas para un objetivo común, lo malo es que no todos aportan en igual o mayor medida en el ensamble, lo que siempre termina en cargar responsabilidades en los mismos.

2.4 Creo que se podrían definir roles claros para cada uno, para así fortalecer las distintas áreas necesarias a desarrollar en el ensamble. También seguir desarrollando y mantener nuestro repertorio para tener una imagen coherente. Buscar y contar un equipo profesional para difusión, que busque colaboraciones y participación en festivales etc.

3.1 Las fortalezas son que tenemos muchos contactos con otros músicos con quienes, en algunos casos, hemos participado en colaboraciones para conciertos y grabación audiovisual. Eso favorece el fortalecimiento de artistas locales y su música con nosotros. Como debilidad, insisto, es la falta de apoyo administrativo como por ejemplo un mánager, para poder dedicarnos de lleno a la música.

3.2 Según mi criterio, la vinculación con el territorio es muy importante para el desarrollo y crecimiento de nuestra agrupación, porque fortalece tanto la identidad artística como la relación con el público y nuestra comunidad.

3.3 De momento con el ingreso de nuevos integrantes y sus ganas de aportar, tenemos aires nuevos para hacer cosas nuevas. Su aporte y nuevos contactos podrían favorecer nuevos campos o territorios no explorados de momento. Ahora concretamente, necesitamos de quienes se pongan con los recursos para la realización de distintas actividades por parte del ensamble. Estas podrían ser instituciones culturales y educativas estatales, privadas y/o con patrocinios de dentro o fuera del país.

Entrevistado 8: Manuel Saguríee, oboísta

1.1 El Ensemble siglo XX es un gran espacio para mi desarrollo en los estilos de vanguardia del siglo XX, dado a que es música que no se aborda con frecuencia ni se especializa en otro tipo de orquestas. Es un excelente espacio para mi carrera musical.

1.2 Mi expectativa es que el proyecto consiga crecer y financiarse, obteniendo sueldos para cada uno de los integrantes que le dedicamos nuestro trabajo.

1.3 Mi estadía dentro del Ensemble solo involucra el año 2024 y 2025, por lo que los hitos importantes que yo he vivido son: concierto en Aula Magna UTFSM (8 junio 2024) y concierto en Aula Magna UV (3 octubre 2024). Sin embargo, otros hitos de gran importancia anteriores a mi participación son la grabación de dos discos: 1.- “Antü: Los dos tiempos” grabado junto al dúo Tunupa. 2.- “Obras para un nuevo tiempo”, la cual además contó con una gira regional presentando el producto.

1.4 Estabilidad de los integrantes (evitar recambios abruptos) y postulación a nuevos proyectos.

1.5. Aspectos que dificultan la proyección podrían ser la necesidad de espacio propio, la falta de espacios para proyectos y financiación, y cosas que le favorecen son el buen nivel de cada uno de los integrantes y su compromiso con avanzar.

2.1. La describo como amigable, horizontal y poco jerárquica, si bien hay un equipo que se encarga de temas administrativos como la gestión de sala de ensayo y la impresión de partituras, no hay un escalafón de jerarquía actitudinal.

2.2 La considero horizontal.

2.3 Las fortalezas son la cercanía y el afiate de los intérpretes, y una debilidad podría ser la posible dificultad al llegar para llegar a acuerdos en el caso de haber opiniones divididas.

2.4 Mejores campañas de publicidad para los conciertos y mejor gestión de eventos.

3.1 Fortalezas son las distintas conexiones que ha creado la agrupación tanto tocando en distintos lugares de la región como grabando discografía con otras

agrupaciones, todo eso ayuda a la agrupación a vincularse y conseguir nuevos espacios.

3.2 Es fundamental de modo en que la agrupación se vuelva de renombre, y la comunidad la reconozca, ayudando así a su profesionalización.

3.3 Las oportunidades de desarrollo se vislumbran a través de proyectos y gestiones para la financiación, en donde los actores que más participan serían los integrantes destinados a aquella labor administrativa, y aquellos que se les quieran sumar.

Entrevistado 9: Javier Ramírez

1.1 ¿Qué significa para ti el Ensemble Siglo XX en tu desarrollo profesional y artístico?

Creo que el Ensemble Siglo XX ha sido un lugar donde se ha podido investigar sobre un lenguaje poco tocado en nuestro país y sobre todo en la Región de Valparaíso; éste es un ensamble único en Chile por las características de su formato y sus integrantes, esto es beneficioso en el trabajo que permite que todo salga de manera mucho más orgánica. Aprender, investigar sobre este lenguaje también nos ha llevado a ir un poco más allá del texto musical.

1.2 ¿Cuál es tu expectativa profesional y artística en este proyecto?

Dentro de esa perspectiva el encontrar un sitio en común, es lo que nos lleva a estar todavía todos juntos buscando proyecciones locales, nacionales y también internacionales. Trabajamos en equipo, no somos individualidades, cada uno tiene su búsqueda, su desarrollo, su proceso, una diversidad de edades pero que a la hora de tocar es un equipo y eso marca una diferencia, lo que puede tener mucha proyección a nivel nacional, en un corto plazo.

1.3 Los discos nos ayudaron muchísimo a tener otra perspectiva, tocar música de compositores regionales, para mi es otro hecho muy especial y el haber tocado en una de las salas más importantes del país como lo es el Aula Magna de la

UTFSM de Valparaíso. El repertorio interpretado, dado su nivel de dificultad lo cual es un gran desafío para cualquier intérprete y agrupación.

1.4 Sistematizar los ensayos, disponer un espacio físico fijo de ensayos para el ensamble. Tener una temporada de conciertos para luego poder postular a fondos de proyectos para orquestas profesionales además de buscar aportes y auspicios de privados. Entonces creo que tener una remuneración mensual sería algo deseable y ayudaría a la profesionalización de la agrupación que haría privilegiar el tiempo con la agrupación.

1.5 La burocracia es un problema a la hora de buscar espacios para desarrollar una actividad en el territorio, es complejo disponer de escenarios adecuados para agrupaciones independientes ya que los espacios se disponen para organizaciones que cuentan con un apoyo principalmente de casas de estudios y financiamiento estatal, como es el caso en la Región de Valparaíso de la Orquesta Marga-Marga. Poder acceder a fondos permanentes para agrupaciones de cámara como el Ensamble Siglo XX. El aporte de los privados debiera abrirse a aportar en cultura de manera permanente.

2.1 Creo que aquí se dan las instancias para hacer un proceso organizativo horizontal. Creo que el ensamble es colaborativo, Gonzalo Venegas el creador de toda esta idea, asumía toda la carga de trabajo cosa que ha ido cambiando con el tiempo. De a poco se ha podido buscar algunas personas que hacer algunas cosas por ejemplo yo me he encargado de las partituras, ojalá que se sienta y considere como una ayuda. En ese sentido, creo que me gustaría eso, si hubiera otras personas que pudieran ayudar mejor y que tengan mejor llegada, que puedan llegar y ayudar un poquito más, pero creo que Gonzalo ha abierto la posibilidad de hacer, que todos podamos opinar y también dar algunas ideas así que en ese sentido creo es una organización que potencia el trabajo de todos.

2.2 El no tener personalidad jurídica y un staff que ayude a la organización creo que genera mucha dependencia de una sola persona, en este caso el director.

En ese aspecto se requiere crecer en la gestión. Tenemos que obtener fondos permanentes, yo creo que esa es la base. Si no tienes fondos no puedes contratar un equipo administrativo. Cosas que van desde contratar a un fotógrafo tener, por ejemplo. Una personalidad jurídica individual ayudaría para muchísimo.

2.3 Creo que se están tomando medidas, por ejemplo, llegar a un punto donde tocamos en la Federico Santa María a un alto nivel y luego no tener agendados concierto fue difícil, se notó la complejidad de gestionar una agrupación de estas características y que no solo se puede delegar el trabajo en una sola persona.

2.4. Me gustaría que hubiera más conciertos en localidades, ya hicimos una gira interregional que creo fue super bonita, creo que nos ayudó a llegar a lugares donde no siempre llega este tipo de lenguaje y creo que se llevará me encantaría llegar a algunas localidades lejanas donde podamos llegar a todo tipo de público, sin diferencia.

3.1 Interesante sería tener un calendario de conciertos mensuales en diversas salas incluidos colegios y centros educacionales. Con esto se consolidaría la agrupación y generaría una vinculación con diversos públicos. Hay espacios aún por descubrir en la ciudad y Región de Valparaíso.

3.2 La vinculación con el territorio es fundamental, necesaria si se busca ser reconocidos y ocupar un espacio en la cultura local.

3.3. El Ensamble Siglo XX tiene todas las posibilidades para seguir creciendo y desarrollando una importante labor artística y educativa, generando nuevas audiencias y fortaleciendo el panorama cultural de la región y el país.

