

PROBLEMÁTICA DE LA ACTIVIDAD CORAL ARGENTINA **DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GESTIÓN CULTURAL**

Tulio Pablo Fiorentino

INTRODUCCIÓN - HIPÓTESIS: ¿FALTA DE GESTIÓN?

Sabido es que desde sus comienzos, pero particularmente en las últimas tres décadas, la actividad coral en la Argentina experimentó un constante crecimiento, que ha llevado a que Hoy día existan miles de coros, se organicen cientos de conciertos y encuentros corales en todo el País, haya numerosos festivales, cursos, talleres de perfeccionamiento, y – particularmente en los últimos años – hayan aparecido varias organizaciones sin fines de lucro que desde diferentes ángulos, procuran aportar a mejorar el nivel general de la actividad y de quienes participan. Esto ha hecho que muchos de nuestros coros hayan logrado un alto grado de crecimiento artístico, lo que les ha valido el reconocimiento internacional a través de numerosos premios ganados en importantes competencias con los mejores coros del Mundo, pero además, la apertura de la actividad coral a muchas personas que no tienen una formación artística y musical, sino que son solo aficionados que desean participar de un proyecto artístico, produjo un gran beneficio a toda la Comunidad¹.

No obstante, y pese a lo dicho, una mirada mas observadora dentro de la actividad coral en tanto que proyecto cultural, o conjunto de proyectos culturales, permite detectar la subsistencia de numerosos problemas principalmente de índole organizativo, que en algunos casos obstaculizan seriamente el normal desarrollo de la misma, y que aparecen tanto en la organización de los coros (núcleo esencial de esta actividad), como en la organización de con ciertos, encuentros y grandes festivales.

Este trabajo parte de la hipótesis de que la principal causa de estos problemas hay que encontrarla en el hecho de que en la inmensa mayoría de los casos, todos los proyectos corales están en manos de directores de coro, con mucho talento artístico, y buena voluntad, pero que como casi todos los artistas, carecen de experiencia en la gestión profesional de proyectos culturales y de vocación para la misma (Masseti Claudio ver ref. bibl), pero además muchas veces tampoco son plenamente conscientes de las consecuencias que esto trae.

¹ “El arte no es un patrimonio de los artistas. Y en todo caso, los artistas no son el fin último de las gestiones en cultura. El fin último de toda política pública en materia cultural es la comunidad en su conjunto. Los artistas, tomando esta vez sí el término como lo que corrientemente se valida por sus niveles académicos o de excelencia, son sólo parte de ese conjunto.” (Nino Ramella ver ref. bibl.)

Para demostrar esta hipótesis, nos proponemos tomar la metodología de Banguero y Quinteros (ver ref. bibl.) proponen para el diseño y desarrollo de proyectos culturales y para comprobar la sustentabilidad de los mismos, y establecer en cada paso, analizando a grandes rasgos la actividad coral, cuales son los principales problemas que se presentan, para concluir con una propuesta – siguiendo el mismo método – de un proyecto de capacitación en Gestión Cultural destinado a los participantes directos de los proyectos corales.

Conviene aclarar a grandes rasgos, que Banguero y Quinteros parten de la premisa metodológica de que para que un proyecto sea realmente sustentable, deben poder responderse satisfactoriamente una serie de preguntas a saber: ¿Por qué? (diagnóstico previo del problema y objetivos a plantearse), ¿Que? (¿Cuál es el proyecto a emprender?) ¿Dónde? (en el sentido no solo de lugar físico y geográfico sino también de infraestructura con la que se cuenta) ¿Quién? (establecer claramente quienes son los participantes y quienes los beneficiarios del proyecto)², ¿Cómo? (planificación del Proyecto, actividades a desarrollar, etc.), ¿Cuándo? (Tiempo de duración del proyecto, pero además establecer el grado de continuidad en el tiempo del mismo) ¿Con que? (formas de financiación del proyecto).

LA ORGANIZACIÓN DE LA VIDA CORAL – DESDE LOS COROS

HASTA LOS GRANDES EVENTOS CORALES

1 – LOS COROS

Seguramente, la gran mayoría de los coros que Hoy existen en la Argentina no se ha planteado en forma consciente ninguna metodología de diseño de proyecto de gestión como la que nosotros aplicaremos aquí y a la que ya hicimos referencia, pero de cualquier modo, resulta interesante aplicarla como para ver donde aparecen las problemáticas mas importantes.

1º) POR QUE

Si analizamos a la mayoría de los coros existentes Hoy en día, vamos a comprender que en muchos casos el porque de su existencia se fundamenta en la necesidad de dar una solución al hecho de que muchas personas de diversas edades y estamentos socioculturales, sienten la necesidad de participar de una actividad artística, pero tropiezan con el problema de que al no tener una preparación adecuada (no asistieron a ningún conservatorio, escuela de artes, etc.) tienen vedado el acceso a conjuntos instrumentales o vocales de nivel profesional. Digamos que hubo una época en la que en nuestro país no había casi organismos vocacionales que dieran cabida a un amplio sector de la Comunidad que deseaba participar activamente de un hecho artístico. La actividad coral resultó ser por muchas razones (entre ellas de tipo económico, ya que no todo el Mundo puede acceder a comprar un instrumento musical) la que con mayor facilidad podía dar

² Banguero y Quintero sostienen que lo ideal es que los participantes sean también los beneficiarios del proyecto, pero puede haber otros beneficiarios. P. Ej. El público que concurre a un espectáculo artístico no participa del mismo, pero si se beneficia del mismo.

una solución a este problema y esto fue lo que llevó a la gestación de numerosos coros. Colateralmente, la actividad coral permite a muchas personas encontrar un grupo humano al cual integrarse, y con el cual moverse en forma solidaria y mancomunada, y desarrollar además, una importante actividad de tipo social.. Dentro de este panorama, podemos encontrar además algunos coros que tienen sus propios objetivos iniciales, a saber, desarrollar un proyecto puramente artístico (especialmente los coros profesionales), cumplir una finalidad litúrgica(los coros de iglesias y comunidades religiosas), reunir a los miembros de una colectividad, etc.

Queda claro pues que en este sentido, es en donde con mayor claridad se nota el cambio producido en la vida coral en los últimos 30 años, ya que la finalidad estrictamente artística que podían tener muchos coros antes, ha sido desplazada, o cuanto menos acompañada de otras finalidades, y esto en muchos casos ocasiona el primer gran problema, puesto que muchas veces pareciera que la finalidad social puede llegar a prevalecer por sobre la finalidad artística, lo que puede producir un efecto negativo si el director no logra con su gestión encontrar el adecuado equilibrio.

2º) QUE

De lo que expusimos, surge que por lo general todo coro tiene un objetivo básico, cual es reunir a un grupo de personas para cantar en conjunto. De este propósito general, surgen inmediatamente una serie de propósitos específicos como pueden ser participar en conciertos o encuentros corales, o festivales, competir en un certamen, realizar una gira artística, grabar un CD, etc, para todo lo cual, hace falta plantearse la necesidad de preparar un repertorio de obras a interpretar. Esta formulación de propósitos puramente artísticos suele estar muy clara y definida en los coros profesionales, pero puede diluirse un tanto en los coros amateurs, donde algunos o casi todos estos propósitos pueden ser reemplazados por el simple objetivo de realizar una actividad de conjunto, sin mayores exigencias, e incluso en algunos casos, hasta puede existir una finalidad de tipo terapéutico que esté por encima de lo artístico, y más de una vez esta poca claridad en la formulación de propósitos, puede ser la causa de problemas internos en la vida de un coro. Una vez mas, será muy importante aquí la capacidad de gestionar del director.

3º) DONDE

El tema del ámbito físico donde se lleva a cabo un proyecto coral es uno de los que mayor variedad ofrece. Por un lado, están los coros independientes que simplemente surgen de la reunión de un grupo de personas, y que al no tener un ámbito físico propio ni el de una institución que los contenga, van solucionando el problema de diversas formas que van desde utilizar la casa de alguno de los integrantes (o ir rotando distintas casas), hasta pedir prestados salones de instituciones (colegios, iglesias, clubes, etc.) con las que solo tienen esta relación esporádica y nada más, o en última instancia y cuando los recursos económicos lo permiten, alquilar una sala de ensayos por hora.

Por el contrario, los coros que pertenecen a alguna institución (reparticiones estatales, teatros, clubes, colegios, iglesias, empresas, etc.), suelen tener este problema resuelto con mas facilidad, y disponen de un ámbito físico donde realizar sus actividades regulares. Sin embargo, esto no debe llevar a la confusión de pensar que soluciona todos los problemas del Coro, ya que es muy fácil comprobar que en muchos casos, estar dentro de una institución no es para un coro sinónimo de FORMAR PARTE del proyecto de esa institución, y en algunos casos, el divorcio entre institución y coro se hace muy evidente, a punto tal de provocar en más de una ocasión el desprendimiento del Coro respecto de dicha institución.

Un elemento a considerar aquí en forma particular también es el ámbito donde el coro realiza sus conciertos y presentaciones públicas, ya que aquí es muy raro que haya un único sitio, aunque si pasa habitualmente que la mayoría de los conciertos se realizan dentro de la zona de influencia geográfica del sitio donde realizan su actividad cotidiana.

Sin embargo, y a diferencia de otro tipo de proyectos culturales que se dan totalmente dentro de un único ámbito geográfico y físico, los coros muchas veces salen de ese ámbito natural para desarrollar parte de su actividad en otros sitios ajenos al mismo, y a veces incluso, muy alejados de su sitio natural. Es el caso que se da cuando el coro participa como invitado en encuentros corales, festivales, o realiza giras por otras ciudades y hasta por otros países.

4°) QUIEN

En el proyecto de formar un coro participan básicamente los coreutas, el director, y – en caso de que los haya – aquellas personas que de una u otra manera estén vinculadas directamente al funcionamiento del mismo. En algunos casos, y cuando el Coro está realmente inserto dentro del proyecto de una institución, podría decirse que a grandes rasgos, los miembros de esa institución participan en alguna medida también del proyecto. Sin lugar a dudas, también estas personas son los primeros beneficiarios de la concreción de este proyecto, ya sea por lo que señalamos más arriba en el sentido de permitirles acceder a participar de una actividad artística, o bien – en el caso de los coros profesionales – porque perciben un salario o algún tipo de retribución por su participación, lo que convierte al Coro en una fuente laboral.

Sin embargo, habría que puntualizar aquí que según las características de cada coro, puede pasar que en muchos casos el número de beneficiarios directos quede restringido a un conjunto determinado de personas ya sea por el tipo de coro (un coro de niños, un coro de tercera edad, un coro juvenil, femenino o masculino), o bien porque la institución a la que pertenece restringe a sus miembros el acceso al mismo (un coro de alumnos de una escuela). Otros coros en cambio, son totalmente abiertos a la comunidad en la que se insertan (el caso típico de los coros de municipios).

Otro problema a considerar especialmente en el caso de los coros vocacionales, es el de que no siempre este conjunto de personas recibe el máximo del beneficio que puede darle su par-

ticipación, ya que por diversas razones, la misma en muchos casos es discontinua (asistencia irregular a ensayos y conciertos, ausencia prolongada del Coro, etc.), lo que además – y sobre todo cuando el problema es generalizado – redundante en un proceso de evolución del coro mucho más lento, y a veces conduce inclusive a que el proyecto todo aborte.

Pero además, hay un segundo conjunto de beneficiarios, que son los miembros de la Comunidad dentro de la cual actúa el coro: aquellos que concurren a sus conciertos y gozan con su música, aquellos que escuchan una grabación del Coro, y en general la comunidad que ve enriquecida así su propuesta artística y cultural. En última instancia, y si el Coro logra un cierto renombre a nivel nacional o internacional, podríamos decir que este grupo de beneficiarios se amplía enormemente.

Llegados a este punto, resulta interesante analizar un fenómeno muy curioso que diferencia a los coros de pequeños pueblos o ciudades chicas de los coros de las grandes ciudades, y es que en el primer caso, es muy común – tal vez por la idiosincrasia misma de este tipo de comunidades – que el coro (especialmente si se trata del Coro de la Municipalidad local), despierte en todas las personas un gran interés y una actitud muy solidaria, en el sentido no solo de que lo acompañan con mucho entusiasmo en sus presentaciones, sino que se observa una gran colaboración con el mismo en muchos aspectos, tales como – por citar solo algunos – abrir sus casas para recibir a integrantes de otros coros que visitan el lugar cuando se organiza un encuentro coral, colaborar económicamente y con el esfuerzo personal, en todo lo que el Coro necesite, etc. Todo lo cual evidencia un compromiso tal de esa comunidad con el coro, que podría decirse que el mismo pasa a formar parte de su patrimonio cultural (Torre ver ref. bibl.). En cierta forma, podría decirse que en estos casos la Comunidad ya no es solo beneficiaria del Proyecto, sino que participa activamente del mismo.

Muy por el contrario, en las grandes ciudades (donde lógicamente hay además muchos más coros y en general no hay uno que la identifique especialmente), la comunidad muchas veces parece indiferente respecto del Coro, a punto tal que ni siquiera en el barrio donde está el Coro muchas veces logra generar un compromiso, y – como señalábamos más arriba – en muchos casos ni siquiera la institución a la que pertenece el Coro le da al mismo una verdadera contención ni asume un gran compromiso, lo que lleva a la paradoja de que siendo las ciudades grandes un ámbito donde hay mucha mayor abundancia de recursos que en los grandes pueblos, es a veces mucho más difícil para estos coros llevar adelante su proyecto que para los coros de pueblos chicos.

5°) COMO Y CUANDO

Este es el punto en el que se plantea uno de los dilemas mayores de la actividad coral, ya que habida cuenta de que en la Argentina prácticamente no se utiliza la noción de Gerenciamiento Coral que si se aplica en otros países, especialmente europeos, ocurre que todo lo que tiene

que ver con gestión de la actividad, del coro queda a cargo del Director, que puede estar ayudado por alguna infraestructura administrativa en algunos coros institucionales, o bien, en muchos casos por algunos coreutas que además de cantar, cooperan con algunos aspectos organizativos que no son específicamente musicales.

Desde ya que cuando hablamos de organización del coro, nos referimos a una serie de ítems que van desde la planificación del repertorio, ensayos, conciertos, giras, etc. hasta la previsión de unos cuantos aspectos que hacen al funcionamiento del Coro como ser disponer del lugar de ensayo, mantener informados a los coreutas sobre eventuales modificaciones de horarios días o lugares de encuentro, cobrar cuotas, gestionar transportes cuando hay que hacer viajes a lugares alejados, gestionar conciertos, etc.

Ahora bien: a través de la experiencia en la Gestión Cultural, ha quedado ampliamente demostrado que un artista puede ser un gran artista y a la vez tener grandes aptitudes para la Gestión de un proyecto cultural, pero no solamente esto no es así en todos los casos, sino que incluso suele ser común ver como artistas de excepcional talento en su especialidad, fracasan ruidosamente a la hora de actuar como gestores. En los coros donde muchas veces el director es además el gestor principal del proyecto, este suele ser uno de los grandes tropiezos.

El otro problema que afrontan muchos coros es el de lograr una continuidad del proyecto a través del tiempo. Si echamos un vistazo al panorama de los coros argentinos, veremos que algunos han cumplido ya 50, 60 o aun más años de actividad continuada. Esto se da especialmente en aquellos coros profesionales o semiprofesionales, o bien aquellos que siempre han contado con un gran respaldo de la institución a la que pertenecen y/o de la comunidad en la que están insertos; pero al mismo tiempo, muchos otros apenas logran sobrevivir unos años, y por muchas razones entre las cuales imperan las dificultades que la vida diaria le impone a los coreutas (exigencias laborales, problemas de estudios, superposiciones con horarios de trabajo o asistencia a clases, problemas familiares, etc.) ,acaban desintegrándose, incluso a pesar de haber alcanzado en algunos casos un interesante nivel artístico.

6°) CON QUE

Por lo general, los coros logran de una u otra manera resolver los problemas económicos de su vida cotidiana. Si son coros institucionales, se supone que la institución que los cobija les brinda al menos un sitio para ensayar, sueldo del director, eventualmente becas o viáticos para los coreutas y algunas cuestiones mas, y si son coros independientes, es muy común que los coreutas pongan de su bolsillo una cuota mensual que se estipula de común acuerdo, y que se destina a cubrir gastos de material de trabajo, (partituras, etc.) el pago de algún honorario al director, eventualmente alquiler de sala de ensayo y/o de micros para desplazarse cuando hay conciertos en zonas alejadas, compra de algún uniforme para actuaciones, etc.).

Pero las complicaciones empiezan cuando se trata de abordar proyectos mas ambiciosos tales como grabación de un CD profesional, realización de una gira artística nacional o internacional, etc. en la medida de que estos emprendimientos suponen gastos por lo general mucho mayores que los que se pueden afrontar con el pago de una cuota mensual, o con la por lo general no muy generosa ayuda institucional.

Surgen entonces diversas formas de financiar proyectos. Las mas comunes en la actividad coral, son las que corresponden a lo que Friedman (ver ref. bibl.) denomina “Modelo Asociativo”. Es decir: el pago por servicio o producto. Es el caso de aquellos coros que cantan en casamientos, venden CDs (por lo general de edición artesanal, pero también algunos mas profesionalmente editados) a la salida de los conciertos, o realizan conciertos con el cobro de una entrada a beneficio. Algunos coros que han logrado un nivel mas importante de organización, apelan en cambio al “modelo donativo” que supone el “compromiso con una causa o proyecto que nos conmueve “ (Friedman) y constituyen asociaciones sin fines de lucro que salen a buscar aportes o donaciones de empresas, particulares y (eventualmente) organismos del Estado.

En cualquier caso, poder conseguir logros en este aspecto supone un gran esfuerzo personal de parte de los coreutas y el Director, muchas veces sin tener una garantía cierta de éxito seguro, lo que, además de hacer naufragar en muchos casos o al menos posponer, un proyecto particular, puede generar en los miembros del grupo un desgaste tal que atente incluso contra la continuidad a corto plazo de todo el proyecto del Coro, por lo que siempre conviene establecer con mucho cuidado cuando es el momento más indicado para proponerse una tarea de esta magnitud. Una vez mas, salta a la vista la importancia de una buena gestión

DE LOS CONCIERTOS CORALES, A LOS PEQUEÑOS ENCUENTROS

Y LOS GRANDES FESTIVALES Y EVENTOS CORALES.

De la misma forma que analizábamos la organización de los coros, podríamos hacer un análisis de la problemática que plantea la organización tanto de conciertos corales, como de encuentros y grandes festivales u otros eventos corales de magnitud, planteándonos las mismas preguntas, de modo de ver donde surgen las principales dificultades.

1º) POR QUE

Si bien todos los coros tienen un objetivo a largo plazo cual es el de reunirse para cantar y perfeccionarse en el arte de cantar, constantemente surge la necesidad de plantearse metas concretas a corto o mediano plazo, las que por ser de cumplimiento perentorio, obligan al grupo y a si director a trabajar en función de una planificación clara, brindan una mayor motivación a los miembros del Coro, lo que redundo en el fortalecimiento de la institución.

Pero al mismo tiempo, surge la necesidad de encontrar modos de contacto entre el coro y la comunidad dentro de la cual está inserto, y más aún, surge la necesidad de conocer otros ámbitos, compartir experiencias tanto artísticas como sociales con otros coros. En algunos casos, especialmente en el de los coros profesionales o con un proyecto artístico particularmente exigente, esta necesidad se convierte en un compromiso explícito, ligado incluso a la razón de ser de su existencia.

2º) QUE

La primera respuesta a esta necesidad de los coros, es la concreción de numerosos conciertos que involucran a uno o dos coros, o eventualmente a un coro y a algún conjunto o solista instrumental. Si hay mas de un coro y se agregan ciertos detalles de organización, ya podemos hablar de un encuentro coral, y si la envergadura de la organización, la complejidad de actividades a realizar y el número de personas que participan es mayor, ya estamos ante un festival de coros.

A estas estructuras que son tradicionales de la actividad coral argentina, hay que agregarle la aparición en las últimas décadas de una serie de eventos como cursos, talleres, u otras actividades de perfeccionamiento e intercambio entre directores y/o coreutas, promovidas por una serie de asociaciones de primer grado que surgieron en estos años.³

3º) DONDE

En el caso de los conciertos, además de los teatros convencionales y las iglesias (que por sus características acústicas son particularmente adecuadas para conciertos corales), hay muchos lugares que pueden adecuarse como sala de conciertos a saber: salones de actos de escuelas o instituciones, clubes, y hasta algunos lugares más informales como el hall de una institución, bares, o espacios al aire libre. Cabría señalar el caso especial de algunos coros que realizan presentaciones solidarias en hospitales, escuelas, hogares, geriátricos y hasta cárceles. Si bien cada coro tiene un ámbito geográfico en el que desarrolla la mayor parte de sus actividades, puede decirse que no hay un único sitio para hacer conciertos, y por lo general, los coros van llevando a diversos lugares sus espectáculos artísticos, siendo el radio que abarcan mayor en la medida en que sus posibilidades económicas lo permiten.

En el caso de encuentros y más aún en el de grandes festivales además de un lugar para conciertos (que en algunos casos pueden ser varios), hay que contar con infraestructura para otras actividades ya sean talleres, conferencias, actividades sociales, y hay que proveer en muchos casos, formas de alojamiento para coros que proceden de otros lados. Esto quiere decir que por lo general la organización de uno de estos eventos involucra a una institución y se establece en el marco de una ciudad que ofrezca la posibilidad de contar con todo lo necesario. Algunos de

³ AAMCANT, ADICORA, y otras a las que luego se sumaron entidades de segundo y tercer grado como OFADAC.

estos eventos pueden realizarse en más de una ciudad, o bien tener una ciudad como sede principal y una serie de ciudades satélites donde se realizan actividades de extensión.

4º) QUIEN

En el caso de los conciertos, la descripción de participantes y beneficiarios es aproximadamente la que ya hicimos para hablar de los coros, pero además habría que agregar como participantes a por lo menos una persona que habitualmente se ocupa de la coordinación y organización de conciertos. Estas personas son o directores de coros o coreutas o ex coreutas que incursionan en esta actividad, o bien personas que por una razón u otra han desarrollado un contacto con la actividad coral, y además tienen por lo general, algún contacto con la institución que provee el sitio donde se realizará el concierto. Ya dijimos que por lo general, no se ve a gestores culturales profesionales a cargo de este tipo de actividad, al menos en el ámbito coral.

Un problema que se plantea aquí es el de que en algunos casos, y principalmente en las grandes ciudades donde la oferta cultural es muy grande y muy variada, los supuestos beneficiarios de estas actividades a saber: la comunidad en la cual se realiza el concierto, pareciera mostrar una gran indiferencia respecto de esto, a punto tal que muchas veces cuesta lograr reunir una buena cantidad de público asistente, incluso cuando se ha desplegado una buena estrategia de difusión previa.

Por el contrario, en las pequeñas ciudades y localidades del interior, la respuesta a este tipo de convocatorias suele ser de mucha asistencia de público, en parte por lo que señalamos más arriba respecto de la importancia que se le suele dar a los coros en sus ciudades, pero también porque en general, la oferta de actividades culturales es infinitamente inferior a la de las ciudades grandes.

En el caso de los encuentros, festivales y grandes eventos, el número de participantes aumenta mucho, ya que normalmente hay varios coros que intervienen a lo que se suma en muchos casos un número más o menos importante de personas que acuden como participantes individuales en talleres y cursos que se realizan conjuntamente con los conciertos. Por otro lado, ya no alcanza con una única persona que organice todo, sino que el director de un festival, tiene que rodearse necesariamente de un equipo de colaboradores que atiendan los múltiples aspectos organizativos que supone concretar un evento de este tipo, y si bien la figura del Gestor profesional sigue ausente en la mayoría de los casos, resulta imperioso que quien se dedica a organizar este tipo de eventos, tenga una gran capacidad de gestión, y cuando esto no sucede, los efectos de la desorganización se tornan manifiestos.

Algo que merece particular análisis es el tema de los beneficiarios de estos eventos, ya que aquí se concreta mucho más que en otros casos el ideal de que los mismos participantes del proyecto sean los beneficiarios, ya que si bien los conciertos son públicos, es muy importante el hecho de que los coros asistentes, se convierten también en público que presencia las actuaciones

de los otros coros, a lo que se suma la participación de los asistentes individuales. Esto de por sí genera una actitud de solidaridad mutua que suele ser uno de los objetivos principales de estos encuentros, pero además, hay algo que se dio siempre, pero que se ha acentuado en las últimas décadas y tiene que ver con que el nivel de integración que se puede alcanzar es tal, que en muchos casos, se diluye el concepto de coro como grupo cerrado, para dar lugar a masas corales que participan del canto comunitario, o pequeños grupos que realizan juntos un taller, etc. Tan importante es esto, que si este nivel de integración tanto artística como social no se da en un nivel adecuado, el balance final de un gran evento puede resultar deficitario, aun suponiendo que los conciertos hayan sido exitosos en concurrencia de público y las actividades planificadas hayan contado con buena inscripción.

5º) COMO

La organización de un concierto puede resultar algo relativamente sencillo, pero no obstante, presupone algún tipo de planificación previa, en particular cuando no se trata solo de un único concierto sino de un ciclo de conciertos. Esta planificación previa supone fundamentalmente convocar al coro o los coros que van a intervenir, imprimir programas de mano y diseñar una buena estrategia de difusión del concierto o del ciclo. Una vez llegado el momento del concierto, hay que disponer lo necesario dentro del sitio donde se realizará el mismo, y atender tanto al coro participante como al público. Sin embargo, es muy común observar problemas que delatan una defectuosa organización a saber: problemas para confeccionar una programación de un ciclo con la debida antelación, exceso de modificaciones de la misma sobre la marcha, incluyendo en muchos casos cancelaciones de conciertos preanunciados por falta de coros; falta de programas de mano, escasa o nula difusión, todo lo cual es responsabilidad directa del coordinador del concierto o ciclo, pero también hay que acotar que muchas veces, aún los buenos organizadores, tropiezan con la falta de gestión interna de los coros, cuyos directores no envían con anticipación el repertorio a interpretar pese a que el coordinador se lo solicita reiteradamente, y en más de una ocasión, cancelan unilateralmente y a muy pocos días del concierto la participación del coro, lo que pone en serias dificultades al coordinador quien con un margen muy escaso de tiempo, debe salvar la situación.

En el caso de los grandes festivales y eventos, la magnitud de este tipo de proyectos impone, sino la presencia de un gestor profesional, si al menos la de un director – organizador que tenga una gran capacidad y predisposición para este tipo de tareas, y además, exige una planificación muy exhaustiva, y realizada con mucha anticipación de cada uno de los pasos a seguir, desde las instancias previas, hasta el momento de la concreción del evento, e incluso después de finalizado el mismo. Esta planificación que debe estar hecha con muchísima anticipación al momento del evento (meses, y a veces, más de un año), debe contemplar la perfecta coordinación de todas las actividades que se realizarán durante el evento (conciertos, talleres, ensayos, conferen-

cias, etc.) así como también todo lo necesario para la debida atención de los coros y demás participantes (comidas, alojamientos, brindis de bienvenidas, fiesta de despedida, etc.) sin olvidar todo lo atinente a la difusión promoción del evento, confección de folletería, spots audiovisuales, gacetillas, etc. Y por fin, la debida atención de invitados especiales, talleristas y otras personalidades que visitan el evento.

Puede decirse que afortunadamente la Argentina cuenta hoy con varios de estos eventos que han logrado un gran prestigio a nivel nacional e internacional merced a la gran capacidad demostrada por sus coordinadores para atender a todos los detalles de organización, pero también es cierto que muchas veces se han observado casos en donde a simple vista surge la total falta de planificación, la que deriva en numerosas incidencias que se van planteando a lo largo del evento, las cuales perjudican a los participantes.

6°) CUANDO

Un concierto puede ser un hecho totalmente aislado en si mismo, pero muchas veces, forma parte de un ciclo de varios conciertos organizados a lo largo de todo el año, generalmente con una periodicidad mas o menos establecida (semanal, quincenal, mensual, etc.). algunos de estos ciclos, han logrado una gran continuidad a través de muchos años, en tanto que otros se hacen puntualmente un año en el marco de un determinado contexto que motiva su organización. En el caso de los grandes festivales y eventos, lo normal es que dada su envergadura y la duración de los mismos que siempre es mucho mas prolongada que la de un concierto, solo se hagan una vez en el año⁴ pero en cambio, está muy clara la tendencia a lograr una continuidad del evento a través del tiempo, aunque la periodicidad puede variar entre festivales anuales, bianuales, y en algunos casos (certámenes competitivos y grandes megafestivales) mas también.

Justamente un problema que puede parecer menor pero no lo es en la organización de grandes festivales y eventos (aunque también en el caso de la organización de conciertos) consiste en determinar con toda exactitud cual es la periodicidad mas conveniente en cada caso, no solamente teniendo en cuenta el esfuerzo de organización que demanda cada uno y las posibilidades de financiación que existen⁵, sino también las posibilidades de respuesta que tienen los eventuales participantes, y el público beneficiario. Muchas veces observamos como la excesiva oferta puede dar resultados tan negativos como la escasa oferta.

7°) CON QUE

⁴ No obstante, en los últimos años se están dando casos de algunos festivales que tienen dos y hasta tres ediciones en un mismo año, lo que les permite dar cabida a un cupo mayor de coros inscriptos.

⁵ Aunque en algunos casos ha pasado que la periodicidad de algún evento se vio alterada negativamente por carencia de apoyos económicos para mantenerla.

La organización de conciertos corales no implica asumir demasiados problemas financieros, salvo el costo de la impresión de programas de mano para el público, y – eventualmente – algún refrigerio para el o los coros participantes.

Ya se sabe que en la inmensa mayoría de los casos, no se estila en los conciertos corales cobrar entrada con finalidad lucrativa, aunque puede ocurrir que la organización de un concierto o ciclo de conciertos se convierta para un coro en un modo de obtener recursos para financiar otros proyectos de mayor envergadura (la realización de una gira artística por ejemplo), para lo cual se solicita al público adquirir un bono contribución. También en los últimos años, se viene dando con mucha frecuencia el fenómeno de que un concierto se convierte en una actividad solidaria, por lo que se solicita a los asistentes, colaborar con bonos contribución, alimentos no perecederos, ropa, etc. Destinados a instituciones de bien público, comedores, hospitales, etc. Con lo cual esto más que en un modo de financiación del evento en si, pasaría a convertirse en un objetivo mas que se suma a los enunciados más arriba en este trabajo.

Cuando hay una institución de por medio en la organización, como por ejemplo una asociación sin fines de lucro, es posible que la misma se haga cargo de solventar los costos antes enunciados, pero muchas veces, el coro organizador o la persona que organiza el ciclo, se ocupa por si misma de cubrir todos los gastos. Volviendo a la clasificación de Frydman, es muy común que se apele al modelo asociativo, en la forma de venta de espacios publicitarios en los programas de mano. En el caso de pequeños encuentros corales organizados por un coro, puede suceder que los coreutas del coro organizador, colaboren solidariamente con la preparación del refrigerio para el o los coros invitados. Muchas veces pasa también que para evitar costos, se omite tanto la confección de programas como la preparación de ningún tipo de refrigerio⁶ lo que facilita la organización, pero desluce un tanto el evento.

La organización de grandes festivales y eventos corales, implica por el contrario, un gran despliegue organizativo no solo durante el momento mismo de realización, sino durante muchos meses antes, lo que supone también una gran cantidad de gastos que hay que solventar (convocatoria, folleteria, difusión, alojamiento y traslado interno de coros y participantes, organización de conciertos, atención de talleristas e invitados especiales, pago de honorarios de talleristas, premios en efectivo en el caso de certámenes, etc.).

Ante tanta complejidad, está claro que es casi imposible atenerse a un único modelo de financiación, por lo que normalmente se buscan simultáneamente varias vías a saber: cobro de una tasa de inscripción tanto a coros como a participantes individuales (modelo asociativo), cobro de entrada al público asistente a los conciertos (modelo asociativo), búsqueda de auspicios

⁶ Muchas veces sin embargo la causa verdadera de que esto ocurra, son los problemas de mala gestión que mencionamos mas arriba.

tanto de empresas privadas como de organismos estatales (método donativo), aportes solidarios de toda la comunidad ⁷

Una variante que no está todavía muy difundida en la Argentina en los eventos corales, pero que está poniéndose en boga en muchos eventos culturales en diversos países, es el Modelo emprendedor, que aplicado al caso que nos ocupa, implicaría asociar al festival "...a una o varias empresas, que mediante el beneficio de su propia imagen pública aporten al financiamiento de la propuesta " (Frydman. Ver ref. bibl.)

El principal problema que tiene la organización de grandes festivales es que al faltar – como ya señalamos en varias oportunidades – un gestor profesional, no siempre se hace un adecuado presupuesto previo que asegure la sustentabilidad del evento, lo que redundo en que más de una vez los organizadores se encuentran con que los costos acaban superando en mucho lo previsto inicialmente. A esto, hay que sumarle cierta debilidad tanto del modelo asociativo como especialmente el donativo, en la medida en que es común observar como sponsor privados que en principio comprometieron su aporte, se retiran luego, en tanto que los organismos oficiales, tampoco dan mucha seguridad cuando comprometen aportes. Por otra parte, la situación de imprevisibilidad que genera trabajar en un país con altos índices inflacionarios, hace que también sea muy complicado presupuestar los costos de un evento que se planifica con mucha anticipación.

Por su parte, la aplicación del modelo emprendedor, puede garantizar una mayor solidez en cuanto al compromiso de aporte económico de la o las empresas, pero supone un riesgo importante en la medida en que si por cualquier motivo, la imagen pública de las empresas participantes o de alguna de ellas, sufriera un deterioro importante, este deterioro de imagen arrastraría también al Festival

CONCLUSIÓN

PORQUE

Si hacemos un repaso de todo lo que señalamos en los párrafos anteriores, queda claro que tanto en la organización de los coros (núcleo fundamental de la actividad coral), como en la organización de conciertos, festivales y otros eventos corales, pueden presentarse numerosos problemas que pongan en duda la sustentabilidad del proyecto, pero si tuviéramos que establecer cuál es el principal de todos, no cabe ninguna duda que es la falta en casi todos los casos, de un gestor profesional, que tenga la preparación necesaria como para formular un proyecto de modo tal que el mismo pueda garantizar esta sustentabilidad a lo largo del tiempo. Ya vimos que en la mayoría de los casos, la organización de la vida coral está a cargo de directores de coro, con la eventual ayuda de coreutas y otras personas que suman esfuerzos y voluntades, pero no siempre

⁷ En muchos casos, los habitantes de la ciudad donde se realiza el festival, ofrecen sus casas para alojar a coreutas que vienen al festival.

eficiencia en la gestión, lo que provoca que en cada una de las etapas de planificación de un proyecto, y sobre todo en la implementación del mismo, surjan inconvenientes imprevistos, que aportan mucha desprolijidad, y en muchos casos deterioran el proyecto mismo y/o su imagen exterior. Por otra parte, la precariedad financiera de casi todos los coros, pero también de muchas organizaciones de festivales y eventos corales, hace prever que difícilmente – al menos en el corto plazo – se generalice la contratación de gestores profesionales.

QUE

Resulta por ende imprescindible desarrollar un adecuado proyecto de capacitación en gestión cultural específicamente orientado al desarrollo de proyectos relacionados con la actividad coral, desde la formación de un coro hasta la realización de grandes festivales y eventos corales.

DONDE

Afortunadamente nuestro país cuenta con varias entidades no gubernamentales que pueden ofrecer capacitación y perfeccionamiento a los directores de coro, pero seguramente por sus características y el tipo de objetivos que se plantea desde su fundación, seguramente ADICORA (asociación de Directores de Coro de la República Argentina) es la que tiene las mejores posibilidades de llevar adelante un proyecto de este tipo en todo el territorio argentino.

QUIEN

Es muy importante que de este proyecto participen los directores de coro, pero además también, aquellos coreutas experimentados y toda aquella persona ligada de un modo u otro a la actividad coral que sienta voluntad de colaborar en la gestión de proyectos corales, siendo estos participantes los principales beneficiarios del proyecto. Por extensión, la comunidad coral toda será beneficiaria.

COMO

El proyecto debiera consistir en la organización de talleres, jornadas de reflexión y debate, seminarios, etc. En los cuales diversos especialistas en temas de Gestión Cultural conjuntamente con organizadores experimentados de eventos corales puedan ofrecer diferentes estrategias a implementar tanto en la organización como en el desarrollo y difusión de proyectos corales.

CUANDO

Una primera etapa de este proyecto debería consistir como ya señalamos, en la capacitación de los directores de coro que ya están activos, de modo de salvar una carencia actual en la formación del director de coro y extender este conocimiento a otros participantes de los proyectos corales. En una etapa siguiente, sería importante trabajar con las autoridades educativas de la Argentina, para que se incluyan en los planes de estudio de las carreras de Dirección Coral, asig-

naturas que permitan contribuir a la capacitación de los nuevos directores de coro en temas de gestión.

CON QUE

Las instituciones dedicadas a la capacitación y perfeccionamiento de directores de coro, deberán destinar parte del presupuesto disponible para este objetivo a programar actividades de capacitación en Gestión Cultural, conjuntamente con el resto de las actividades que ya desarrollan.

METODOLOGÍA GENERAL

El autor de este trabajo lleva ya casi 30 años consecutivos dedicado a la actividad coral, como coreuta, ante todo, pero también como director y como agente de prensa. Este trabajo es el resultado de la aplicación a este contexto de una serie de postulados teóricos para la gestión de proyectos culturales, de modo tal de detectar con claridad algunos problemas y proponer posibles soluciones.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Como material bibliográfico general y a los efectos de un marco teórico sobre el tema, citemos:

Aria Eibe Manuel: El Patrimonio Cultural Editorial Comares. España 2001

Banguero, Harold. Quintero Víctor Manuel. El proyecto social. Cali. 1990

Fiorentino Tulio Pablo: El desarrollo de la actividad coral en la Argentina desde 1984 hasta nuestros días – Una experiencia de Gestión Cultural. Trabajo de Postgrado en Gestión Cultural FLACSO no editado.

Frydman Fernando: reflexiones sobre la sustentabilidad económica de Proyectos Culturales. . FLACSO Posgrado en Gestión Cultural Módulo 6 Clase 3. Buenos Aires 2010:

Marchiaro Pancho. El Gestor como mediador Cultural . FLACSO Posgrado en Gestión Cultural Módulo 3 Clase 2 Buenos Aires 2010:

Masseti Claudio: Diseño y elaboración de proyectos culturales. FLACSO Posgrado en Gestión Cultural Módulo 3 Clase 1. Buenos Aires 2010:

Quevedo Luis Alberto Comunicación de las Instituciones Culturales. FLACSO Posgrado en Gestión Cultural Módulo 5 Clase 1 Buenos Aires 2010:

Ramella Nino:Cultura para la Transformación: FLACSO Posgrado en Gestión Cultural Módulo 3 Clase 3 Buenos Aires 2010:

Torre Alfredo: Gestión del Patrimonio Inmaterial. . FLACSO Posgrado en Gestión Cultural Módulo 4 Clase 1. Buenos Aires 2010:

Yudice George y Miller Toby: Política Cultural. Barcelona Gedisa 2004.