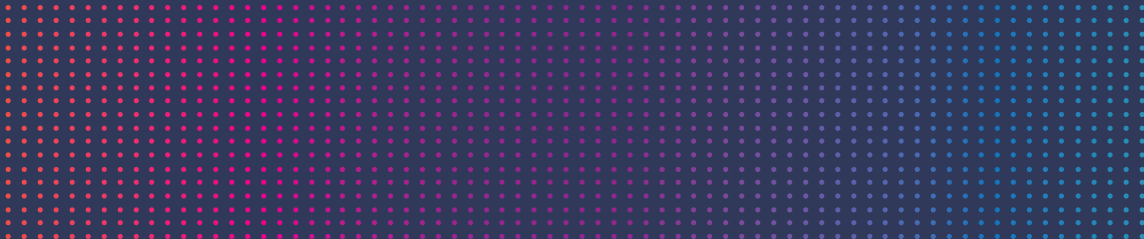




Ministerio de
las Culturas,
las Artes y
el Patrimonio


Gobierno de Chile



TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA
ÁNGEL MESTRES
DIRECTOR DE TRANSIT PROJECTES
BARCELONA

Departamento de Estudios, Ministerio de las
Culturas, las Artes y el Patrimonio

Santiago de Chile, 2014



Esta entrevista fue realizada en el mes de enero de 2014, en la ciudad de Santiago de Chile.

¿CÓMO CITAR ESTA ENTREVISTA?

Forma general – documentos en línea.

Mestres, A. (2014). *Entrevista. Observatorio Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes*, Gobierno de Chile. [Extraído el día del mes de año desde fuente].

Observatorio Cultural: En primer lugar, nos podrías contar ¿cómo decidiste trabajar en arte y cultura?, y ¿de qué manera se plasma tu trabajo en relación con los proyectos que has desarrollado?

Ángel Mestres: Llegué al sector de la gestión cultural desde el sector educativo... en un determinado momento salté al sector cultural. Venía de una trayectoria de base más científica —la ingeniería— y de ahí pasé a la educación. No obstante, sigo vinculado con la educación como docente porque me gusta seguir trabajando en ese ámbito, pero a partir de mi trayectoria profesional, hay un momento donde veo que el sector cultural es mucho más permeable a las alianzas, a las complicidades con diferentes tipos de operadores, con diferentes tipos de organizaciones que el sector educativo. Es decir, el sector educativo tiene mucha más fuerza económica, mayor capacidad, se extiende por más territorio, está más formalizado. Ayer —en la Cumbre— el Presidente de Costa Rica decía que la educación correspondía al 8% del PIB y que, en cambio, el sector cultural solo asciende al 0,5%, es decir, el sector educativo comparado con el cultural es enorme, pero resulta ser muy estructurado en términos de la cooperación entre lo público-público, público-privado, privado-privado o entre diferentes organizaciones, lo que lo hace sumamente complejo. En cambio, en el sector cultural, eso se da de una forma más normalizada y es allí donde yo —y a título personal— veo la oportunidad de poder trabajar en proyectos con organizaciones y profesionales distintos, que si bien ejercemos funciones distintas tenemos objetivos comunes. Eso resultó para mí sumamente interesante cuando entré al sector cultural.

Observatorio Cultural: Tú has señalado que uno de los grandes problemas del sector cultural es la dificultad que ha tenido en comunicar sus objetivos, en compartir ciertas funciones con la sociedad. A pesar de la flexibilidad que señalabas anteriormente, igual se topa con las instituciones, con la política, con las ciencias sociales, con la economía. ¿Me podrías señalar cuáles son los obstáculos más importantes que enfrenta el sector?

Ángel Mestres: Dependerá también de cada país, por eso generalizar siempre cuesta. A mí sí me parece un planteamiento bastante innovador, el hecho de ver que el sector cultural es un sector que tiene que andar mucho para crear complicidades al interior del mismo. No deja de ser un sector muy atomizado, donde es muy difícil establecer esas complicidades. Creo que hay dos variables: por un lado, la línea artística. Si tú eres de una línea artística o tienes una determinada forma de trabajar es difícil que puedas hacerlo con otra línea artística, eso se justifica. Pero después, hay una segunda variable que es la poca presencia de recursos, cuando hay recursos escasos todo el mundo lucha

por ellos. Esas dos variables hacen que al sector le cueste mucho generar consorcios, coproducciones o colaboraciones para hacerlo más fuerte, “o somos capaces de generar esas complicidades y de sumar uno más” o no, y esa es la principal debilidad.


Hay una segunda debilidad en el sector que es la de no preguntarse suficientemente a menudo cómo es que a pesar de que todo el mundo firmaría por la importancia de la cultura, su democratización, la democracia cultural, el esfuerzo identitario, la búsqueda de la excelencia, etc., ¿cómo es posible que el sector no se expanda más en la sociedad? Ahí estamos fallando, en no entender una cultura más transversal, más participativa — tal como se describe en el documento de discusión de la Cumbre—. Yo creo que esos son dos elementos: mayor complicidad y entender que no podemos vivir de espaldas a la sociedad.

Observatorio Cultural: Dentro del contexto de los temas de la Cumbre¹, como las crisis contemporáneas, ¿nos puedes hablar de la noción que has tenido tú de plataforma, particularmente del proyecto Transmedia y cómo lo hicieron para enfrentar la crisis económica que vive España?

Ángel Mestres: El tema que quería transmitir en el diálogo que tuvimos ayer en la Cumbre era que las organizaciones culturales, las plataformas creativas, las plataformas culturales —entendiendo como plataforma desde un colectivo de artistas a un gran museo, pasando por una constructora cultural o por un eje que trabaje desarrollo cultural comunitario en un barrio— todos, han de ser capaces de entender que las audiencias, la ciudadanía, los públicos estamos en un momento de cambio, y cómo en ese contexto se desarrolla la participación y cómo influye el impacto de la tecnología y de los *social media*.

El impacto de la tecnología y de los *social media* hace que el público busque el formato a cualquier hora y en cualquier momento, es decir, hay todo un lineamiento que el sector cultural tiene que entender. Por lo tanto, aquella organización que no sea capaz de narrar una historia, de hacer esa historia líquida, que se mueva, aquella organización que no sea capaz de que esa historia se empaquete en diferentes dispositivos, canales, medios y aquella que no vea que eso tiene que ser bidireccional, no tendrá un futuro muy bueno. Porque estamos en un momento donde lo *trasmidia* es lo que vivimos todos, ves que estás dando una conferencia y que la gente está conectada a otros, la gente está perdiendo la capacidad de atención más allá de 20 minutos y todo esto está

¹ Entre el 13 y el 16 de enero se llevó a cabo en la Estación Mapocho de Santiago de Chile, la 6ª Cumbre Mundial de Arte y Cultura, organizada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y la Federación Internacional de Consejos de las Artes y Agencias Culturales (FICAAC).



impactando en el mundo que vivimos. Y, por tanto, lo que decía, es que para ser *trasmidia* hay dos elementos: uno que tiene que ver con lo aptitudinal, tengo que saber de dispositivos, de organizaciones, de presupuestos, para poder estructurar, pero al mismo tiempo hay una parte actitudinal en la cual tengo que transformar la organización, por los nuevos tiempos, los nuevos retos. Una organización no cambiará si no es capaz de cambiar las capacidades de sus miembros y esas capacidades tienen que ver con lo actitudinal y eso es lo que hace complicado que una organización se transforme, que tenga más de diez miembros, es un proceso muy complejo, no por la aptitud, sino por la actitud.

El tema de la crisis en España es que hay una parte muy negativa de la crisis, creo que se están tomando decisiones donde nadie está defendiendo al sector cultural excepto los propios culturalistas, por lo tanto, esto nos tiene que dar un espacio de reflexión profundo acerca de qué pasa. Se ha cerrado un museo como el Museo de Ciencias en Madrid y mucha gente ni se ha enterado y nadie se ha movido para evitarlo, al mismo tiempo se ha generado un espacio de reflexión a propósito de cómo *reparametrizar* o volver a reestructurar el sistema, por lo tanto, la palabra *co* se ha puesto de moda en el buen sentido, en lo de *coproducir, cogestionar, colaborar*, todo estos *co* han sido fruto de la crisis. Lo que pasa, lo que se está haciendo mal en estos momentos, es que cuando se toman decisiones estas tienen que ver con el presupuesto de cierre, ¿por qué mejor no hacemos un pacto social?, ¿por qué teníamos abierto ese centro, estaba abierto solo porque había una bonanza económica o lo teníamos abierto porque creíamos que ese centro era necesario? Si es lo segundo, bien, lo cerramos, pero tiene que haber un pacto social donde veamos que tenemos la intención de que ese centro vuelva a reactivarse, a repensarse, optimizando resultados, gestionando mucho mejor lo que sea. Ese es el pacto que en estos momentos hace falta, esa capacidad de poder resetear, pero con el compromiso de que creamos que es necesario. Dicho de otra manera, si hasta ahora una sociedad cuando florecía económicamente, acababa montando un teatro es porque esto era una resultante de la bonanza económica. Antes la buena economía nos llevaba a la cultura, ahora no habrá desarrollo si no hay cultura, antes se pensaba que una sociedad desarrollada accedía a la cultura, a una alta cultura, ¡pero es que sin cultura no habrá desarrollo! Y esto es muy importante y, por lo tanto, poner en la base a centros comunitarios, pequeños museos, centros donde se pueda trabajar con la cultura, lugares de exposición, cuantos más tengamos abiertos, más florecerá y esa sociedad estará más empoderada y se podrá desarrollar mejor. Entonces, cuando estamos en un momento de crisis y cerramos eso, estamos invirtiendo en una sociedad menos informada, menos empoderada, menos autónoma y todo esto lo acabarán pagando generaciones futuras.

Observatorio Cultural: En tu experiencia, con tus proyectos, ¿de qué manera fue enfrentar con tu equipo los problemas económicos que se están viviendo en los últimos cinco años?

Ángel Mestres: De entrada, hay una variable que la tengo que poner por adelantado. Donde yo trabajo, lo que nos lleva a afrontar la crisis es la buena relación o la estructura que tenemos de recursos humanos, hay una situación de confianza bastante alta. Dicho de otra manera, si hasta ahora antes de la crisis, una organización como la nuestra navegaba en un velero, en ese tiempo estábamos en un tiempo de bonanza y las velas las llevábamos arriadas, íbamos a una buena velocidad y por lo tanto cuando uno hablaba con el otro era para “oye, dame la crema solar para ponérmela” era una negociación sencilla. Cuando la cosa se complicó con la crisis, pasamos el Cabo de Hornos y las velas empiezan a perder su tensión, le pido a alguien que ate bien esto, me piden a mí y la tensión aumenta, un equipo de alto rendimiento no puede pasar el Cabo de Hornos sino tiene una cohesión y eso es el primer punto, cohesión, trabajo en equipo.

Dicho esto, ha sido una labor importante de reestructuración presupuestaria, esa capacidad de estar continuamente intentando análisis de viabilidad y de pensar otras formas de entender los procesos creativos. Ha sido un reseteo continuo de la forma que tenemos de trabajar y digamos que ha afectado tanto a la presencia y la participación de usuarios y público, como a la propuesta que se hace a esos públicos. Ha afectado quizás a los públicos para los cuales hemos optado por más medios digitales y ha afectado a los vínculos que tenemos con esa gente, de hecho, hemos buscado unos vínculos más emocionales que ayuden a fortalecer el proyecto. Nos ha afectado en los ingresos, el copago y la parte que los usuarios han financiado una parte de esos proyectos, por una cuota o porque hay *partner* o patrocinio, y después a partir de aquí hemos cambiado algunos procesos para hacerlos más edificantes. Pero más que nada, hay que intentar mantener lo mismo, con una capacidad de crear alianzas

Observatorio Cultural: Yendo a una reflexión más práctica, en relación con la idea de “ciudad afectiva”, se ha hablado mucho que el capitalismo tiene esta capacidad de sobrevivir porque influye en la crítica, o sea crece y crece y es criticado, y esa crítica se transforma en un valor. En ese sentido se ha hablado del capitalismo afectivo, donde los afectos vienen a cumplir un rol funcional dentro del mismo sistema. Si uno puede hacer la relación en que la cultura, las artes, generalmente albergan una suerte de ética y afectos en relación con el lugar que ocupan en la sociedad, ¿de qué manera tú ves el lugar que ocupan estos?, si por un lado la cultura y las artes engloban esta capacidad de proteger ciertos principios, ¿de qué manera esos principios no van a ser modificados por el mismo sistema?

Ángel Mestres: Hay varios elementos, si además a eso lo mezclas con la crisis, hace que todo sea más permeable a ese momento, a esos principios. Me acordaba de esa frase de Groucho Marx que dice: “tengo unos principios, pero si no les gustan los cambio por otros”. Si hay una crisis y tengo unos principios y la crisis me invita hacer un tipo de teatro ¡pues adelante! Ese es un debate muy interesante porque nos lleva a pensar dónde está la delgada línea roja de lo que es socialmente, culturalmente posible y de lo que no es social y culturalmente posible.

Este es un primer debate, yo creo que es interesante en los momentos de crisis y de cambio. En América Latina hay un movimiento muy interesante de cambio y es interesante analizar cómo se vive. Hemos estructurado tanto la cultura que hay actualmente existen tres formas de hacerla si la comparamos con una rotonda: la primera es la fotografía, la gente va donde se corta e inaugura, esa es una forma muy extendida de hacer cultura y que te la puedes encontrar en cada país cada vez que son las elecciones. También hay una forma de hacer cultura que es la que está implantada, que es la de policía, mucho más ordenada: “vamos a formar el departamento de industrias culturales para hip hoperos de la zona sur que toquen con instrumentos de la zona norte”, todo está tan ordenado que llega un momento que dices o yo cambio de instrumento, o me dedico al hip hop. Es una estructura totalmente cartesiana, ordenada, que nos ha ayudado a ordenarnos y que por supuesto ha dejado mucha gente fuera. Y por eso decía lo de la rotonda, porque me parece que una rotonda debe hacer políticas que marquen una prosperidad y que los que entran salen y circulan diferentes tipos de autos y peatones. Esas figuras tan organizativas nos han acostumbrado a hacer un tipo de cultura que quepa en la casilla 223 de la subvención 224 y por lo tanto hemos llegado a innovar poco.


Una vez le preguntaban a Mockus —el ex alcalde de Bogotá— que puso a la cultura como motor de cambio social y bajaron las cuotas de violencia y tomó algunas decisiones como que en las calles más peligrosas de Bogotá los fines de semana de 9 am a 9 pm hubiera teatro callejero, con eso volvió a reconquistar la calle... bueno, a él le preguntaron ¿cómo lo hace? Y él contestó: “es muy fácil, cuando alguien gobierna o cuando alguien está trabajando en una organización pública o privada, hay tres parámetros que nos obligan a actuar y que marcan nuestros límites: uno, los parámetros jurídicos —qué es legal y qué es ilegal—, lo segundo, los parámetros éticos (yo digo lo que mi mamá diría que está bien y que está mal) y tercero, los parámetros de los nuestros, los culturalistas, lo que es culturalmente correcto e incorrecto”, entonces Mockus decía: “si usted intenta con estos parámetros, intenta cubrirlos, con los tres no avanzará, tiene que trasgredir en algo”. No estoy llamando a la revolución, a delinquir, ser antiético y anticultural, pero sí que hay determinados momentos. Algo que sea ilegal, que sea éticamente deplorable, pero que los culturalistas podrían

aprobar es que, por ejemplo, ahora vayamos al MAC o al Bellas Artes y decidamos pintarlo de grafitis por fuera, tendremos que tomar esa decisión que trasgrede y que por lo tanto a más trasgresión, menos orden, ahí hay un reto interesante.

Lo que planteabas tú de qué pasa cuando el capitalismo es capaz de ir adaptándose, y que hay un barrio —y que aquí es muy homogéneo, el barrio creativo de la zona de avenida Italia—, el paseo Italia es como lo que sería la zona de Palermo en Buenos Aires o el barrio de La Rivera en Barcelona, tú paseas y hay muchos puntos que son en común. Ahí tengo que decir que tengo dos posturas, con dos tesis. Una es que tú siempre puedes acabar haciendo algo muy innovador, pero alguien terminará haciendo algo similar y los que cambian son los que son capaces de saltar y hacer un cambio cuántico en un planteamiento. Y dos, yo creo que ahí es donde las industrias culturales son más potentes que las creativas, porque para mí las industrias culturales, los procesos, la participación, los eventos sociales, son importantes porque son propios de los procesos culturales y los procesos creativos son muy interesantes, pero no tienen por qué ser socialmente sostenibles. Lo dejo aquí porque es una polémica, un tema muy polémico, ya cuesta limitar lo que es el territorio creativo cultural. Se hizo un estudio en Bilbao, en el país vasco donde hay un centro de estudios de empresas creativas y decía que el 85% de las empresas eran creativas, ¿por qué? porque el criterio de creativo es muy relativo.

Observatorio Cultural: Se habla mucho de que los artistas a veces se sienten instrumentalizados, no solo por las instituciones, la diplomacia, los ministros, sino que también por los gestores. Hay una sensación de que los gestores se benefician más que el creador. ¿Qué les dirías como gestor a esos artistas?, ¿tienen razón o no?

Ángel Mestres: Estamos hablando de una tensión entre lo que sería el rol del gestor, el rol de lo artístico y lo que sería el Estado o el generador, es un triángulo complejo de gestionar, porque al mismo tiempo el gestor no debe en ningún caso coger el papel de lo artístico y hay muchos gestores a los que les cuesta tener el rol del gestor. Por otro lado, ¿qué es un gestor cultural?, alguien que participa de procesos, que gestiona economía. A mí me gusta decir que un artista debería ver a un gestor cultural como alguien que minimiza la incertidumbre. Es decir, cuando haces un proyecto cultural, el gestor cultural te dice estamos en la posición A y queremos estar en la posición B y si hacemos 1,2, 3, 4, 5 llegaremos a la posición B y ese proceso es propio del gestor y por lo pronto tiene que haber un acuerdo del artista entre el A y el B. Lo que pasa es que depende mucho del tipo de artistas, es decir, si es un artista que lo que tiene es obra, planteamientos, la capacidad de una obra muy propia, muy poco participativa, digamos



que el rol del gestor tiene que ver con la comunicación. Ahora si hablamos de un artista que lo que plantea, por ejemplo, son procesos participativos de desarrollo cultural comunitario, yo creo que ahí el rol de artista gestor es muy importante. Acabo de publicar un artículo, que tiene que ver con esto, es decir, con lo que pasa en los procesos creativos cuando los iniciamos, ¿realmente el gestor y el artista que trabajan con una comunidad, cuando trabajan con ella no saben a dónde van a ir a parar o manipulan — en el peor sentido de la palabra— esa participación para justificar su propia obra, pero tienen muy claro dónde van a ir a parar?, bueno esas preguntas son tan pertinentes para un gestor como para un creador.

Observatorio Cultural: Para terminar, un tema que puede encerrar todo lo que estamos hablando que tiene que ver con las audiencias. ¿Cuáles serían las recomendaciones o factores que deberían tener en consideración tanto un artista o una organización con las audiencias en estos momentos digitalizados y globalizados?

Ángel Mestres: Es un público fragmentado y sobre todo en términos de cultura y de ocio mucho más. Los temas de ocio antes eran cuando no había trabajo, yo no trabajo tengo ocio, ahora dónde está ese límite entre el ocio y la cultura, en el acceso. Puedo estar comprando una entrada en cualquier lugar en medio del trabajo porque estoy conectado y, por lo tanto, todo es muy fragmentado. Somos muy nómades, podemos estar viendo un contenido en un cine... y está además todo el tema del 2.0. Yo creo que no hay que olvidar las bases de la relación con las audiencias, las bases de toda la vida. Nosotros en cultura somos muy capaces de atraer y de vender, lo complejo es la capacidad que tenemos de satisfacer y que la gente vuelva, ¿cuánta gente va más de una vez a un mismo museo, a una exposición?, muy poca porque ese hábito de consumo no lo tiene muy desarrollado. Entonces a mí me gustaría pensar que la organización tiene que ser capaz de decir por qué eso no pasa, porque la experiencia de cuando voy a un museo es una experiencia que no me satisface y por eso no es capaz de repetirse. Entonces esos procesos de satisfacción son sumamente complejos, tienen que ver, por un lado, con elementos de la comunicación y también con la percepción que yo tengo de esa organización. Y la percepción tiene que ver con cómo está ordenada la información, cómo es la temperatura del espacio, entre otras variables. Lo otro es la actitud, cómo la organización vive. En el sector cultural a veces hay muchos monopolios y eso ha hecho mucho daño, yo creo que el sector cultural debería mejorar muchísimo la capacidad que tiene de poder liderar procesos de satisfacción y de complicidad con las audiencias.